

UNIVERSITY OF HELSINKI

Eksploratiivinen katsaus opetukselliseen myyntiin ostajan näkökulmasta

Kontekstina tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ostaminen

Metsätieteiden maisteriohjelma
Maisterintutkielma
Metsäbiotalouden liiketoiminta ja politiikka

Laatija:
Tuomas Laakkonen

Ohjaajat:
Väitöskirjatutkija Antti Lähtevänoja
Professori Petri Parvinen

29.4.2024
Helsinki

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion Faculty		Laitos Institution Department
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Metsätieteiden Osasto
Tekijä Författare Author Tuomas Laakkonen		
Työn nimi Arbetets titel Title Eksploratiivinen katsaus opetukselliseen myyntiin ostajan näkökulmasta: Kontekstina tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ostaminen		
Oppiaine Läroämne Subject Metsäbiotalouden liiketoiminta ja politiikka		
Työn laji Arbetets art Level Maisterintutkielma	Aika Datum Month and year 4/2024	Sivumäärä Sidoantal Number of pages 38 + Liitteet
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Yhä kasvavassa määrin on ymmärretty, että palvelun arvo syntyy myyjän ja ostajan välisestä kanssakäymisestä. Tämä pitää varsinkin paikkansa tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kohdalla, joiden käyttö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana. Perinteiset myynninteoriat ottavat kuitenkin vain vähän kantaa myyjän konkreettisiin menetelmiin.</p> <p>Tässä työssä tarkastellaan myyjän opetuksellista toimintaa ostajan näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää miten myyjän opetuksellinen toiminta näyttäytyy ostajalle. Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, jonka aineistoa varten on haastateltu liike-elämän ammattilaisia, joilla on kokemusta tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ostamisesta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien perusteella myyjän opetuksellista toimintaa tarkastellaan tavoitteiden, menetelmien, edellytysten ja haasteiden näkökulmasta. Tuloksia verrataan myös vakiintuneisiin myynnin teorioihin ja myynnin prosessiin. Tulosten perusteella opetuksellinen myynti voi tukea vakiintuneita myynnin teorioita, jonka lisäksi opetuksellista toimintaa voidaan suorittaa laajalti myyntiprosessin eri vaiheissa.</p>		
Avainsanat Nyckelord Keywords Myynti, Palvelut, Opetuksellinen myynti, KIBS		
Säilytyspaikka Förvaringsställe Where deposited		
Muita tietoja Övriga uppgifter Further information		

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion Faculty		Laitos Institution Department	
Faculty of Agriculture and Forestry		Master's programme in Forest Sciences	
Tekijä Författare Author Tuomas Laakkonen			
Työn nimi Arbetets titel Title Exploratory study of educational selling from the buyer's perspective: Context of purchasing knowledge-intensive business services			
Oppiaine Läroämne Subject Forest Bioeconomy Business and Policy			
Työn laji Arbetets art Level Master's thesis	Aika Datum Month and year 4/2024	Sivumäärä Sidoantal Number of pages 38 + Appendices	
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Increasingly, it's been understood that the value of a service stems from the interaction between the seller and the buyer. This holds particularly true for knowledge-intensive business services, whose utilization has surged in recent decades. However, traditional sales theories offer scant guidance on the seller's concrete methods.</p> <p>This study examines the seller's educational activities from the buyer's perspective. The aim is to understand how the seller's educational activities appear to the buyer. The research is conducted as a qualitative study, based on interviews with business professionals who have experience in purchasing knowledge-intensive business services.</p> <p>Based on the results of the study, the seller's educational activities are examined from the perspectives of goals, methods, prerequisites, and challenges. The results are also compared to established sales theories and the sales process. The findings suggest that educational sales can support established sales theories, and that educational activities can be conducted widely throughout the various stages of the sales process.</p>			
Avainsanat Nyckelord Keywords Sales, Selling, Education, Services, KIBS, Educational selling			
Säilytyspaikka Förvaringsställe Where deposited			
Muita tietoja Övriga uppgifter Further information			

Sisällyluettelo

<i>Sisällyluettelo</i>	
1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite	2
2. Käsitteellinen viitekehys	3
2.1 Asiakasoppiminen.....	3
2.2 Tietointensiiviset liike-elämän palvelut.....	3
2.4 Arvonluonti myynnin näkökulmasta	4
2.4.1 Konsultatiivinen myynnin teoria.....	5
2.4.2 Ratkaisumyynti	6
2.4.3 Arvomyynti	7
2.4.4 Opetuksellinen myynti	7
3. Menetelmät ja toteutus	9
3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	9
3.2 Aineiston kerääminen.....	10
3.3 Analyysimenetelmä	12
3.4 Analyysiprosessi	13
4. Tulokset	14
4.1 Opetuksellisen myynnin tavoitteet	15
4.1.1 Käytön edistäminen opetuksellisen myynnin avulla	15
4.1.2 Osaamisen päivittäminen opetuksellisen myynnin avulla	16
4.1.3 Suhdetoiminta opetuksellisen myynnin avulla.....	17
4.1.4 Mahdollisuuksien kommunikointi opetuksellisen myynnin avulla.....	18
4.2 Opetuksellisen myynnin menetelmät.....	19
4.2.1 Palvelun kokeilu opetuksellisen myynnin menetelmänä.....	20
4.2.2 Vuorovaikutukselliset menetelmät opetuksellisessa myynnissä.....	20
4.2.3 Opetusmateriaalien käyttö opetuksellisessa myynnissä	21
4.3 Opetuksellisen myynnin edellytykset.....	22
4.3.1 Asiakastarpeen ymmärtäminen opetuksellisessa myynnissä	22
4.3.2 Kyky tuottaa lisäarvoa opetuksellisella myynnillä	23
4.3.3 Ostajan motivaatio vastaanottaa opetusta	24
4.4 Opetuksellisen myynnin haasteet	24
4.4.1 Myyjän rehellisyys myyntiprosessin aikana.....	25

