

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2022

Fanny Mustalahti

B2B-tapaamishankinnan haasteet Yhdysvalloissa

– CASE SUOMALAINEN REKRYTOINTIALAN
YRITYS



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2022 | 41 sivua

Fanny Mustalahti

B2B-tapaamishankinnan haasteet Yhdysvalloissa

- Case suomalainen rekrytointialan yritys

Tässä opinnäytetyössä käsitellään B2B-myyntitapaamisten hankintaa Yhdysvalloissa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suomalaiselle rekrytointialan yritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita myyntitapaamisten hankintaan liittyy USA:ssa, sekä antaa mahdollisia kehitysehdotuksia tapaamishankinnan kehittämiseksi kohdeyritykselle sekä muille Yhdysvaltojen markkinoilla buukkaamisesta kiinnostuneille suomalaisille.

Opinnäytetyössä on vertailtu kohdeyrityksen USA:n tapaamishankintaa Suomen tapaamishankintaan. Vertailu kahden maan prosessien välillä on merkittävässä roolissa läpi opinnäytetyön, sillä se auttaa hahmottamaan kulttuurien välisten erojen vaikutusta prosessin toimivuuteen. Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty teemahaastatteluja, jotka on toteutettu kohdeyrityksen Suomen sekä Yhdysvaltojen myyntiedustajille sekä ulkopuoliselle konsultille.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että tapaamishankinta Yhdysvalloissa on haastavaa suomalaisille, koska heillä ei ole lähtökohtaisesti USA:n markkinaan tarvittavaa ammattitaitoa, kulttuuriosaamista tai kielitaitoa suomalaisen koulutuksen jälkeen. Tapaamishankinnan haasteita Yhdysvalloissa ovat ihmisten tavoittaminen puhelimitse ja erottautuminen puhelun aikana.

Asiasanat:

kansainvälinen B2B-myynti, buukkaus, kylmäsoittaminen, tapaamishankinta

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration

2022 | 41 pages

Fanny Mustalahti

Challenges of B2B booking in the USA

- Case Finnish recruiting company

In this thesis, the B2B meeting acquisition in the U.S. is discussed. This thesis functions as an assignment for a Finnish technology corporation. The objective of this thesis is to discover the challenges involved in the B2B meeting acquisition in the U.S. and to provide development proposals for the target company and other Finnish parties interested in booking in the U.S.

The thesis compares the target company's US meeting acquisition with Finland's meeting procurement. Comparison between the processes of two countries plays a significant role throughout the thesis, as it helps to perceive the impact of differences between cultures on the functioning of the process. The research method used is thematic interviews that conducted with the sales representatives of the target company in Finland and the U.S., as well as with an external consultant.

As a result of the study, it can be concluded that booking in the U.S. is challenging for Finnish people, because they do not, have the professional skills, cultural competence or language skills needed for the U.S. market after completing a Finnish education. The challenges with meeting acquisition in the U.S. are reaching people over the phone and standing out on the phone.

Keywords:

international B2B sales, booking, cold calling, meeting acquisition

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Moderni B2B-myynti	8
2.1 Mitä on B2B-myynti?	8
2.2 B2B-myyntin muutos	9
2.3 B2B-asiakkaan muuttunut ostokäyttäytyminen	11
2.4 Moderni ostoprosessi ja päätöksenteko	13
2.5 Moderni myyntityö	14
2.6 Haastajamyynä	15
3 B2B-tapaamishankinta ja kulttuurierot	16
3.1 Kylmäkontaktointi	17
3.2 Kulttuurierojen vaikutus tapaamishankintaan	17
3.3 USA:n sekä Suomen kulttuurien ominaispiirteet	21
3.4 Omat kokemukset kulttuurieroista tapaamishankinnassa	22
4 Tutkimus ja tulokset	24
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	24
4.2 Omakohtainen tutkimus	25
4.3 Kulttuurierot	27
4.4 USA:n markkinoiden ominaispiirteet	29
4.5 Tapaamishankintataidot	30
4.6 Yhteenveto ja kehitysehdotukset	32
5 Pohdinta	34
Lähteet	36

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Suomeen / Yhdysvaltoihin

Liite 2. Haastattelukysymykset konsultille

Kuvat

Kuva 1. Ostajien ajankäyttö. (Adamson & Toman 2020)	12
Kuva 2. Malli kulttuurityypeistä (Lewis, 2006, 42).	18
Kuva 3. Vaikeuden tasot kulttuurien kommunikaatioissa (Lewis, 2006, 39).	22
Kuva 4. Kylmäsoittaminen Suomessa (oma vertailututkimus 2022).	26
Kuva 5. Kylmäsoittaminen Yhdysvalloissa (oma vertailututkimus 2022).	26

Taulukot

Taulukko 1. Mukailtuna Lewisin (2006, 33) kulttuurityypeistä.	20
---	----

1 Johdanto

Yritys voi kasvattaa myyntiään joko lisäämällä myyntiä nykyisille asiakkailleen tai hankkimalla kokonaan uusia asiakkaita (Bergström 2021). Uusien asiakkaiden saamiseksi noudatetaan yrityskohtaisesti erilaisia myyntiprosesseja. Perinteisessä myyntiprosessissa nähdään seitsemän erillistä vaihetta, jotka ovat prospektointi, tapaamisten sopiminen, myyntitapaaminen, seuranta (follow-up), päätös, vastuun luovuttaminen sekä arviointi (Helander, 2019). Tässä opinnäytetyössä keskitytään myyntiprosessin toiseen vaiheeseen eli tapaamisten sopimiseen. Tästä vaiheesta käytetään opinnäytetyössä enimmäkseen termejä tapaamishankinta sekä buukkaus (engl. booking). Buukkaus määritellään myyntitapaamisen ehdottamiseksi joko puhelimitse tai muulla vastaavalla välineellä (Huusko-Viikilä 2020).

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ja tapaustutkimuksena suomalaiselle rekrytointialan yritykselle. Toimeksiantaja on suomalainen vuonna 2015 perustettu teknologia-alan yritys, joka tarjoaa digitaalisia rekrytointiratkaisuja yrityksille. Tällä hetkellä yritys toimii kansainvälisesti useissa eri maissa, mukaan lukien Yhdysvalloissa. Toiminta siellä on vielä melko pientä, ja laajentumista sinne on osaltaan hidastanut tapaamishankinnan vaikeus. Kun myyntitapaamisia ei saada tarpeeksi, ei saada myöskään uusia asiakkaita. Myynti ei pidemmällä aikavälillä kasva eikä markkinoita päästä kasvattamaan yhtä helposti.

Toimeksiannon aihe syntyi kohdeyrityksen tarpeesta ja halusta tutkia tapaamishankinnan haasteita Yhdysvalloissa. Kohdeyritys on kokenut buukkaamisen USA:ssa huomattavasti haastavammaksi kuin Suomessa ja muissa Euroopan maissa, minkä vuoksi selvitystä aiheen parissa pidettiin ajankohtaisena ja hyödyllisenä. Kiinnostuin aiheesta, sillä olin juuri suorittanut neljän kuukauden mittaisen harjoittelujakson kohdeyrityksessä Suomen buukkaustiimissä. Buukkaaminen itsessään oli minulle siis jo tuttua, mutta nyt sain mahdollisuuden lähteä tutkimaan sitä minulle täysin tuntemattomassa maassa ja kulttuurissa. Halusin ehdottomasti päästä todistamaan maiden välisiä

eroja tapaamishankinnassa omin silmin, joten tein opinnäytetyötä varten oman vertailevan tutkimuksen, jossa tein kylmäsoittoja sataan yritykseen Suomessa sekä sataan yritykseen Yhdysvalloissa. Näiden puheluiden pohjalta sain kerättyä omakohtaista dataa ja kokemusta, jotka auttoivat haasteiden ymmärtämisessä.

Tarkoitus on, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tätä opinnäytetyötä tapaamishankintansa kehittämisessä tulevaisuudessa. Myös muut USA:n bukkauksesta kiinnostuneet suomalaiset tahot voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia tapaamishankinnassa. Opinnäytetyön hyödyt itselleni ovat kiistattomat. Toimeksianto tukee ammatillista kasvuani sekä tarjoaa loistavan väylän oppia kansainvälisestä myynnistä. Lisäksi se mahdollistaa myynnin substanssiosaamisen kerryttämisen, josta on varmasti hyötyä siirtyessäni opinnäytetyön jälkeen myynnin positioon.

Toimeksiannon aihe on rajattu koskemaan ainoastaan myyntitapaamisten sopimista. Näin ollen muut myyntiprosessin vaiheet jätetään huomioimatta. Vaikka rajauksen painopiste on toimeksiantajayrityksen USA:n bukkauksessa, opinnäytetyössä käsitellään myös buukkausta Suomessa kulttuurierojen vaikutusten hahmottamiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu modernista B2B-myynnistä sekä tapaamishankinnasta ja sen kulttuurieroista. B2B-myyntiä käsitellään asiakkaan ostoprosessin ja ostokäyttäytymisen kannalta. Toisessa osiossa käsitellään tapaamishankinnan teoriaa sekä kulttuurierojen vaikutusta tapaamishankintaan. Teoriaosion lisäksi opinnäytetyössä on empiirinen osa sekä pohdintaa sisältävä osa. Empiirinen osa kattaa toteutetut teemahaastattelut, niistä saadun datan ja omakohtaisen tutkimuksen. Lopuksi esitän kehitysehdotukset ja pohdin, miksi opinnäytetyöni on merkittävä sekä mihin saatuja tuloksia voidaan hyödyntää.