4.4.2 Myyjän motivaatio opettaa ostajaa.....	25
5. Johtopäätökset	27
5.1 Myynnin teoria opetuksellisen myynnin näkökulmasta.....	27
5.2 Opetuksellinen myynti myyntiprosessin aikana	30
Lähteet.....	35
Liitteet	39

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Talouden rakenteessa on tapahtunut merkittävä muutos. Yhä enemmän kehittyneet taloudet rakentuvat palveluiden varaan ja viimeisten vuosikymmenien aikana niiden rooli on vain kasvanut (Schettkat 2007). Kasvavassa määrin nykyaikana tuotettavien palveluiden voidaan nähdä kuuluvan tietointensiivisiin palveluihin. Näiden kulutus varsinkin liike-elämässä on lisääntynyt huomattavasti. Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden lisääntynyt kysyntä liittyy pääasiassa liike-elämän ja laajemmin talousjärjestelmän muutokseen. Kasvava erikoistumisen merkitys kilpailukyvyllä ohjaa yrityksiä keskittymään ydinosaamiseensa ja alihankkimaan toissijaisia toimintoja (Consoli ym. 2015).

Palveluiden yleistymisen lisäksi voidaan nähdä, että käsitys markkinoinnista ja arvon on syntymisestä muuttunut. Aikaisemmin hyödykkeen arvon nähtiin syntyvän sen valmistuksen ja vaihdannan yhteydessä, mutta palveludominantin lähestymistavan myötä on myös ymmärretty myyjän ja ostajan välisen kanssakäymisen luoma arvo (Vargo ja Lusch 2004; Vargo ja Lusch 2008b). Näkemys myös myyjän roolista ostajan ja myyjän välisessä kanssakäymisessä on muuttunut, nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa todetaan, että myyjällä on tärkeä rooli palvelun arvon luonnin mahdollistajana ja lisääjänä (Aarikka-Stenroos ja Jaakkola 2012; Cuevas 2018). Toisaalta myös nähdään, että palvelusta saatavat hyödyt eivät konkretisoidu, ellei palvelun käyttäjällä ole tarvittavia taitoja sen käyttämiseen (Hibbert ym. 2012).

Myynnin teoriassa on löydetty useita erilaisia tapoja, joiden avulla myyjä voi palvella ostajaa ja luoda hänelle arvoa. Perinteisillä myynnin teorioilla on myös puutteita, joiden vuoksi niillä on omat rajoitteensa. Arvomyynnin kohdalla on nähty, että arvon konkretisointi voi olla haastavaa suurissa ja monimutkaisissa ratkaisuissa (Pöyry ym. 2021). Toisaalta menestyksekkään arvomyynnin esteenä on myös nähty, jos myyjä ja ostaja eivät ole tiedollisesti samalla tasolla, tai jos myyjällä ei ole tarvittavaa ymmärrystä ostajan liiketoiminnasta ja ongelmista (Töytäri 2011).

Ratkaisumyynnin kohdalla haasteena nähdään, jos myyjä ei ymmärrä ostajan tarpeita ja kykene löytämään ostajan tarpeisiin sopivaa ratkaisua (Storbacka ym. 2011). Konsultatiivisessa

myynissä palveluntarjoajan menestys riippuu ratkaisun ostajalle tuomasta hyödystä, jonka vuoksi myyjän täytyy kyetä varmistamaan ostajan saama hyöty palvelusta (Liu ja Leach 2001). Vakiintuneissa myynnin teorioissa on siis tunnistettu haasteita. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää voiko opetuksellisia menetelmiä käyttämällä luoda lisäarvoa vakiintuneisiin myynnin teorioihin, ja miten erilaisia opetuksellisia menetelmiä voidaan hyödyntää myyntiprosessin aikana.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Opetuksellisessa myynissä myyntitoimintaan sisällytetään opetuksellisia menetelmiä, joiden avulla myyjä pyrkii jakamaan tietoa, ja toisaalta oppimaan ostajalta. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää miten myyjän opetuksellinen toiminta näyttäytyy ostajalle. Tämän avulla pyritään rakentamaan kuva asiakkaiden kokemuksista aihealueeseen liittyen. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tietointensiivisten liike-elämän palveluiden myyntiä, koska tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tarjoajien ja ostajien välillä on usein informaation epäsymmetria, jonka vuoksi opetuksellisten menetelmien käyttö tässä kontekstissa voi edistää ostajan ja myyjän välistä suhdetta (Aarikka-Stenroos ja Jaakkola 2012). Edellä mainittujen perusteiden ja tavoitteiden pohjalta on muodostunut tutkielman tutkimuskysymykset.

1. Tutkimuskysymys: Miten myyjän opetuksellinen toiminta näyttäytyy ostajalle tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ostamisessa?
 - 1.1. Tutkimuskysymys: Mitä tavoitteita opetukselliseen myyntiin liittyy?
 - 1.2. Tutkimuskysymys: Mitä menetelmiä opetukselliseen myyntiin liittyy?
 - 1.3. Tutkimuskysymys: Mitä edellytyksiä opetukselliseen myyntiin liittyy?
 - 1.4. Tutkimuskysymys: Mitä haasteita opetukselliseen myyntiin liittyy?

2. Käsitteellinen viitekehys

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen kannalta keskeinen teoreettinen viitekehys. Tässä käytetään apuna kirjallisuuskatsausta aihealueen akateemisesta tutkimuksesta, jonka avulla pyritään esittelemään keskeiset käsitteet. Kappaleessa selitetään teoreettiset käsitteet ja avataan niiden roolia tutkittavan aiheen näkökulmasta.

2.1 Asiakasoppiminen

Käsitys asiakkaan roolista on muuttunut passiivisesta käyttäjästä arvon yhteistuottajaksi. Tämä on muuttanut tarvetta ymmärtää asiakasta. Tuotteen tai palvelun käytöstä syntyvän asiakaskokemuksen osaksi on muodostunut asiakkaan oma oppiminen, jota täytyy ymmärtää paremmin kuin aikaisemmin (Kin & Yim, 2020). Asiakkaan oppiminen voidaan määritellä asiakkaan psyykkisen tilan muuttumisprosessiksi, joka käynnistyy tarpeesta saada tietoa, taitoa tai kokemuksia, joka voi siten vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen (Chiang, Parker & Davey, 2017).

Asiakasoppimisella on vaikutus asiakkaan kokemukseen palvelusta. Sen avulla asiakas voi oppia hyödyntämään resursseja tehokkaasti. Tätä voidaan edistää yrityksen mainonnalla, yrityksen järjestämällä seminaareilla tai videoilla (Hibbert ym. 2012). Tämän kaltainen tiedon jakaminen asiakkaalle nähdään tärkeänä myös tuotteen tai palvelun hankinnan jälkeen. Asiakkaita voidaan auttaa tiedon omaksumisessa räätälöidyillä sisällöillä, jotka auttavat asiakasoppimisessa. Käytännössä tätä voidaan tehdä esimerkiksi chatbottien, virtuaalitodellisuuden tai opetusvideoiden avulla (Monnot 2019).

2.2 Tietointensiiviset liike-elämän palvelut

Kasvavassa määrin nykyaikana tuotettavien palveluiden voidaan nähdä kuuluvan tietointensiivisiin liike-elämän palveluihin. Näiden kulutus varsinkin liike-elämässä on kasvanut huomattavasti. Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden lisääntynyt käyttäminen

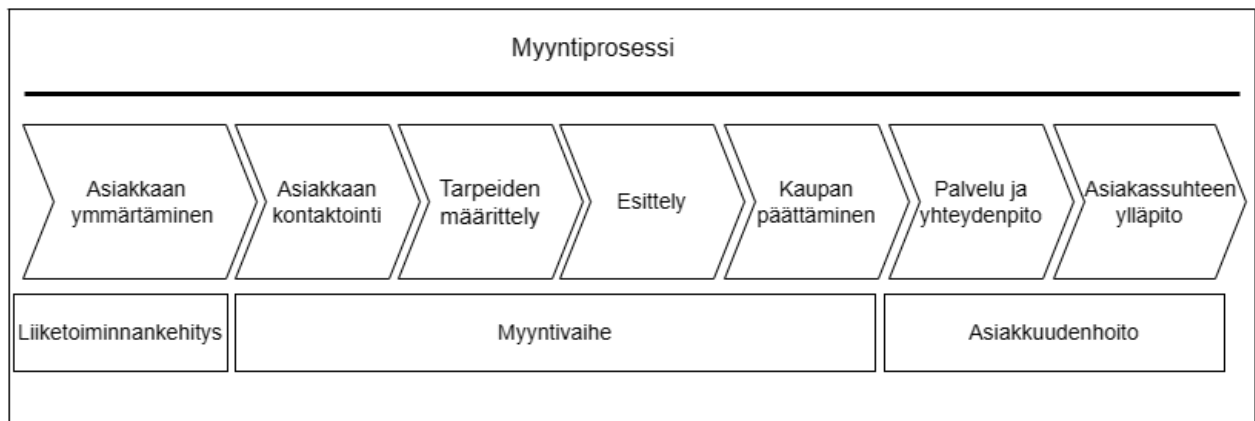
liittyy pääasiassa liike-elämän ja laajemmin talousjärjestelmän muutokseen. Kasvava erikoistumisen merkitys kilpailukyvyille ohjaa yrityksiä keskittymään ydinosaamiseensa ja alihankkimaan toissijaisia toimintoja (Consoli ym. 2015). Toimivan määritelmän löytämistä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kohdalla on pidetty haastavana (Hu, Lin & Chang 2011). Yhtenä määritelmänä voidaan pitää, että tietointensiivisillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka kehittävät tuotteita ja palveluita, jotka perustuvat tiedon kerryttämiseen, luomiseen ja levittämiseen. Näiden ominaisuuksien avulla pyritään luomaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävää lisäarvoa (Bettencourt ym. 2002).

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden määrittelyn haastavuudesta riippumatta ne on kyetty aiemmassa tutkimuksessa jakamaan kahteen eri osa-alueeseen. Traditionaalisiin liike-elämän palveluihin sekä uuteen teknologiaan perustuviin palveluihin. Traditionaalisiin liike-elämän palveluihin kuuluvat esimerkiksi markkinoinnin, liikkeenjohdon konsultoinnin, kirjanpidon sekä lakipalveluiden kaltaiset toimialat. Uuteen teknologiaan perustuviin palveluihin kuuluvat esimerkiksi ohjelmistoala, teknologiakonsultointi sekä tietoliikennepalvelut (Miles ym. 1995). Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteeksi ei ole rajattu yksittäistä toimialaa. Haastateltavat ovat ostaneet useita erilaisia palveluita kuten esimerkiksi konsultointipalveluita, markkinointi- ja viestintäpalveluita sekä IT-palveluita. Jos verrataan muihin tieto ja viestintäpalveluihin, tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kohdalla loppukäyttäjän ja toimittajan väliselle kommunikaatiolle on suurempi tarve (Miles ym. 1995).

2.4 Arvonluonti myynnin näkökulmasta

Myyjän opetuksellista toimintaa tutkittaessa on tärkeätä huomioida ja tarkastella myyntityötä teorian näkökulmasta. Myynnin teoriassa tunnetaan useita erilaisia tapoja toteuttaa myyntiä, joista muutamia tullaan käyttämään tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä. Tässä tutkielmassa myyntiä tarkastellaan kolmen erilaisen teorian näkökulmasta. Arvomyyntin, konsultatiivisen myynnin sekä ratkaisumyyntin teorioita hyödyntäen. Näiden lisäksi määritellään opetuksellinen myynti, joka on tässä tutkielmassa erityisen tarkastelun kohteena. Myynnin tutkimuksessa myyjän rooli nähdään laajempaan kuin vain kaupantekijänä. Hänet nähdään myös asiakkaan luotettuna lisäarvon tuottajana (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

Hochstein ym. (2021) ovat kuvanneet myynninprosessia luomalla kuvauksen prosessista, joka rakentuu kolmesta vaiheesta ja seitsemästä osavaiheesta. Nämä vaiheet ovat liiketoiminnan kehitys, myyntivaihe ja asiakkuudenhoito. Liiketoiminnan kehitykseen kuuluu asiakkaan ymmärtäminen. Myyntivaiheeseen kuuluvat asiakkaan kontaktointi, tarpeiden määrittely, esittely ja kaupan päättäminen. Asiakkuudenhoitoon kuuluvat palvelu ja ylläpito, sekä asiakassuhteen ylläpito. Tässä tutkielmassa tullaan käyttämään tätä kuvausta prosessista tuloksien tarkastelun tukena. Tämä prosessi on kuvattuna Kuvassa 1.