2 Moderni B2B-myynti

Koska opinnäytetyöni aihe liittyy vahvasti B2B-myyntiin, näen tarpeelliseksi, että ensin rakennetaan ymmärrys siitä, mitä moderni B2B-myynti on. Tässä luvussa tarkastellaan monipuolisten lähteiden valossa yritysmyyntin nykyistä luonnetta ja erityisesti asiakkaan suurta roolia osana sitä. Teorian lähteinä on hyödynnetty ajantasaisia kirjoja, verkkoaineistoja, kansainvälisiä tutkimusraportteja sekä asiantuntija-artikkeleita.

2.1 Mitä on B2B-myynti?

B2B-myyntillä tarkoitetaan myyntimallia, jossa yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle. Toisin kuin kuluttajakaupassa, B2B-myyntissä asiakkaat ovat kuluttajien sijaan yrityksiä. Se asettaa jo itsessään yritysmyyntille tiettyjä ominaispiirteitä kuten sen, että kaupat ovat volyymiltaan ja hinnoiltaan usein selvästi kuluttajakauppoja suuremmat. Toinen havainnollistava ero liittyy ostoprosessiin. Siinä missä kuluttaja painottaa henkilökohtaisia haluja ja arvomaailmaa ostopäätöstä tehdessään, B2B-ostaja puntaroi hankinnan hyötyjä lähinnä edustamansa yrityksen strategisesta ja rationaalisesta näkökulmasta. Viime kädessä B2B-myyntin luonne riippuu siitä, millaista tuotetta tai palvelua yritys myy. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että nykypäivän yritysmyynti on luonteeltaan melko haastavaa ja monimutkaista. (Alonso 2019.)

2.2 B2B-myyntin muutos

B2B-myynti on muuttunut radikaalisti viimeisen vuosikymmenen aikana. Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan B2B-myyntissä voidaan tunnistaa seitsemän merkittävää muutosta, jotka vaikuttavat tapaan tehdä myyntiä nyt ja tulevaisuudessa. Näistä yksi on se, että myyjä ei ole enää asiakkaalle ensisijainen tiedon lähde. Digitalisaation kehittymisen myötä asiakkaan ei tarvitse nojautua myyjään tiedonhaussa, sillä asiakas saa haettua tarvitsemansa tiedon itsenäisesti verkosta. (Kurvinen & Seppä 2016.)

Myynti on ollut yleisesti murroksessa siitä lähtien, kun älypuhelimet alkoivat yleistymään. Verkon avulla asiakas pystyy nykypäivänä tutustumaan tuotteeseen etukäteen ja lukemaan siitä arvosteluja ja vertailuja. Näin ollen on tyypillistä, että asiakkaalla on tuotteesta paljon tietoa jo ennen myyntitilannetta, jonka vuoksi asiakas osaa myyntitilanteessa haastaa myyjää ja kysyä häneltä vaikeita kysymyksiä. (Lehtinen 2020.) Myynnin parissa eletään tällä hetkellä niin sanottua valistuneiden ja valtaistuneiden asiakkaiden aikakautta (Kenner & Leino 2020). Valta kaupanteossa on siirtynyt myyjiltä asiakkaille (Kurvinen & Seppä 2016).

Toinen keskeinen myynnin muutos on se, että tuote- ja ratkaisumyyntistä on siirrytty yhä enemmän haastaja- ja arvomyyntiin (Kurvinen & Seppä, 2016). Arvomyyntissä asiakas ostaa tuotteen, palvelun tai ratkaisun lisäksi niistä saatavaa liiketoimintahyötyä ja arvoa. Asiakkaalle on tällöin pystyttävä argumentoimaan, miten myytävä ratkaisu vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan. Arvomyynti edellyttää, että myyjä ymmärtää asiakkaan strategiaa ja tuntee asiakkaan liiketoiminnan kipupisteet, haasteet ja tarpeet. (Laine 2015.) Oleellista on, että asiakkaan kanssa pyritään rakentamaan kumppanuutta (Bergström & Leppänen, 2021). Yleisesti voidaan sanoa, että myynti on polarisoitumassa yhä vahvemmin niin asiantuntemusta vaativaan arvomyyntiin kuin verkossa itsepalveluna tapahtuvaan transaktiomyyntiin (Hänti ym. 2016; Kurvinen & Seppä 2016).

Laineen (2015) mukaan myyjien osaamistaso ei voi enää ulottua ainoastaan vahvaan tietämykseen tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Myyjän pitää pystyä tarjoamaan asiakkaalle uudenlaisia ideoita ja näkemyksiä siitä, miten asiakas voisi kehittää omaa liiketoimintaansa. Siinä missä perinteinen tuotemyyjä painottaa työssään omaa tuotetta ja omaa myyntiä, nykyajan asiantuntijamyymyjä pyrkii ratkaisemaan asiakkaan liiketoiminnan haasteita ja maksimoimaan asiakashyödyn. Laine korostaa, että vertailu tuotemyyjän ja asiantuntijamyymyjän välillä on osaltaan hieman mustavalkoista, mutta sanoo sen kuvastavan hyvin myyjän toiminnassa pidemmällä aikavälillä tapahtunutta muutosta. Oleellista on ymmärtää, että nykypäivän myyjältä vaaditaan tuotetuntemuksen lisäksi ennen kaikkea kykyä konsultoida asiakasta ja toimia hänen neuvonantajanaan. (Laine 2015.)

Myynnissä tapahtuva muutos on pitkälti seurausta asiakkaan ostotoiminnan muuttumisesta. Perinteinen myyntityö ei enää vastaa asiakkaan kasvaneisiin odotuksiin ja vaatimuksiin, minkä takia myyntiorganisaatioiden on täytynyt muuttaa tapansa tehdä myyntiä ja asiakastyötä. (Laine 2015.) B2B-asiakkaat odottavat nyt saavansa myyjiltä henkilökohtaista ja personoitua palvelua, jollaista he ovat tottuneet saamaan myös kuluttajapuolella asioidessaan. Myös asiakaskokemukselta odotetaan aikaisempaa enemmän, ja toimittajaksi valitaan yhä useammin se taho, joka onnistuu tarjoamaan odotukset ylittävää asiakaskokemusta kanavasta ja ajankohdasta riippumatta. (Kenner & Leino, 2020.) Asiakaskokemuksen merkitystä tukee myös Salesforcen State of Connected Customer 2020, jonka mukaan 85 % ostajista kokee yrityksen tarjoaman asiakaskokemuksen yhtä tärkeäksi kuin sen tuotteet tai palvelut (Mulcahy 2020).

Asiakkaan moninaisista vaatimuksista huolimatta digitalisaatio tarjoaa nyt myynnin käyttöön paremmat työkalut kuin koskaan aikaisemmin (Kenner & Leino, 2020). Myyjillä on käytössä uusia teknologioita, jotka helpottavat ja tehostavat muun muassa liidien generoimista, prospektien tarvekartoitusta, ostotarpeen ennustamista ja argumentointia. Yhtenä merkittävimmistä myynnin työkaluista voidaan pitää CRM-järjestelmää. (Uusitalo 2020.) Teknologian

ansioista asiakkaita pystytään lähestymään entistä proaktiivisemmin (Gerdt & Eskelinen 2018). Reagoivasta myynnistä on siirrytty kohti proaktiivista myyntiä, jossa asiakkaaseen vaikutetaan ennakoivasti ja aktiivisesti niin myynnin, että markkinoinnin voimin ennen kuin asiakas on vielä edes harkinnut ostamista (Laine 2015).

B2B-myynnissä on jo pitkään hyödynnetty seitsenportaista myyntiprosessia. Myynnin murroksen tuloksena myyntiprosessia ei enää samalla tavalla ajatella lineaarisena prosessina, jossa vaiheet toistuvat saman kaavan mukaan. Nykypäivänä myyjä ja asiakas voivat kohdata missä järjestyksessä tahansa, ja toisaalta myyjää ei entiseen tapaan edes tarvita kaikissa myyntitapahtumissa. (Hänti ym. 2016.) Sen sijaan myyntiprosessin dynaamisuutta pidetään nykypäivänä välttämättömyytenä. Uudet teknologiat ovat jo nyt muuttaneet myyntiä, joten ne tulevat tekemään sitä jatkossakin. Myynnissä menestymisen kannalta on tärkeää, että myyntiprosessi nähdään myyntiorganisaatioissa alati uudistuvana prosessina, jota myös päivitetään aika ajoin. (Hautamäki 2021.)