Kuva 1: Kuvaus Myyntiprosessista (Mukaiillen Hochstein ym. 2021)

2.4.1 Konsultatiivinen myynnin teoria

Konsultatiivinen myynnin teoria on yksi hallitsevia teorioita myynnin tutkimuksessa. Liu ja Leach (2001) määrittelevät konsultatiivisen myynnin prosessina, jossa ammattilainen tarjoaa tietoa asiakkaalle, jotta tämä kykenee tekemään valistuneita päätöksiä, jotka edistävät hänen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Heidän mukaansa asiakkaan täytyy luottaa myyjään sekä nähdä hänet alansa asiantuntijana, jotta konsultatiivinen myynti voi onnistua. Myyjän toiminnasta on tunnistettu myös muita näkökulmia, jotka mahdollistavat konsultatiivisen myynnin onnistumisen. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen nähdään tärkeänä osa-alueena, johon myyjän tulee keskittyä. Osana tätä myyjän ei täydy pelkästään itse ymmärtää asiakkaan tarpeita, vaan myyjän täytyy auttaa asiakasta ymmärtämään asiakkaan omat tarpeet. Myyjän täytyy myös luoda yksilöllinen ehdotus tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle. Tämän vaatimuksena on, että myyjällä on laaja ymmärrys tuote- tai palveluvalikoimastaan. Myyjän

pitää myös pystyä perustelevaan tuotteen tai palvelun hyötyä arvona, jonka asiakas saa sen hankkiessaan. Arvon perustelussa voidaan käyttää perusteina taloudellisia hyötyjä (Smith & Lunsford, 2007).

2.4.2 Ratkaisumyynti

Yksi myynnin tutkimuksessa tunnistettu myyntitapa on ratkaisumyynti. Ratkaisumyynnissä prosessin aikana pyritään luomaan ostajan ongelman ratkaiseva räätälöity ratkaisu, nämä räätälöidyt ratkaisut voivat koostua erilaisista kokonaisuuksiksi kootuista tuotteista ja palveluista (Sharma ym. 2008; Tuli ym. 2007). Evanschitzky ym. (2011) määrittelevät ratkaisumyynnin ”prosessina, joka käsittää asiakastarpeiden määrittelyn, tavaroiden ja palvelujen räätälöinnin ja integroinnin, sekä niiden käyttöönoton ja käytön jälkeisen asiakastuen.” Ratkaisumyyntiä verrattaessa muuhun aihealueen tutkimukseen, on sen merkittävänä eroavana tekijänä nähty tapa, jolla siinä suhtaudutaan myytävään tuotteeseen tai palveluun. Ratkaisumyynnissä pyritään myymään ratkaisu, eikä vain yhteen niputettuja tuotteita (Evanschitzky ym. 2011). Tämän kaltaiset ratkaisut voivat sisältää teknologiakomponentteja, ylläpitoa, koulutusta, konsultointia ja rahoituspalveluita (Liinamaa ym. 2016).

Ratkaisumyynti asettaa myyjälle myös vaatimuksia. Myyntihenkilöllä tulee olla halukkuutta kehittyä, asiakaspalveluhenkisyttä sekä sisäistä motivaatiota myyntityötä kohtaan. Ratkaisuiden myynnissä on myös tärkeää syvällisesti ymmärtää asiakkaan liiketoimintamalli ja tämän avulla tunnistaa myyntimahdollisuuksia. Tämän lisäksi monimutkaisten asiakas ja toimittaja verkostojen hallitseminen sekä asiakas odotusten proaktiivinen hallinta ovat avain asemassa ratkaisumyynnissä. Näiden lisäksi myynnissä voidaan hyödyntää arvomyynnistä tuttuja käytäntöjä, joiden avulla voidaan konkretisoida myytävän ratkaisun arvoa (Ulaga ja Loveland 2014). Böhm ym. (2020) tuovat myös esille vaatimuksen myyjän kyvyille proaktiivisesti tunnistaa asiakkaan ongelmat ja löytää näihin ratkaisu.

2.4.3 Arvomyynti

Yksi keskeisistä myynnin suuntauksista on arvomyynti. Vaikka arvon merkityksestä on markkinoinnin tutkimuksessa kirjoitettu jo kauan, on se määritelty myynnin tutkimuksessa vasta viimeisien vuosien aikana. Erityisesti arvon yhteisluonnin tutkimus varsinkin myynnin kontekstissa on ollut vähäistä eikä sen käytännön sovelluksia ole tarkasteltu tarpeeksi (Terho ym. 2012; Töytäri ym. 2011). Terho ym. (2011) määrittelevät arvomyynnin seuraavasti: "Myyntihenkilön työskentely asiakkaan kanssa tarjoaman markkinoinnissa siten, että edut käännetään rahalliseen muotoon perustuen syvälliseen ymmärrykseen asiakkaan liiketoimintamallista, ja näin vakuuttavasti osoittaen niiden vaikuttavan asiakkaan kannattavuuteen" (Terho ym., 2012).

Töytäri ym. (2011) tuovat esille asiakkaan tuntemukseen, arvon havainnollistamiseen sekä myyjän ominaisuuksiin liittyviä seikkoja. Heidän mukaansa on tärkeätä tunnistaa sopivat asiakkaat, tuntea heidän liiketoimintansa sekä sopeuttaa oma tarjonta heille soveltuvaksi. Arvoa havainnollistettaessa asiakas tulee ottaa mukaan arvon määrittämisen prosessiin ja tavoitteiden luomiseen. Tuotteen arvo pitää kyetä esittämään numeerisesti ja hinnan tulisi olla yhteydessä tuotteen luomaan arvoon. Referenssitapaukset tunnistetaan hyväksi tavaksi havainnollistaa tuotteen hyötyä. Myyjältä vaaditaan myös arvomyynnin erityisosaamista, jotta arvomyyntiä voidaan suorittaa menestyksekkäästi (Töytäri ym. 2012). Toisaalta arvomyynnille tavanomainen tuotteen tai palvelun arvon konkreettinen havainnollistaminen voi olla vähemmän hyödyllistä, jos mahdollisen kaupan arvo on pieni, tai jos kyseessä on erityisen suuri ja monimutkainen ratkaisu (Pöyry ym. 2021).

2.4.4 Opetuksellinen myynti

Arvomyynnin, ratkaisumyynnin ja konsultatiivisen myynnin tutkimuksessa otetaan vain vähän kantaa myyjän konkreettiseen arvon luontiin myyntiprosessin aikana. Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan konkreettisesti mitä menetelmiä myyjä voi käyttää ostajan opettamiseen. Tämän kaltainen myyjän proaktiivinen tiedon jakamiseen pyrkivä toiminta määritellään opetukselliseksi myynniksi.

Ostajan tiedollisen tason vaikutus palveluntarjoajan ja ostajan väliseen kanssa käymiseen on alettu näkemään merkittävänä tekijänä. Viimeisten vuosien aikana tutkimuskirjallisuudessa on alettu näkemään asiakkaan tiedollisten taitojen parantaminen keskeisenä osana asiakasosallistamista (Hollebeek ym. 2019). Tämä ajattelu rakentuu Hibbert ym. (2012) ajatukselle resurssien yhdistämistä edistävästä asiakkaan tiedollisen taidon parantamisesta ja tämän seurauksena syntyvästä arvon luomisesta. Myyntituloksien kannalta tämän kaltaisen tiedon jakamisen on nähty vaikuttavan positiivisesti (Verbeke ym. 2011).

Asiakkaan opettamisen on nähty parantavan ostajan kykyä saada suurin mahdollinen hyöty ostamastaan palvelusta. Sillä on tarkoitettu palveluntarjoajan suorittamaa tiedon jakamista ostajalle (Bell ja Eisingerich 2007). Opetuksellinen myynti voidaan määritellä tämän kaltaiseksi myyjän aktiiviseksi toiminnaksi, jonka päämääränä on myyntiprosessin aikana edistää ostajan palvelun kannalta merkityksellisten tietojen ja taitojen omaksumista.

3. Menetelmät ja toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä tieteellisiä menetelmiä sekä niiden käyttöä. Kappaleessa kuvataan prosessia, jonka avulla aineisto kerättiin sekä tutkimuksessa analyysiin käytettyä menetelmää. Eri tutkimusmenetelmiä tarkasteltaessa voidaan tehdä karkeasti jako kahteen erilaiseen menetelmään, jotka ovat laadullinen ja määrällinen menetelmä. Laadullisessa menetelmässä analysointiin käytetään menetelmiä, jotka eivät ole määrällisiä. Tavoitteena on analysoida ja tarkastella todellisuutta vastaajien kokemusten perusteella. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä, mittareita sekä tarkasti määriteltyä analyysitapoja (Adam ym. 2014). Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu tässä tutkielmassa käytettäväksi menetelmäksi.

3.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, joka perustuu teemahaastatteluiden avulla tehtyyn aineiston keräämiseen sekä tämän aineiston analysointiin. Tutkimusmenetelmää valittaessa on täytynyt ottaa huomioon tutkimusaihe ja kysymykset, joihin halutaan löytää vastauksia. Esimerkiksi tutkittavan aihealueeseen osalta tutkimuskirjallisuus on vähäistä, jonka vuoksi kirjallisuuskatsaus ei ole soveltuva tutkimusmenetelmä.

Aineiston keräämisessä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelun avulla aineiston kerääminen on toimiva valinta tutkimusmenetelmäksi, kun tavoitteena on sijoittaa haastateltavien vastaukset laajempaan kokonaisuuteen, syventää ja selventää tietoa aiheesta, tai kun tutkija haluaa korostaa haastateltavien aktiivista roolia merkityksen luomisessa (Hirsjärvi ja Hurme 2014). Tämä tulokulma soveltuu tähän tutkielmaan tutkimuskysymysten avoimuuden, sekä vastaajien aihealueeseen liittyviin näkemyksiin ja kokemuksiin perustuvan tutkimusnäkökulman vuoksi. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoitu lähestymistapa tutkimushaastatteluihin. Tämä menetelmä asettuu täysin strukturoidun lomakehaastattelun sekä strukturoimattoman syvähaastattelun väliin. Teemahaastattelu mahdollistaa ennalta määritellyn teeman käsittelyn antaen kuitenkin mahdollisuuden tarkentaville kysymyksille (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Edellä mainitut seikat tukevat laadullisen tutkimusmenetelmän sekä teemahaastatteluiden käyttöä tämän tutkimuksen teossa.

Laadullisen tutkimuksen teossa voidaan käyttää erilaisia päättely menetelmiä riippuen siitä, minkälaista tutkimusta ollaan tekemässä. Näistä kaksi on induktiivinen päättely sekä deduktiivinen päättely. Induktiivinen päättely tarkoittaa, että tutkimuksessa luodaan aineiston perusteella teoria, jota sen jälkeen verrataan suhteessa olemassa olevaan tutkimukseen ja teoriaan. Deduktiivinen päättely tarkoittaa, että tutkimuksessa luodaan teorettinen kehys, jota pyritään testaamaan kerätyllä aineistolla (Saunders, Lewis ja Thornhill 2009). Näiden lisäksi on myös abduktiivinen päättely, joka on induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn yhdistelmä. Tässä päättelytavassa olemassa olevan teorian testaamisen tai uuden teorian kehittämisen sijaan pyritään kehittämään jo olemassa olevaa teoriaa (Dubois ja Gabbe 2002).