2.3 B2B-asiakkaan muuttunut ostokäyttäytyminen

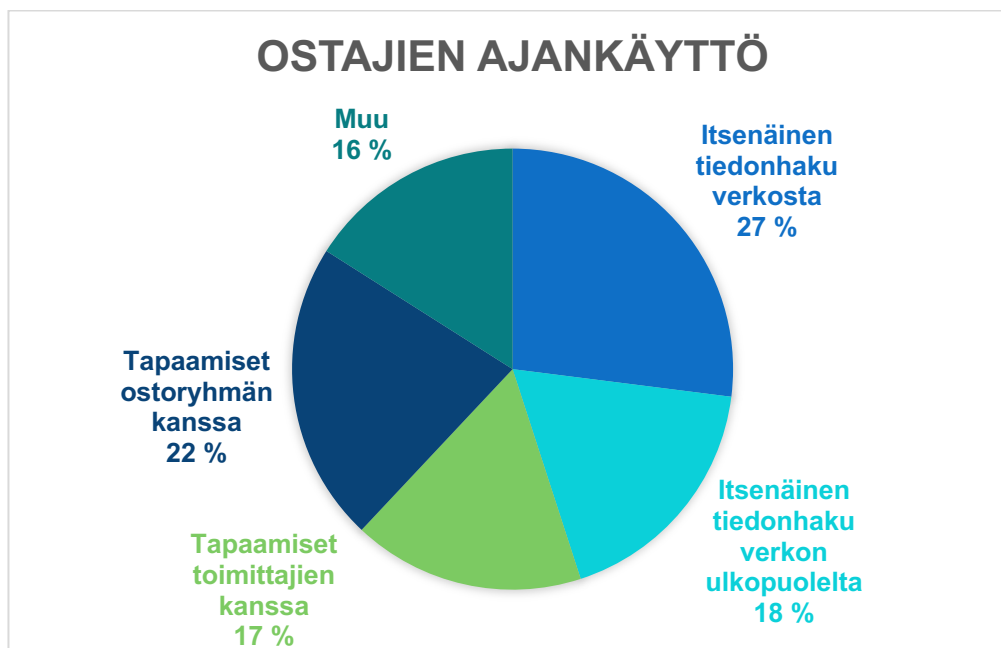
Nykypäivän asiakasorganisaatiot hyödyntävät myyjien sijasta omia kehittyneitä hankintatiimejään sekä ulkopuolisia ostokonsultteja määritelläkseen itse sopivat ratkaisut liiketoimintansa ongelmiin (Adamson ym. 2012). Myyntiedustajan puoleen käännytään tyypillisesti vasta siinä vaiheessa, kun taustatutkimusta on ensin tehty itse ja päätöksenteon tueksi tiedetään tarvittavan vielä lisätietoa. Tiedonhaun asiakas suorittaa yhä useammin itsenäisesti nojautuen enimmäkseen hakukoneisiin, toimittajien verkkosivuihin sekä yritysten uutiskirjeisiin ja sähköposteihin. (An 2016.)

Moderni B2B-asiakas on kriittinen ajankäytöstään. Asiakas ei halua käyttää aikaa toimintoihin, joista hän ei saa selvää hyötyä. Myyntitapaamisissa ongelmaksi muodostuu useimmiten se, että myyjä käyttää liikaa aikaa kyselyyn ja kartoitukseen, jolloin asiakas ei saa tapaamisesta haluamaansa hyötyä. Asiakas haluaa saada vastinetta ajalleen ja oppia uutta. Myyjältä odotetaan

asiantuntevia neuvoja ja vinkkejä asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen. Hyödyttömäksi koetut tapaamiset myyjän kanssa johtavat siihen, että myyjien yhteydenottoja vältellään jatkossa entistä enemmän eikä tuleviin myyntitapaamisiin haluta osallistua. (Laine 2015.)

Forresterin tutkimuksen mukaan 59% B2B-ostajista tekee mieluummin itsenäistä tiedonhaku verkon avulla kuin olisi vuorovaikutuksessa myyjän kanssa. Syy siihen on se, että myyjän koetaan keskittyvän liikaa myymiseen eikä asiakkaan auttamiseen. (Cernel 2016.) Kennerin ja Leinin mukaan (2022) asiakkaat haluavat pysyä itsenäisinä toimijoina, jotta he saavat muodostettua mahdollisimman objektiivisen näkökulman heille parhaasta ratkaisusta. Myyjään ei haluta sitoutua liikaa, koska myyjä koetaan useimmiten puolueelliseksi. (Myyntipodi 2022.)

Adamson & Toman (2020) viittaavat raportissaan Gartnerin teettämään tutkimukseen, jonka mukaan B2B-asiakkaat kokevat myyntitapaamisten tuovan heille vain vähän erillistä arvoa. Tutkimus paljastaa, että vain 17% koko ostoprosessiin kuluva ajasta käytetään myyntitapaamisiin myyntiedustajien kanssa (Kuva 1.)



Kuva 1. Ostajien ajankäyttö. (Adamson & Toman 2020)

Erityisen huolestuttavana ilmiönä pidetään sitä, millenniaalit ovat yritysasiakkaina tutkitusti yli kaksi kertaa skeptisempiä myyntiedustajia kohtaan kuin suuret ikäluokat. Millenniaaleista yritysasiakkaista 44% kertoo, ettei halua olla myyntiedustajan kanssa tekemisissä ollenkaan. Ilmiön ennustetaan vaikuttavan radikaalisti tulevaisuuden B2B ostamiseen, kun suuret ikäluokat eläköityvät ja millenniaalit astuvat päätöksentekotehtäviin. Digitaalisesta ostamisesta tulee uusi normi. (Adamson & Toman, 2020.)

2.4 Moderni ostoprosessi ja päätöksenteko

Kenner ja Leino (2020) kuvaavat modernia ostoprosessia itsenäiseksi, kompleksiseksi ja aikaa vieväksi. B2B-myyntiin haasteellisuuden taustalla on heidän mielestään B2B-asiakkaiden kokema ostoähky, ostoon osallistuvien päätöksentekijöiden keskinäisen konsensuksen puute ja asiakkaiden riittämätön sitoutuminen hankintaan. (Kenner & Leino 2020.) Seuraavaksi nostan esiin muutaman huomionarvoisen piirteen asiakkaan modernista ostoprosessista, jotka on syytä ottaa huomioon B2B-myyntiä tehdessä.

Adamsonin ja Tomanin (2020) mukaan monimutkaiseen B2B-ostoon osallistuu asiakasyrityksessä keskimäärin noin 11 henkilöä. Tämän lukumäärän on raportoitu kasvaneen kymmenessä vuodessa merkittävästi. (Adamson & Toman 2020, 8). Vanhemmassa teoksessa Adamson ym. (2015) olivat raportoineet ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden keskimääräiseksi lukumääräksi vielä 5,4 ihmistä. Jo viidessä vuodessa määrä on kaksinkertaistunut. Kyseisessä teoksessa määrää merkittävämmäksi huomioksi nostettiin se, että nämä ostoon osallistuvat ihmiset toimivat asiakasorganisaatioissa usein eri rooleissa ja eri tiimeissä, jolloin he myös puntaroivat ostoa eri näkökulmista ja prioriteeteista. (Adamson ym, 2015.) Asiakasorganisaatioissa ei haluta tehdä päätöksiä yksin, vaan ostopäätöksen tueksi haetaan laajaa tukea ja yksimielisyyttä paitsi varsinaisilta päättäjiltä myös yleisesti organisaation edustajilta (Laine, 2015). Mitä enemmän ostoprosessissa on mukana ihmisiä, sitä vaikeampaa päätöksenteosta tulee. Ostoryhmän kasvaessa ostoprosessi etenee hitaammin ja ostaminen voi näyttäytyä myyjälle monimutkaisena ja vaikeana prosessina.

Myyynnissä on ymmärrettävä, miten tämä ostoon osallistuva ihmisryhmä toimii yhdessä. Yksilötasolla myyminen ei enää riitä, vaan myyjän on kyettävä vaikuttamaan kollektiivisella tasolla useaan henkilöön saman asiakasorganisaation sisällä. Myyjän kannattaa kysyä suoraan asiakkaalta, ketkä ihmiset heillä todella vastaavat päätöksenteosta. Haasteen myyntiin tuo kuitenkin se, ettei kaikkien päättäjien eteen ole helppoa taikka edes mahdollista päästä puhumaan. (Adamson 2015.) Päätöksentekijöiden määrän kasvu johtaa myynnin käsitteen hämärtymiseen. Myyntiin on osallistuttava yhä useampia henkilöitä, jotta asiakkaan puolella pystytään vaikuttamaan yhä suurempaan määrään päätöksentekijöitä. (Koivisto 2020.)

2.5 Moderni myyntityö

Kuten aikaisemmin mainitsin, modernissa myyntityössä myyjän on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle neuvoja ja näkemyksiä. Tämä kiteytetään oivallisesti myös Myyntipodin jaksossa #35: ”Tieto on ilmaista. Näkemyksistä maksetaan.” (#Myyntipodi 2022, kohdassa 26.22). Modernissa myynnissä on kyse nimenomaan asiakkaan herättelystä ja haastamisesta. Myyjän täytyy tehdä asiakas tietoiseksi tämän ongelmistaan, jotta asiakkaan huomio voidaan ylipäättään saavuttaa. Näin ollen taitavalta myyjältä vaaditaan paitsi kykyä tunnistaa asiakkaan piilevät tarpeet myös kykyä tehdä asiakkaat tietoisiksi niistä. Ideaalitulanteessa myyjä onnistuu herättämään asiakkaan huolen liiketoimintansa nykytilannetta kohtaan, jolloin ostamatta jättäminen tuntuisi asiakkaasta lopulta tuskallisemmalta kuin ratkaisun ostaminen itsessään. (Laine 2015; Kurvinen & Seppä 2016.)

2.6 Haastajamyynä

Termi haastajamyynä (engl. challenger selling) on lähtöisin Adamsonin ym. (2012) kirjoittamasta teoksesta *The Challenger Sale*, joka on sittemmin noussut myynnin hittiopiksi ympäri maailmaa (Hänti 2015). Kyseinen kirja toimii myynnin ideologina myös kohdeyrityksessä.

Myyntiedustajat ympäri maailmaa voidaan luokitella viiteen eri profiiliin niiden vahvuuksien ja käyttäytymismallien perusteella, jotka kuvaavat myyntiedustajaa hänen ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kun näitä viittä profiilia on verrattu todelliseen myynnissä suoriutumiseen, yhden niistä on havaittu olevan selkeästi ylivoimaisin. Tämän profiilin edustajia kutsutaan haastajiksi. (Dixon & Adamson 2013, 2-3.)

Haastajamyynäjien ylivoimaisuus suhteessa muihin profiileihin korostuu etenkin huipputaso suoriutumisessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että suurin osa huippumyynäjistä on haastajamyynäjiä. Haastajamyynäjän tunnuspiirteet ovat nimensä mukaiset. Asiakkaita osataan haastaa uniikeilla ja uusilla näkökulmilla, jotka perustuvat myynäjän vahvaan ymmärrykseen asiakkaalle tarjottavasta lisäarvosta. Haastajamyynäjällä on tunnusomaisesti vahvat kommunikointitaidot. Hän on vahvoilla puhuttaessa rahasta, ja hän pystyy myös rahakeskustelussa hieman painostamaan asiakasta, jos siihen on tarvetta. Haastajamyynäjässä oleellista on personoida viesti kullekin asiakkaalle siten, että se resonoi juuri kyseisen asiakkaan liiketoiminnan arvotekijöihin. Haastajamyynäjässä onnistuakseen myynäjän on hallittava myyntitapaamisessa samanaikaisesti kaikki kolme osaluuetta: räätälöinti, oivalluksien tuottaminen sekä kontrollin ottaminen. (Suomi 2022.)

3 B2B-tapaamishankinta ja kulttuurierot

Tässä teoriaosuudessa syvennyttään opinnäytetyön aiheena olevaan B2B-tapaamishankintaan. Osuus sisältää myös omia kokemuksiani, jossa vertailen myyntiin liittyviä kulttuurieroja. Tapaamishankinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä myynnin vaihetta, jonka aikana asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja jossa, hänelle ehdotetaan tapaamista myyjän kanssa. Tapaamista kutsutaan myös myyntitapaamiseksi, sillä sen tärkeimpänä tarkoituksena on saada asiakas ostamaan yrityksen tuote, palvelu tai ratkaisu. Tapaamishankinnassa eli bukkauksessa on onnistuttu silloin, kun potentiaalisen ostajan kanssa on saatu sovittua tapaaminen. Yhtä tärkeää onnistumisen kannalta on myös huolehtia siitä, että asiakas todella sitoutuu tulemaan tapaamiseen, eikä jätä sovittua tapaamista välistä.

Buukkaus voi joissain organisaatiossa kuulua myyjän vastuualueelle, jolloin myyjä hankkii itse itselleen myyntitapaamiset. Toisaalta buukkaus voidaan myös ulkoistaa täysin, jolloin organisaation ulkopuoliset ammattibuukkaajat sopivat myyntitapaamiset myyjille heidän puolestaan. Buukkaus itsessään on aikaa vievää toimintaa, jonka vuoksi myyjien ei välttämättä edes haluta tekevän sitä itse. Buukkauksen ulkoistaminen vapauttaa aikaa myyjän kalenterista, jolloin myyjä pystyy keskittymään paremmin itse kaupantekoon ja tulosten tekemiseen. (Ictis 2021.)

Tapaamishankinta on väistämättä yksi tärkeimpiä myyjän osaamisalueita. Ellei myyntitapaamisia saada tarpeeksi, ei saada myöskään tulosta.

Myyntitapaamisten määrän sijaan oleellisempaa on kuitenkin niiden laatu. Vasta laadukkaiden myyntitapaamisten määrän kasvaessa, saadaan varsinainen myyntitulos kasvamaan. (Ictis 2021). Myyntitapaamisten sopimiseen voi hyödyntää useita keinoja, kuten puhelinsoittoja, tekstiviestejä, sähköpostia tai LinkedIniä. Koska kohdeyrityksessä puhelinsoitot ovat tapaamishankinnan pääasiallinen työkalu, käsittelen seuraavaksi kylmäsoittamisen teoriaa jättäen muut kontaktointikeinot vähemmälle huomiolle.

3.1 Kylmäkontaktointi

Kylmäkontaktointi on yksi tapaamishankinnan tapa. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa potentiaalista asiakasta lähestytään ensimmäisen kerran ilman, että hän itse odottaa sitä. Kylmäkontaktointi ei tarkoita vain kylmäsoittoja, vaan se kattaa myös muiden välineiden kautta tapahtuvan kontaktoinnin ensimmäistä kertaa. Kylmäkontaktointi koetaan usein inhottavimmaksi ja vaikeimmaksi myyntiprosessin vaiheeksi, mikä johtuu siitä, että siinä saadaan enemmän kieltäviä ja torjuvia vastauksia kuin myöntäviä vastauksia. (Kenner & Leino, 2020.)

Kylmäkontaktoinnin kuolemasta ja tehottomuudesta puhutaan paljon. Kenner ja Leino (2020) mieltävät, ettei kylmäkontaktointi itsessään ole silti kuollut, mutta ellei sitä tee oikein, se on tehotonta. Asiakas ei ole valmis ottamaan tapaamista vain kuullakseen yrityksen tuotteista tai palveluista. Sen sijaan jo kontaktointivaiheessa asiakkaalle on tuotettava näkemys siitä, miten yritys voi auttaa asiakkaan liiketoimintaa menestymään paremmin.

Asiakasorganisaatioon on todella tärkeää perehtyä ennen kontaktointia, jotta myyjä osaa muodostaa itselleen näkemyksen, miten kohdeyritystä voidaan todella auttaa. Myös lähestymistapaa kannattaa miettiä organisaatiokohtaisesti. Yleisesti isojen firmojen päättäjiä saa tavoitettua huonommin puhelimitse, jolloin tehokkaampi tapa voi olla esim. LinkedIn, sähköposti tai tekstiviesti. (Kenner & Leino, 2020.)

3.2 Kulttuurierojen vaikutus tapaamishankintaan

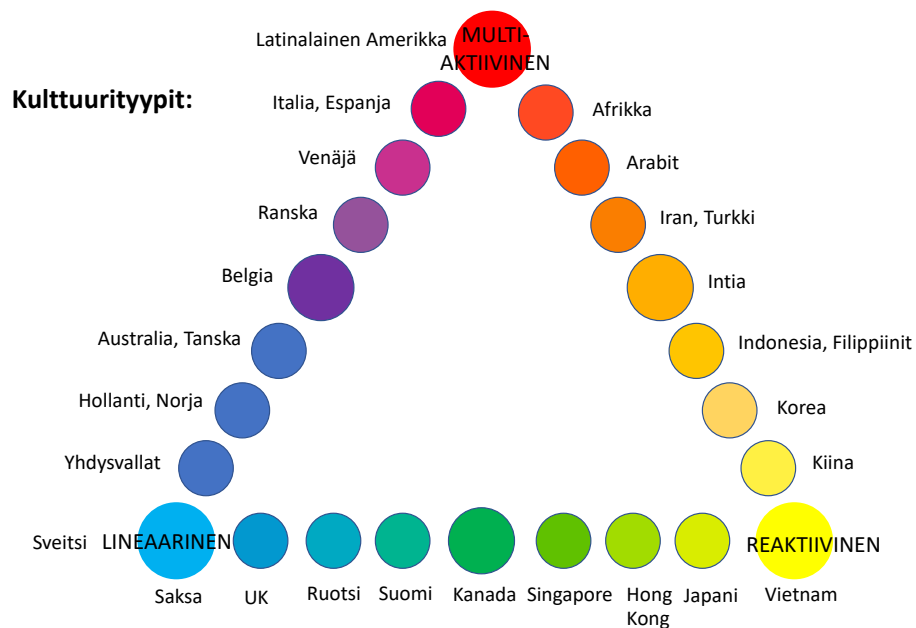
Kulttuuria selitetään erilaisin teorioin. Tunnettuja teorioita kulttuuriin ja sen ulottuvuuksiin ovat antaneet muun muassa Geert Hofstede sekä Richard D. Lewis. Hofstede (1992, 17) määrittelee kulttuurin seuraavasti: "Kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan

ihmiset toisista.” Hofsteden mukaan kulttuuri ei ole perittyä, vaan se opitaan yksilön sosiaalisessa ympäristössä. Suurin osa tuntemisen ajattelun ja käyttäytymisen malleista omaksutaan jo varhaislapsuudessa. Kulttuuri ja persoonallisuus eivät ole sama asia, vaan ne tulee erottaa toisistaan.

Persoonallisuus on perittyä ja tunnusomaista yksilölle, kun taas kulttuuri on opittua ja tunnusomaista ryhmälle. (Hofstede & Liljamo 1993, 19-22.)

Seuraavaksi tulen käsittelemään Suomen ja USA:n välisiä kulttuurieroja Lewisin mallin mukaisesti, sillä se ottaa mielestäni käytännönläheisemmin kantaa siihen, miten kulttuurien kohtaaminen näkyy konkreettisesti liike-elämässä.

Lewis jakaa kulttuurit lineaarisiin (engl. linear-active), multiaktiivisiin (multi-active) ja reaktiivisiin (reactive) kulttuureihin (kuva 2).



Kuva 2. Malli kulttuurityypeistä (Lewis, 2006, 42).

Yhdysvallat kuuluvat näistä lineaariseen ja Suomi reaktiiviseen kulttuuriin. Lineaarisen kulttuurin edustajille tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa työkeskeisyys, suunnitelmallisuus, tarkka aikataulun noudattaminen ja faktoissa pysyminen. Reaktiiviselle kulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat puolestaan ihmiskeskeisyys, hyvät kuuntelutaidot, toisten kunnioitus ja rehellisyys. Vuorovaikutustilanteissa reaktiivisen kulttuurin edustajilla on taipumus kuunnella keskittyneesti vastapuolta ja reagoida vastapuoleen vasta heidän kuuntelemisensa jälkeen. Vastapuolta ei tyypillisesti myöskään keskeytetä. (Lewis, 2006, 33-35.) Kunkin kulttuurityypin tyypilliset piirteet on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 1). Suomi sijoittuu Yhdysvaltoihin nähden kuvan 4 osoittamalla tavalla. Suomen ja Yhdysvaltojen kulttuurityyppien välillä on siis kuitenkin selkeä ero, joilla on selkeä vaikutus tapaamishankintojen onnistumiseen (Kuva 2).