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen toteuttamisessa tutkimusaineiston kerääminen on keskeinen vaihe. Aineiston keräämisen onnistumisella on suora vaikutus tutkimuksen kykyyn vastata asetettuun tutkimuskysymykseen ja saavuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet. Aineiston keräämisessä käytettävää menetelmää mietittäessä tulisi ottaa huomioon tutkimuksen tarpeet, sekä miten tarvittava tieto on mahdollista kerätä parhaalla tavalla sisällön ja tutkimuksen tekoa varten asetettujen aika vaatimusten näkökulmasta (Adam ym. 2014). Tutkimusaineistoja tarkasteltaessa ne jaetaan yleensä joko primääriseen aineistoon tai sekundääriseen aineistoon. Primäärisellä aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on erityisesti kerätty kyseistä tutkimusta varten. Sekundäärisellä aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on kerätty jostain muuta tarkoitusta varten, mutta jota voidaan käyttää tutkimuksen aineistona (Hox ja Boeije 2005). Tässä tutkimuksessa käytetään primääri aineistoa, koska aihetta käsittelevää aineistoa ei ole tarjolla. Tämän lisäksi, jotta tutkimuskysymykseen kyetään vastaamaan, tarvitaan aineistoa, joka käsittelee spesifisti tätä aihetta. Tässä kappaleessa kuvaan miten aineiston keräys tätä tutkimusta varten on toteutettu.

Tässä tutkimuksessa aineiston kerääminen suoritettiin haastattelemalla liike-elämän ammattilaisia, joilta löytyi kokemusta tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ostamisesta. Haastateltavat olivat itse kohdanneet ja olleet kanssa käymisessä myyjien kanssa. He edustavat useita eri toimialoja sekä ovat ostaneet useiden eri toimialojen palveluita, jotka voidaan kuitenkin määritellä tietointensiivisiksi liike-elämän palveluiksi. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä kokemuksia ja mielipiteitä myyjien opetukselliseen toimintaan liittyen. Haastattelut

tehtiin vuosien 2022-2023 syksyn ja talven aikana. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joita suoritettiin valmiiden kysymysten pohjalta. Haastattelun kysymykset löytyvät Liitteestä 1. Haastattelut olivat kestoltaan 10–30 minuuttia pitkiä. Kestoon vaikuttivat vastaajien vastausten pituudet sekä haastattelijan mahdollinen tarve esittää tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Haastatteluja varten varattiin aikaa 30 minuuttia. Haastateltavia etsittiin tutkimuksen tekijän omia kontakteja hyödyntäen sekä etsimällä sopivia kandidaatteja LinkedInin avulla. Potentiaalisia haastateltavia lähetettiin sähköpostilla. Haastateltavien tittelit ja toimialat esitellään Taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastateltavien tittelit ja toimialat.

Nr.	Titteli	Toimiala
1	Liiketoiminnankehityspäällikkö	Energiateollisuus
2	Tuoteryhmäpäällikkö	Elintarviketeollisuus
3	Markkinointipäällikkö	Konepajateollisuus
4	Maankäyttöasiantuntija	Metsäteollisuus
5	Tuotepäällikkö	Elintarviketeollisuus
6	Salkunhoitaja	Vakuutusala
7	Seniori konsultti	Metsäteollisuus
8	Myyntijohtaja	Teollisuustuotteet ja palvelut
9	Markkinointipäällikkö	Konepajateollisuus
10	Tietopalvelujohtaja	Teknologiateollisuus
11	Tuotejohtaja	Ohjelmistopalvelut
12	Hankintapäällikkö	Huonekaluteollisuus
13	Myynti ja toimitusketju asiantuntija	Pakkausmateriaali
14	Viestintäpäällikkö	Metsäteollisuus
15	Huoltopäällikkö	Panimoteollisuus
16	Hankekehityspäällikkö	Rakennusteollisuus
17	Hankekehityspäällikkö	Rakennusteollisuus
18	Strategiajohtaja	Teknologiateollisuus
19	Markkinointijohtaja	Ohjelmistopalvelut
20	Liiketoiminnankehitysjohdaja	Ohjelmistopalvelut

Osa haastatteluista saatiin valmiiksi muilta saman tutkimusaiheen parissa työskenteleviltä. Näiden haastateltavien kohdalla tarkastettiin, että vastaajien profiili soveltui tutkimukseen. Haastattelut oli myös toteutettu samalla tavalla ja käytetty samoja kysymyksiä. Haastattelujen nauhoitusta varten haastattelut tehtiin videopuhelusovelluksen avulla. Nämä nauhoitetut haastattelut litteroitiin, jotta aineistoa voitiin analysoida.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina käyttäen valmiiksi laadittuja kysymyksiä, jotka loivat haastattelulle rungon. Vastaajat saivat vastata vapaasti esitettyihin kysymyksiin haluamallaan tavalla ja tarkkuudella. Kysymyksien lisäksi vastaajilta voitiin kysyä tarkentavia kysymyksiä, jonka ansiosta haastattelussa esille nousseihin teemoihin voitiin syventyä.

3.3 Analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tekemisessä analysointi voi asettaa haasteita tutkimusentekijälle. Aineistoa voi olla määrällisesti paljon, jonka vuoksi tarvittavan tiedon etsiminen voi aiheuttaa haasteita. Analysointia voidaan suorittaa käyttäen teknologiaa apuna tai manuaalisesti käsityönä (Adams ym. 2014). Tässä tutkielmassa aineiston käsittelyn ja analysoinnin apuna käytettiin Atlas.ti sekä Word ohjelmistoja. Jotta kykenemme vastaamaan tutkimuskysymykseemme haastatteluista saamamme aineiston perusteella, käytetään laadullisen tiedon analysointiin Gioian menetelmää. Tämän menetelmän tarkoituksena on mallintaa sekä havaita vastaajien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Edellä mainitun perusteella tutkimusnäkökulma voidaan nähdä tulkitsevana (Gioia ym. 2013).

Gioan menetelmän nähdään kuuluvan ankkuroidun teorian piiriin (Glaser ym. 1968; Strauss & Corbin, 1990), Erityisesti menetelmän kehittäjät ovat pyrkineet luomaan erityisen lähestymistavan, joka pyrkii kehittämään uusia käsitteitä induktiivisen tutkimuksen avulla laadullisesti luotettavalla tavalla (Gioia ym. 2013). Gioia menetelmä ja sitä toteuttava analyysiprosessi selitetään Gioia ym. (2013) julkaisemassa artikkelissa, jota hyödynnettiin tämä tutkimuksen teossa. Artikkelin mukaisesti tehtyjä haastatteluja käytetään tutkimusaineistona, jotka litteroidaan analyysia varten. Litteroinnit koodataan ja analysoidaan, jonka avulla muodostetaan ensimmäisen asteen konseptien joukko. Ensimmäisen asteen konsepteista

luodaan luettelo toisen asteen teemoista, jotka vielä kiteytetään muutamaksi kokonaisulottuvuudeksi.

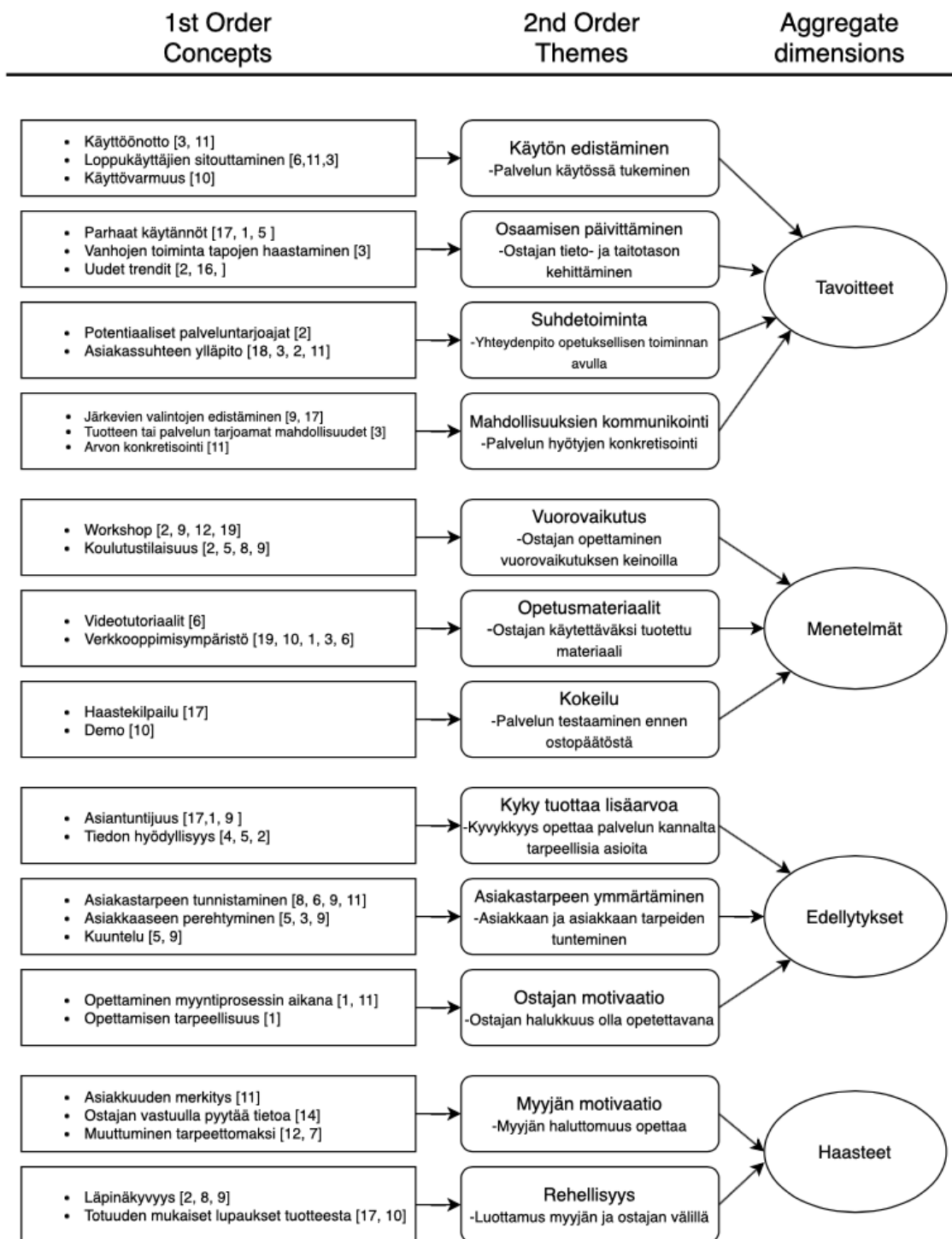
3.4 Analyysiprosessi

Tässä luvussa kerrotaan tutkielman toteutuksesta analyysiprosessin näkökulmasta. Analyysiprosessi alkoi haastattelunauhoitteiden litteroinnilla, jonka aikana haastattelut käytiin ensimmäistä kertaa läpi ja pyrittiin tunnistamaan tutkimuksen kannalta kiinnostavia lainauksia. Litterointi suoritettiin Word-ohjelmistolla. Tämä tapahtui osittain samaan aikaan, kun aineiston keräys oli vielä kesken. Litteroituja haastatteluja lähdettiin lukemaan läpi ja tutustumaan niiden sisältöön. Litteroitujen tekstien analysoimiseen käytettiin Atlas.ti-ohjelmistoa. Teksteistä tunnistettiin erilaisia näkemyksiä ja huomioita, jotka kuvasivat ostajien kokemuksia opetuksellisesta myynnistä. Näistä muodostui ensimmäisen asteen konsepteja. Ensimmäisen asteen konseptien tunnistamisen jälkeen, näitä konsepteja alettiin niputtaa yhteen samankaltaisten konseptien kanssa, jolloin alkoi hahmottumaan toisen asteen teemoja. Kun toisen asteen teemat oli tunnistettu, alettiin muodostamaan kokonaisulottuvuuksia.