Taulukko 1. Kulttuurityyppien tyypilliset piirteet

lineaarinen (linear-active)	Ihmiset ovat tehtäväorientoituneita ja järjestelmällisiä suunnittelijoita. Pyrkivät jatkuvaan toimintaan ja tekevät yhden asian kerrallaan.	saksalaiset, sveitsiläiset, amerikkalaiset
multiaktiivinen (multi-active)	Ekstovertteja ja eläväisiä. Ihmisorientoitunut kulttuuri. Tekevät monia asioita samanaikaisesti ilman järjestelmällisyyttä.	italialaiset, etelä-amerikkalaiset, arabit, ranskalaiset
reaktiivinen (reactive)	Introvertteja. Orientoituneita kunnioitukseen ja kohteliaisuuteen. Kuuntelevat ensin, sitten reagoivat ja lopuksi muodostavat oman mielipiteen.	kiinalaiset, japanilaiset, suomalaiset, turkkilaiset

Taulukko 1. Mukailtuna Lewisin (2006, 33) kulttuurityypeistä.

3.3 USA:n sekä Suomen kulttuurien ominaispiirteet

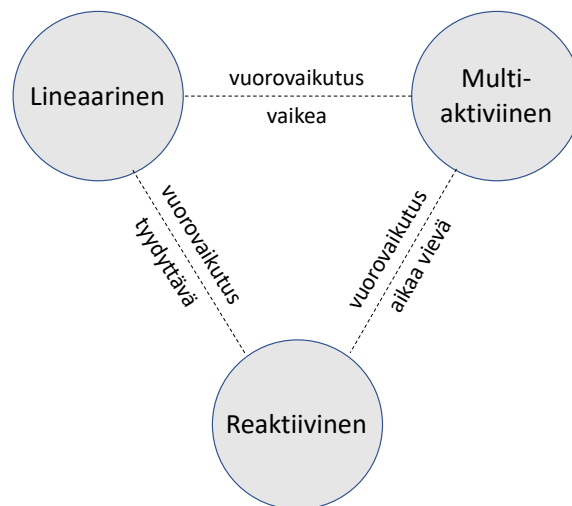
Yhdysvalloissa vallitsee lineaarinen ajan käsite, joka korostaa ajan kalleutta ja arvokkuutta. Aikaa ei haluta tuhjata turhaan, sillä aika mahdollistaa rahan ansaitsemisen. Rahan ansaitseminen on tärkeää oman identiteetin muodostamisen kannalta. Amerikkalaiset eivät viihdy toimettona, sillä se ei vie heitä eteenpäin. Siksi nykyhetkestä ollaan erittäin tietoisia, ja oma toiminta kohdistetaan tiukasti tähän hetkeen. Tehtävät tehdään yksi kerrallaan aikataulutetusti, ja ajankäytön suhteen halutaan olla tehokkaita. (Lewis, 2006, 53-54.)

Amerikkalaiset puolestaan kuuntelevat joko kiinnostuneesti tai välinpitämättömästi riippuen täysin keskustelun luonteesta (Lewis, 2006, 69). He tuntevat olevansa parhaita, eivätkä todellisuudessa ole kovin kiinnostuneita muita kulttuureja tai tuntemattomia henkilöitä kohtaan (Lewis, 2006, 182). Amerikkalaisten kanssa kannattaa välttää pitkiä hiljaisuuksia, sillä he eivät ole tottuneet niihin (Lewis, 2006, 186). Amerikkalaisille tyypillinen kommunikaatiomuoto on dialogi, jossa puheenvuoroihin tartutaan välittömästi, ja jossa vastapuolta keskeytetään välikysymyksillä (Lewis, 2006, 35). Amerikkalaiset arvostavat keskustelukumppanissaan suoraviivaisuutta, rehellisyyttä ja kovuutta, sillä he ovat itse kovia, suoria ja jopa naiiveja. Muutoksesta ja parantamisesta ollaan lähtökohtaisesti kiinnostuneita. (Lewis, 2006, 182-186.)

Reaktiivinen suomalainen on vuorovaikutustilanteessa reagoiva osapuoli. Vastakkainasetteluja vältellään viimeiseen asti ja siksi sopiva lähestymistapa valitaan aina sen perusteella, millainen toinen osapuoli on. Vastapuolta kuunnellaan kärsivällisesti ja keskeyttämättä, ja kuuntelussa ollaan yleisesti todella hyviä. (Lewis, 2006, 35.) Ajankäytön suhteen ollaan täsmällisiä, ja tapaamisiin tullaan aina ajallaan (Lewis, 2006, 332). Uskollisuutta ja vakautta arvostetaan äärimmäisen korkealle, ja omista sanoista pidetään lupauksen tavoin kiinni (Lewis, 2006, 337).

3.4 Omat kokemukset kulttuurieroista tapaamishankinnassa

Buukatessani Yhdysvaltoihin huomasin sen, että vastapuoli oli usein hyvin suoraviivainen ja kylmän rehellinen. Tajusin nopeasti, etten voi suorittaa buukkipuheluita heille samalla tavalla kuin olen Suomessa tottunut tekemään. Minun täytyi mennä pois omalta mukavuusalueeltani ja mukautua heidän kulttuuriinsa. Tämä näkyi siten, että jouduin olemaan huomattavasti ytimekkäämpi ja painokkaampi sekä välttämään turhaa hitautta ja hiljaisuutta. Pysin tuomaan heti puhelun alussa faktat esiin ja painottamaan heidän saamiaan hyötyjä. Suomeen buukatessani saatoin päinvastoin puhua pidempään yhtäjaksoisesti ilman, että toinen osapuoli häiriintyi siitä. Lisäksi Suomeen buukatessa pystyin luontaisemmin hyödyntämään esimerkiksi leppoisuutta, yksittäisiä taukoja sekä naurahduksia luottamuksen rakentamiseksi. Kuten kuva 4 osoittaa, lineaarisen ja reaktiivisen kulttuurin välillä kommunikointi on tyydyttävää (Kuva 3).



Kuva 3. Vaikeuden tasot kulttuurien kommunikaatioissa (Lewis, 2006, 39).

Kommunikointi voi kuitenkin olla luontevaa, jos toiseen kulttuuriin pystyy mukautumaan tarpeeksi hyvin.

4 Tutkimus ja tulokset

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Hyödynsin opinnäytetyön tutkimusmenetelminä haastattelua sekä omakohtaista testausta. Valitsin teemahaastattelun pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä tavoitteenani oli kerätä lisää tietoa tutkittavasta tapauksesta ja saada kokonaisvaltainen ymmärrys siitä. Haastattelut olivat tyyliltään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joihin kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta joissa esitettiin tilanteeseen riippuen täsmentäviä lisäkysymyksiä.

Tapaustutkimuksen prosessi lähtee tyypillisesti liikkeelle tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta, eikä ainoastaan siitä löytyvistä teorioista. Oleellista on, että tutkimuksen kohteeseen perehdytään teorian lisäksi myös käytännössä. (Ojasalo ym. 2015.) Omassa työssäni lähdin nimenomaan liikkeelle perehtymällä itse tapaukseen eli USA:n buukkausprosessiin. Tutustuin aiheeseen käytännössä tekemällä USA:n buukkausta muutaman päivän ajan. Vasta sen jälkeen luin aiheeseen liittyviä teorioita, joista sopivimmat sidoin osaksi opinnäytetyötäni. Empiirisen datan keräsin haastatteluilla saadakseni tutkimuskohteesta entistä yksityiskohtaisempaa tietoa.

Toteutin yhteensä kolme teemahaastattelua, joista kaksi sisälsi samat laaditut kysymykset ja yksi sisälsi hieman eri kysymykset. Identtisen kysymysrunгон sisältäneet haastattelut suoritettiin Suomen myyntijohtajalle ja USA:n buukkauksesta vastaavalle henkilölle. Näillä haastatteluilla pyrittiin muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys maiden buukkausprosesseista, niihin kohdistuvista haasteista ja prosessien välisistä eroavaisuuksista. Kolmas erillinen haastattelu suoritettiin organisaation ulkopuoliselle konsultille, jota kohdeyritys oli hyödyntänyt konsultoivana tukenaan myös aikaisemmin. Tämä haastattelu keskittyi lähtökohtaisesti USA:n markkinaan. Kaikkia näitä haastatteluja yhdisti tavoite selvittää, miksi buukkaaminen USA:ssa on haastavampaa kuin Suomessa, ja miten USA:n buukkausprosessia pitäisi kehittää, jotta myyntitapaamisten määrä saataisiin maksimoitua.

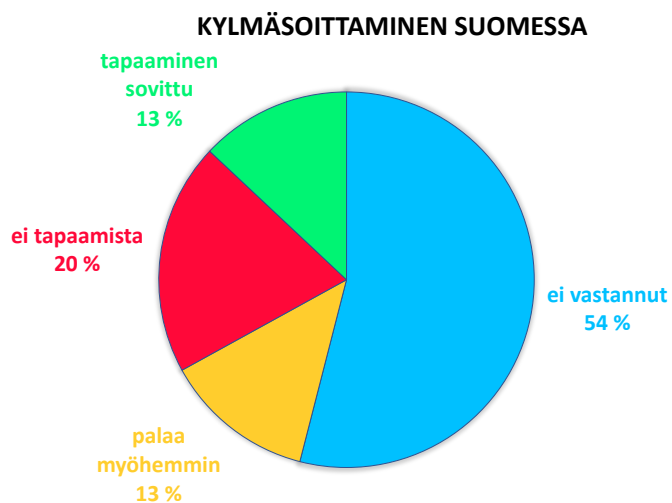
Teemahaastattelujen analysoinnin avuksi haastattelut litteroitiin. Litteroitujen haastattelujen sisältö jaettiin vastauksien yhteneväisyyksien mukaisesti teema-alueisiin. Teema-alueiksi muodostuivat kulttuurierot, USA:n markkina sekä tapaamishankintataidot. Näitä teemoja esitellään tarkemmin alempana tässä luvussa.

4.2 Omakohtainen tutkimus

Tein opinnäytetyötä varten omakohtaisen tutkimuksen kylmäsoittamisen tehokkuudesta Suomen ja USA:n välillä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kokemusta buukkaamisesta USA:ssa sekä hahmottaa maiden välisiä eroja kylmäsoittamiseen liittyen. Kokosin kummastakin maasta satunnaisen sadan yrityksen listan, jonka jälkeen soitin näihin sataan yritykseen ehdottaakseni myyntitapaamista kohdeyrityksen myyjän kanssa.

Suomen yrityslista on luotu Profinderilla, jossa ehdoiksi määriteltiin: keskisuuret yritykset (50 - 250 henkilöä), koko Suomi, kaikki toimialat, sekä henkilöstöpäättäjät. USA:n lista on luotu ZoomInfolla ja yritykset valittiin Arkansas:in osavaltiota, terveydenhuollon toimialalta ja HR-johtajien yhteystiedoilla. Valitsin USA:n listaan vain terveydenhuollon toimialan, sillä se oli ainoa, josta kohdeyrityksellä oli olemassa kunnan referenssejä. Soitin yritysten henkilöstö,- ja HR-johtajille kunkin maan paikalliseen aikaan klo 9 -15 välillä. Alla olevissa kaavioissa on esitetty kummankin maan tulokset sadan

soitetun kylmäpuhelun jälkeen.



Kuva 4. Kylmäsoittaminen Suomessa (oma vertailututkimus 2022).



Kuva 5. Kylmäsoittaminen Yhdysvalloissa (oma vertailututkimus 2022).

Kuten kuvat 5 ja 6 osoittavat, puheluiden vastausprosentti oli kummassakin maassa alle 50 %. Kuitenkin Yhdysvalloissa vastausprosentti oli selvästi pienempi, vain 27 %, kun Suomessa se oli 46 %. Huomattava eroavaisuus maiden välillä liittyy kuitenkin ennen kaikkea sovittujen tapaamisten määrään. Suomessa sain sovittua 13 myyntitapaamista sadasta soitetusta kylmästä puhelusta, kun taas USA:ssa vastaava luku oli nolla. Vaikka tutkimus on toteutettu testausmielessä ilman mitään aikaisempaa kokemusta USA:n tapaamishankinnasta, voin näiden tulosten perusteella todeta USA:n tapaamishankinnan paljon haasteellisemmaksi Suomeen verrattuna. Väite USA:n buukkaamisen haastavuudesta osoittautui siis oikeaksi.

Täytyy kuitenkin huomioida, että tämä selvitys on ainoastaan suuntaa antava, eikä siitä voi vetää suurempia yleistyksiä tai yhteenvetoja. Tuloksiin vaikutti varmasti se, että minulla ei ollut entuudestaan minkäänlaista kokemusta Yhdysvalloissa buukkaamisesta, kun taas Suomessa buukkaamisesta minulla oli aikaisempaa kokemusta neljän kuukauden ajalta. Koin kylmäsoittamisen Suomessa itselleni hyvin luontevaksi ja helpoksi, sillä tiesin jo etukäteen, millainen puhelu Suomessa toimii. Lisäksi minulla oli Suomen yrityksiä buukatessa suurimpaan osaan yrityksistä täsmälliset referenssit, joita pystyin hyödyntämään ja jopa soveltamaan kesken puhelun.

4.3 Kulttuurierot

Kaikkien teemahaastattelujen pohjalta käy ilmi, että kulttuurilla on merkittävä vaikutus tapaamishankintaan. Kulttuurierot saattavat siis osittain selittää sitä, miksi buukkaaminen Suomessa on helpompaa ja tuloksellisempaa, kuin USA:ssa. Yksi huomattavista kulttuurieroista liittyy ihmisten kykyyn luottaa toisiinsa B2B-liiketoiminnassa. Suomessa myyjiin ja heidän sanomaan pääsääntöisesti luotetaan, kun taas USA:ssa myyjän puheet saatetaan tulkita herkemmin huijausyritykseksi, vaikka myyjä olisikin vilpittömän ja rehellinen. Luottamuksen puute ilmenee USA:ssa myös vaikeutena saada kirjallisia referenssejä, vaikka juuri niistä olisi Yhdysvalloissa valtavasti hyötyä. Useampi haastateltava koki, ettei amerikkalaiset ole lähtökohtaisesti yhtä avoimia uusille

ideoille kuin suomalaiset, vaan he ovat merkittävästi varautuneempia niitä kohtaan. Edellä mainitut kulttuuripiirteet saattavat olla myös osasy siihen, miksi amerikkalaiset HR-henkilöt kuulostivat kylmäpuheluissani niin haluttomilta kuulemaan, keskustelemaan tai kyselemään. Puheluiden vastaanotto oli omasta näkökulmastani varautunutta ja välinpitämätöntä.

Toisena tapaamishankintaan merkittävästi vaikuttavana kulttuurierona voidaan haastatteludatan perusteella pitää sitä, että amerikkalaisilla on lähtökohtaisesti hyvin lyhyt keskittymisjänne sekä vahva tarve kuulla hyödyt. Amerikkalaisessa kaupallisessa keskustelussa ei haluta keskustella asioista turhaan. Myöskään suhdetta vastapuoleen ei olla valmiita rakentamaan yhtä kauan kuin esimerkiksi Suomessa. Sen sijaan tuotteen, palvelun tai ratkaisun hyödyt halutaan kuulla heti. Näin ollen myös kylmäsoitossa on päästävä heti asiaan eli hyötynäkökulmaan. Aikaa asian esittämiseen puhelimesta on noin kymmenen sekuntia, kun Suomessa vastaava aika on noin 30 sekuntia. Kuten Lewis (2006, 53) esittää, amerikkalaiset eivät halua tuhlaa aikaansa turhaan, sillä aika on heille hyvin arvokasta. Tämän kulttuuripiirteen ymmärtäminen onkin oleellista, jotta kylmäsoitoissa pystytään pysymään ytimekkäinä ja vastapuolen aikaa kunnioittavana.

Kerätyn haastatteludatan mukaan suomalaiset pk-yritykset ovat hieman amerikkalaisia pk-yrityksiä avoimempia ostamaan ulkopuolista konsultaatio- ja asiantuntija-apua ulkopuolelta. Sen sijaan USA:n pienissä firmoissa on havaittavissa, että kaikki halutaan tehdä itse, eikä ulkopuolista asiantuntemusta olla valmiita ostamaan muualta. Suomalaisiin verrattuna amerikkalaiset kokevat enemmän painoarvoa myös sillä, mistä palveluntarjoaja on lähtöisin. Lokaation merkitystä kuvaa seuraava sitaatti:

”Sellainen näppituntuma, että Suomessa etenkin digimaailmassa ei ole niin väliä, onko palveluntarjoaja Helsingistä vai Oulusta, tai Ruotsista vai Saksasta. USA:ssa sillä on ehkä hiukan enemmän merkitystä. Kontaktoidessa saattaa vaikuttaa, että ajatellaanko, että ollaan paikallisia amerikkalaisen jutun tarjoajia vai kaukaisia. Lokaalisointi on merkittävää.”
(Haastateltava 1, 2022)

4.4 USA:n markkinoiden ominaispiirteet

Useat haastateltavien antamista näkemyksistä USA:n tapaamishankintaan liittyvistä haasteista kytkeytyvät markkinaan, minkä vuoksi teema nousi esiin litteroinneista. Teeman nimeäminen ei ollut itsestään selvää, sillä alateemoja oli useita ja ne olisi merkittävän sisältönsä puitteissa voitu erottaa omiksi teemoikseen. Koen kuitenkin, että alateemat 1) erottautumisen ongelma ja 2) tavoittamisen ongelma ovat kummatkin niin paljon yhteydessä USA:n markkinaan, että kokosin nämä molemmat markkinateeman alle.

Haastatteludatan perusteella voidaan todeta, että vertailu Suomen ja USA:n markkinan välillä on lähtökohtaisesti todella haastavaa, koska nämä kaksi markkinaa ovat täysin eri mittasuhteissa toisiinsa verrattuna. On ymmärrettävä, että Yhdysvallat on maailman isoin markkina, josta ei voida edes puhua yhtenä markkinana. USA:n markkina on pikemminkin 50 eri markkinaa, sillä osavaltioiden välillä on isoja eroja niin demografiassa, lainsäädännössä kuin kilpailutilanteessa. Toisin sanoen Floridassa toimitaan eri tavalla kuin esimerkiksi New Yorkissa jne. Sen sijaan Suomea pidetään haastatteludatan perusteella yhtenä maailman helpoimmista markkinoista, joka mahdollistaa buukkaajalle helpommin myös kylmäsoittamisessa onnistumisen.

Haastatteludata vahvistaa, että kylmäsoittaminen on olemassa olevista vaihtoehdoista ehdottomasti tehokkain tapa buukata kummassakin maassa. Niin Suomessa että USA:ssa noin 90% tapaamisista saadaan edelleen soittamalla kylmäsoittoja. Kylmäsoittamisen tehokkuus kummassakin maassa on silti aivan eri tasolla toisiinsa verrattuna. Suomalainen buukkaaja saa sadasta kylmästä soitetusta puhelusta keskimäärin 10-12 tapaamista, kun USA:ssa vastaava määrä on yksi tapaaminen. (Haastateltava 2, 2022.)

Haastatteludatan perusteella USA:n tapaamishankinnan haasteet johtuvat pääsääntöisesti siitä, että USA:n markkinassa on hyvin vaikeaa tavoittaa oikeita päättäjiä ja erottautua muista kilpailijoista.

USA:n markkinaa kuvataan yleisesti suuren volyymin, suurten mahdollisuuksien ja suuren hälyn (engl. noise level) markkinana. USA:n tapaamishankinnan suuri haaste on se, että ihmisten tavoittaminen puhelimitse on vaikeaa, kun markkinahälyä on paljon, ja kun päättäjiä pommitetaan päivittäin myös robottipuheluilla. Nämä tekijät ovat laskeneet puhelimen hyödyllisyyttä välineenä. Ihmiset eivät siis juurikaan vastaa puhelimeen, eikä vastatessaankaan usein halua jutella. Tämän ilmiön huomasi myös omakohtaisessa tutkimuksessani. Erittäin vaikeaa on saada juuri oikea päättäjä kiinni, mitä kuvaa hyvin haastateltavan kommentti:

”Suomessa pääsee suoraan päättäjälle, mutta Jenkeissä puhelu menee vaihteeseen. Usa:ssa sama buukki on oikeesti useempi buukki, kun itsensä pitäisi buukata ensin vaihteesta esim. assistentille.” (Haastateltava 2, 2022)

Toinen tapaamishankinnan haaste liittyy erottautumiseen. Koska Yhdysvalloissa on niin paljon kilpailua ja toimijoita, joukosta erottautuminen on haastavaa. Vaikka oikea päättäjä saataisiin kiinni, hänen vakuuttamiseensa on puhelussa aikaa vain noin 10 sekuntia. Toisin sanoen buukkaajalla on vain noin 10 sekuntia aikaa erottautua viestillään ja saada myytyä ajatus puhelun jatkamisesta.

4.5 Tapaamishankintataidot

Haastatteludatasta käy ilmi, että mitä haastavammat olosuhteet buukkaamiselle on, sitä suurempaan rooliin nousevat buukkaajan henkilökohtaiset tapaamishankintataidot. Huolimatta siitä, missä maassa tai kulttuurissa buukkausta tekee, tiettyjä perustaitoja vaaditaan. Näitä ovat muun muassa periksiantamattomuus, päämäärätietoisuus ja sosiaaliset taidot. Myös nopeaa reagointikykyä ja pelisilmää tarvitaan, jotta puhelimesta päästään ytimekkäästi kalenteriin ehdottomaan tapaamisaikaan.

Yhtenä tapaamishankinnan haasteena voidaan pitää sitä, kestäkö buukkaajan henkinen kantti työssä koettavia epäonnistumisia. Jos onnistumisia ei tule, työ

saattaa alkaa tuntumaan vastenmieliseltä, jolloin motivaation ja tekemisen määrä vähenee. Periksiantamattomuus on erityisen tärkeä ominaisuus tapaamishankintatyössä, jotta ei hyväksytä sitä, ettei onnistuta. Lisäksi tarvitaan lujaa asennetta, jottei epäonnistumisia oteta liian henkilökohtaisesti.

Tapaamishankintataidot voidaan erään haastateltavan mukaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joista toinen edustaa tekemistä ja toinen tietotaitoa ja osaamista. Mitä enemmän tietotaitoa ja osaamista kertyy, sitä todennäköisemmin omaa tietoutta halutaan alkaa kertomaan myös puhelimesta. Tällöin puhelu alkaa kuitenkin herkästi rönsyilemään ja asiakas menee tiedosta sekaisin. Kylmäpuheluissa on äärimmäisen tärkeää löytää tasapaino sen välillä, mitä sanoo, ja mitä jättää sanomatta. Puhelun fokus pitää olla ainoastaan tapaamisen sopimisessa siten, ettei itse ratkaisusta vielä oikeastaan kerrota mitään puhelun aikana. Sen sijaan asiakkaan mielenkiinto tulee herättää nopeasti, jotta asiakas haluaa ottaa tapaamisen kuullakseen lisää.

Edellä mainitut tapaamishankintataidot korostuvat entisestään Yhdysvalloissa, jossa kulttuuri ja markkina luovat jo valmiiksi haastavat lähtökohdat buukkaamisessa onnistumiselle. Erään haastateltavan mukaan suuri osa USA:ssa tarvittavista tapaamishankintataidoista on sellaisia, joita suomalaisen buukkaajan on vaikeaa oppia. Tämä perustuu siihen, ettei suomalaisilla ole lähtökohtaisesti USA:n markkinaan tarvittavaa ammattitaitoa, kulttuuriosaamista tai kielitaitoa suomalaisen koulutuksen jälkeen. USA:ssa menestyy parhaiten sellainen buukkaaja, joka puhuu erinomaista englantia, ja jolle USA:n markkina ja kulttuuri ovat entuudestaan tuttuja.

4.6 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

En usko, että tapaamishankinnan kehittämiseen USA:ssa löytyy yhtäkään yksiselitteistä keinoa, joka tekisi siitä helppoa. Tapaamishankinnassa voi silti onnistua kovalla työllä ja sinnikkyydellä, kun perusasiat kuten, kielitaito, kulttuuriosaaminen ja ammattitaito ovat kunnossa.

USA:n bukkauksessa onnistuminen vaatii mielestäni perusteellisen koulutuksen, joka painottuu tapaamishankintataitojen opettamisen lisäksi myös USA:n markkinan, kulttuurin ja modernin B2B-myyntin teorian opettamiseen. Kuten aikaisemmin käsiteltiin, nykypäivän B2B-asiakkaat ovat yhä skeptisempiä hyväksymään myyjien ehdottomia tapaamisia. Skeptisyyttä lisää myös kasvaneet ennakkoluulot tapaamisten tuomaa lisäarvoa kohtaan. (Laine 2015.) Jos buukkaaja ei ymmärrä, mistä vastapuolen skeptisyys puheluissa johtuu, hän saattaa tulkita vastapuolen skeptisyyden kritiikkinä itseään kohtaan. Mitä paremmin buukkaajaa opetetaan ymmärtämään puheluissa kohdattavat syy-seuraussuhteet, sitä vähemmän saatu kritiikki otetaan henkilökohtaisesti ja sitä parempana buukkaajan suorituskyky säilyy.

Mielestäni olisi tärkeää luoda bukkauksen ympärille USA:ssa tiivis tiimi, joka koostuisi useasta motivoituneesta ja sinnikkästä buukkaajasta. Oman kokemukseni mukaan buukkaus käy herkästi hyvin raskaaksi, jos sitä tekee yksin. Tiimin vaikutus on äärimmäisen suuri, jotta motivaatio pysyisi korkealla, ja jotta epäonnistumiset voidaan jakaa tiimin keskuudessa. Tapaamishankinnan psykologisista haasteista puhutaan mielestäni melko vähän ottaen huomioon, miten paljon henkistä vahvuutta kyseinen työ tekijältään vaatii.

Kylmäsoittamista ei mielestäni pidä missään nimessä unohtaa, mutta sen rinnalla on käytettävä jatkossakin muita menetelmiä, kuten LinkedIniä. Sitä tulisi käyttää liidien ”lämmittämiseen” ottamalla sen kautta yhteyttä yrityksiin, esittelemällä heille konseptin ja tuomalla esiin konseptin hyödyt sekä tulokset aikaisemmilta referensseiltä. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi massaviestillä, joka on spesifioitu tietylle toimialalle mahdollisimman puhuttelevaksi.

Haastatteluista poimitun datan mukaan menetelmien käyttöä tärkeämpää on tapaamishankinnassa noudatettu suurempi strategia, joka keskittyy aluksi yhden toimialan haltuunottoon jonkun tietyn osavaltion sisällä. USA:ssa kilpailu on niin kovaa, ettei massasta erotu tarjoamalla ”kaikkea kaikille”-tyyppisesti. Viesti täytyy yksilöidä siten, että vastapuoli saa todella sen käsityksen, että kohdeyritys on perehtynyt juuri kyseisen toimialan rekrytointien ratkaisemiseen. Näin vastapuolen kiinnostus saattaa todennäköisemmin herätä ja hän suostuu myyntitapaamiseen. Kyseisen toimialan rekrytointiongelmien ja tekemiseen tulisi ensin kuitenkin perehtyä kattavasti, jotta myytävä palvelu voitaisiin räätälöidä vastaamaan mahdollisimman hyvin valittua toimialaa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, millaisia haasteita myyntitapaamisten hankintaan liittyy USA:ssa, sekä antaa mahdollisia kehitysehdotuksia tapaamishankinnan kehittämiseksi kohdeyritykselle sekä muille Yhdysvaltojen markkinoilla buukkaamisesta kiinnostuneille suomalaisille. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että tapaamishankinta Yhdysvalloissa on haastavaa suomalaisille, koska heillä ei ole lähtökohtaisesti USA:n markkinaan tarvittavaa ammattitaitoa, kulttuuriosaamista tai kielitaitoa suomalaisen koulutuksen jälkeen. Tapaamishankinnan haaste Yhdysvalloissa on se, että ihmisiä on vaikea tavoittaa puhelimitse ja se että, puhelimesta on vaikeaa erottautua.

Opinnäytetyön tarkoitus on, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tuloksia ja kehitysehdotuksia tapaamishankintansa kehittämisessä tulevaisuudessa. Myös muut USA:n buukkauksesta kiinnostuneet suomalaiset tahot voivat hyödyntää opinnäytetyön tuloksia tapaamishankinnassaan. Opinnäytetyön hyödyt itselleni ovat kiistattomat. Toimeksianto tuki ammatillista kasvuani sekä tarjosi loistavan väylän oppia kansainvälisestä myynnistä. Se valmensi minua samalla kohtaamaan uuden myyntityön, kun sain aiheeseen perehtymällä kerrytettyä laajasti myynnin substanssiosaamista.

Toimeksiannon aihe rajattiin koskemaan ainoastaan myyntitapaamisten sopimista. Näin ollen muut myyntiprosessin vaiheet jätettiin huomioimatta. Vaikka rajauksen painopiste oli toimeksiantajayrityksen USA:n buukkauksessa, opinnäytetyössä käsiteltiin myös buukkausta Suomessa kulttuurierojen vaikutusten hahmottamiseksi.

Opinnäytetyössä käytetty vertailuaspekti osoittaa, että tapaamishankinnassa on suuria eroja Suomen ja Yhdysvaltojen välillä, johtuen muun muassa kulttuurieroista ja markkinoiden erilaisuudesta. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa suomalaisen kulttuurin edustaja lähtee kontaktoimaan yhdysvaltalaisia yrityksiä. Tämä opinnäytetyö auttaa kiinnittämään huomiota niihin haasteisiin, joihin Yhdysvaltojen markkinoilla tulee varautua tapaamishankintaa tehdessä. Opinnäytetyön havainnot ja

kehitysehdotukset tulisi ottaa huomioon suomalaisten buukkaajien koulutusohjelmassa, jotta he olisivat mahdollisimman valmiita onnistumaan tapaamishankinnassa Yhdysvalloissa.

Tapaamishankinnan haasteista Yhdysvalloissa löytyy niukasti lähdekirjallisuutta. Varsinkin kulttuurierojen vaikutusta tapaamishankintaan on tutkittu hyvin vähän, vaikka kulttuureista yleisesti löytyykin valtavasti tietoa. Opinnäytetyöni on merkittävä, koska siinä tutkitaan yksityiskohtaisemmin tapaamishankinnan haasteita Yhdysvalloissa hyödyntäen vertailua kahden maan välillä. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat tutkineet ilmiötä teoreettisesta näkökulmasta, kun taas tämä opinnäytetyö sisältää sekä teoreettisen että käytännön näkökulmat aiheeseen. Tulokset ovat erityisen arvokkaita, koska ne luovat laajemman pohjan tutkitulle ilmiölle, jota voi hyödyntää aiheen jatkotutkimuksessa. Aihe vaatii lisätutkimusta ja toivonkin, että tämä opinnäytetyö herättää muiden opinnäytetöiden kirjoittajien kiinnostuksen aihetta kohtaan.

Johtopäätöksiä saattaa heikentää se, ettei kaikilla haastateltavilla ollut yhtä laajaa omakohtaista kokemusta USA:n tapaamishankinnasta. Oma vertailututkimustani saattaa puolestaan heikentää se, ettei minulla ollut tarvittavaa kompetenssia eikä aikaisempaa kokemusta tapaamishankinnasta USA:ssa. Valitsemani lähdekirjallisuus edistää kuitenkin tulosten luotettavuutta. Lähdekirjallisuutta valittaessa erityistä huomiota kiinnitettiin lähteiden laatuun ja sopivuuteen ilmiöön nähden. Tutkimustuloksia ei voida yleistää kaikille toimialoille, koska opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona rekrytointitoimialalla toimivalle suomalaiselle yritykselle.

Lähteet

Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. 2012. *The End of Solution Sales*. Viitattu 15.4.2022. <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>

Adamson, B., & Toman, N. 2020. *5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling*.

Alonso, E. 2019. *Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit*. Viitattu 3.4.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

An, M. (n.d) . *Buyers Speak Out: How Sales Needs To Evolve*. Viitattu 26.4.2022. https://blog.hubspot.com/sales/buyers-speak-out-how-sales-needs-to-evolve?_ga=2.61452708.989260216.1539615804-215345474.1536196549

Bergström, S., & Leppänen, A. 2021. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Edita.

Cernel, S. (n.d.). *Selling to the Modern B2B Buyer - Salesforce Blog*. Viitattu 27.4.2022. <https://www.salesforce.com/content/blogs/us/en/2016/06/selling-to-the-modern-b2b-buyer.html>

Dixon, M., & Adamson, Brent. 2013. *The challenger sale : how to take control of the customer conversation*. Portfolio Penguin.

Gerdt, B., & Eskelinen, S. 2018. *Digiajan asiakaskokemus : oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent.

Hänti, S. 2015. Myyjän haastajat. MMA. Viitattu 5.8.2022.

<https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/myyjan-haastajat/>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. 2016. *Oivaltava myyntityö : asiakkaana organisaatio* (1. painos). Edita.

Hautamäki, P. 2021. *Menestyvillä suomalaisilla kasvuyrityksillä ovat prosessit kunnossa | Pia Hautamäki | TAMKin julkaisut | Tampereen korkeakouluyhteisö*. Viitattu 28.3.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/menestyvilla-suomalaisilla-kasvuyrityksilla-ovat-prosessit-kunnossa/>

Helander, J. 2019. *Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi?*

Viitattu 20.3.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Hofstede, Geert., & Liljamo, Ritva. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot : mielen ohjelmointi*. WSOY.

Huusko-Viikilä Kati. 2020. *Uusasiakashankinnan myyntiprosessin luominen B2B-yrityksessä*. Viitattu 27.3.2022. <https://myynninmaailma.fi/asiantuntija-artikkelit/markkinointi/uusasiakashankinnan-myyntiprosessin-luominen-b2b-yrityksessa/>

Ictis. 2021. *Buukkaus ja ulkoistaminen osoittaa yrittäjältä hyvää pelisilmää*. Viitattu 17.7.2022. <https://ictis.fi/blogi-buukkaus/>

Kenner, K., & Leino, S. 2020. *#Myyntikirja : menesty uuden ajan B2B-myyynnissä*. Alma Talent.

Kenner, K., K & Leino, S. 2022. %MYYNTIPODI. #35 LinkedIn myyjän työkaluna – feat. Matti Perkkiö. Spotify.

Koivisto, J. (n.d.). *Näkemyksellinen myynti tekee myyjistä johdon konsultteja – Biit Fiid Summer '20 Release*. Viitattu 4.5.2022. <https://www.biit.fi/biit-fiid/biit-fiid-summer-20-release/nakemyksellinen-myynti-tekee-myyjista-johdon-konsultteja/>

Kurvinen, J., & Seppä, M. 2016. *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja : yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin* (1. painos). Kauppakamari.

Laine, K. 2015. *Myynti on rikki : B-to-B-myyntin uusi aika*. Talentum Pro.

Lehtinen, V. 2020. *Myyntin tulevaisuus – kuinka vastata alan muuttuviin tarpeisiin?* - *Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA*. Viitattu 18.3.2022
<https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/myyntin-tulevaisuus-kuinka-vastata-alamuuttuviin-tarpeisiin/>

Lewis, R. D. 2006. When cultures collide : leading across cultures. In *BusinessInsider.com* (3rd ed, Vol. 54, Issue January). Nicholas Brealey. Viitattu 12.5.2022. http://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9?goback=.gde_2420418_member_272018291#!

Mulcahy, S. 2020. *State of the connected Customer*. Viitattu 21.4.2022.
https://www.salesforce.com/content/dam/web/it_it/www/pdf/connected-customer-report-2020.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.-4. painos). Sanoma Pro Oy.

Suomi, J. 2022. *Challenger sale - Google Slides*. Viitattu 5.8.2022.

https://docs.google.com/presentation/d/1IAJDFY_yTYAGNyYr0j7K0wMQBzVn0Z6sCMwFIKf8pEQ/edit#slide=id.gfad4f3c76f_0_73

Uusitalo, K. 2020. *Nopeasti kehittyvät teknologiat muokkaavat ja muuttavat*

myynnin tapoja toimia. | Robins | Tampereen korkeakoulu yhteisö. Viitattu

1.4.2022. <https://blogs.tuni.fi/robins/teema1/myynnin-maailma-murroksessa/>

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä toimintatapaa / toimintatapoja USA:ssa hyödynnetään myyntitapaamisten hankkimiseen?
2. Kuvailisitko, millainen on kohdeyrityksen buukkausprosessi USA:ssa?
3. Kuinka tehokkaana pidät kylmäsoittamista USA:ssa?
4. Kuinka paljon kohdeyrityksen keskivertomyyjä saa sovittua tapaamisia sadasta soitetusta puhelusta USA:ssa?
5. Mitä muita keinoja kylmäsoittamisen lisäksi käytetään? Kuinka tehokkaana pidät näitä muita keinoja?
6. Mitkä ovat yleisimpiä syitä siihen, miksi asiakas kieltäytyy tapaamisesta?
7. Millainen on onnistunut kylmäpuhelu USA:ssa?
8. Millaisia haasteita buukkaamiseen liittyy USA:ssa? Mikä on mielestäsi suurin haaste?
9. Mitä eroja buukkaamisessa on Suomen ja USA:n välillä?

Liite 2. Haastattelukysymykset konsultille

1. Kuvaile Jenkkimarkkinoita ja miten ne eroavat Suomen markkinasta?
2. Voidaanko jenkkimarkkinasta puhua vain yhtenä markkinana?
3. Millaiset markkinat kohdeyrityksen kaltaiselle teknologia-alan yritykselle on Yhdysvalloissa?
4. Millä alueella kohdeyrityksen kannattaa toimia USA:ssa?
5. Millaisia kulttuurieroja bisneskäyttäytymisessä on Suomen ja USA:n välillä?
6. Millaista on päätöksenteko jenkkifirmoissa ja kuinka monelle päätöksenteko B2B-ostoissa jakautuu?
7. Kuvaile tapaamishankinnan haasteita Yhdysvalloissa.
8. Millä työkaluilla amerikkalaisia voisi tavoittaa paremmin, jos kylmäsoittaminen on menettänyt merkitystään?
9. Miten suomalainen yritys, joka lähtee kansainvälistymään Yhdysvaltoihin voisi maksimoida kasvun USA:ssa?