Analyysiprosessi oli iteratiivinen ja samalla kun valmiiksi löydettyjä konsepteja luokiteltiin teemoiksi, käytiin tekstejä uudestaan läpi uusien konseptien tunnistamiseksi. Analysointi suoritettiin noudattaen Gioian metodologian systemaattista induktiivista lähestymistapaa (Gioia ym. 2013). Gioian metodologia sisältää kolme vaihetta aineiston analysoinnissa, jonka tavoitteena on tunnistaa johdonmukaisia rakenteita aineistosta: ensimmäisen asteen analyysi, toisen asteen analyysi ja aggregoidut termit. Ensimmäisen asteen analyysissä keskitytään informanttikeskeisiin termeihin ilman yritystä jalostaa kategorioita, ja tässä vaiheessa keskityttiin erityisesti opetuksellisen myynnin tavoitteisiin, menetelmiin ja vaatimuksiin. Toisen asteen analyysissä kategorioita supistetaan ja nimetään. Ensimmäisen ja toisen asteen analyysien jälkeen tutkitaan, voidaanko esille nousevia toisen asteen teemoja tiivistää aggregoiduiksi kokonaisulottuvuuksiksi (Gioia ym. 2013). Myös kokonaisulottuvuuksien tunnistamisen jälkeen tekstejä käytiin läpi mahdollisten uusien konseptien tunnistamiseksi. Analyysiprosessia jatkettiin, kunnes analyysissä ei enää noussut uusia löytöjä. Tämän jälkeen tuloksista rakennettiin tietorakenne, jonka avulla tuloksia kyetään esittelemään kokonaisuutena.

4. Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman tuloksia. Aineiston analyysin perusteella on muodostettu 2. Kuvassa näkyvä tietorakenne, jossa esitetään ensimmäisen asteen konseptit (1st Order Concepts), toisen asteen teemat (2nd Order Themes) ja kokonaisulottuvuudet (Aggregate Dimensions), jotka analyysin perustella tunnistettiin (Gioia ym. 2013).



Kuva 2. Tuloksista muodostettu tietorakenne.

4.1 Opetuksellisen myynnin tavoitteet

Tavoitteiden suhteen haastattelujen perusteella muodostui neljä kategoriaa, jotka ovat käytön edistäminen, osaamisen päivittäminen, suhdetoiminta ja mahdollisuuksien kommunikointi. Ostajat näkivät edellä mainitun kaltaiset tavoitteet myyjän opetuksellisen toiminnan lopputuotteena parhaimmillaan erittäin arvokkaina.

4.1.1 Käytön edistäminen opetuksellisen myynnin avulla

Yhtenä käytön edistämisen aspektina nähtiin käyttöönotto, jonka edistämisessä myyjän opetuksellinen toiminta voi auttaa. Loppukäyttäjien sitouttaminen ja perehdytys mahdollistavat tuotteen pitkäaikaisen käytön ja hyötyjen realisoitumisen. Ostajat näkivät erityisesti haasteena loppukäyttäjien sitouttamisen, koska loppukäyttäjillä on usein jo valmiiksi paljon osa-alueita, joita heidän täytyy hallita työssään. Tämän vuoksi motivaatio uuden oppimiseen voi olla vähäistä. Haastateltavat näkivät hyödyllisenä uuden palvelun käytön hyötyjen selittämisen loppukäyttäjille, sekä tarvittavien taitojen aktiivisen opettamisen. Haasteltava numero 3 mukaan: *“[Uuden ohjelmiston hankinta] se ei välttämättä sillä suurella massalla aiheuta sellaisia riemunkiljahduksia, että onpa hienoa, vaan se pääasiallinen on ehkä voi ei taas, joku uusi työkalu mikä pitää opetella. Niin kyllä siihen oikeasti pitää panostaa, että jaksaa selittää.”* Heikon loppukäyttäjien sitouttamisen mahdollisena lopputuloksena nähtiin palvelun käytön lopettaminen. Haastateltava numero 11 näki selvänä syy-seuraussuhteena, että *”jos sitä ei opita käyttää, tai ei ymmärretä sitä varsinaista käyttöä, tai että loppukäyttäjät ei ymmärrä meilläkään sitä hyötyä. Niin kyllä se käyttö jää ja sitten me irtisanotaan se palvelu.”* Juuri tämän vuoksi haastateltava numero 3 näki erittäin tärkeänä, että *”jaksaa selittää sitä sisäisesti, että no miksi tämä nyt otetaan, ja mitä hyötyä tästä on. Ja näyttää ja uudestaan näyttää, että se tavallaan menee sinne ihmisten selkäyttimeen ja siihen päivittäiseen tekemiseen.”* Toisaalta hyvin suoritettuna opettamisella nähtiin positiivisia vaikutuksia. Tällöin sillä oli käyttöä edistäviä vaikutuksia, kuten haastateltava numero 6 totesi: *”[Jos myyvät] firmat panostaa siihen opetukseen, kyllähän se sitouttaa sitten asiakkaat paremmin, jos ne käyttää sitä mahdollisimman paljon ja monipuolisesti sitä tiettyä palvelua tai tuotetta.”*

Ostettavan tuotteen käyttövarmuus nähtiin myös yhtenä tavoitteena opetuksellisessa toiminnassa. Tilanteita, joissa heikko osaaminen johtaa ongelmiin käyttäjäorganisaation

toiminnassa halutaan välttää. Nämä voivat muuten pahimmillaan johtaa suuriin taloudellisiin tappioihin. Haastateltavien mielestä myyjä voi opetuksellisella toiminnalla edesauttaa käyttövarmuutta, jolloin tuotteen tai palvelun hyödyt saadaan täysimääräisesti käyttöön. Käyttövarmuuden tärkeyttä korosti haastateltava numero 10: *”varsinkin semmoisissa järjestelmissä, jotka niin kuin on tuotantokriittisiä. Elikkä jos niitä käyttää väärin ...siinä vaiheessahan myös rahalliset tappiot ja kaikki muut on aika suuria. Joten siis todella tärkeää, että se koulutus on spot on.”*

4.1.2 Osaamisen päivittäminen opetuksellisen myynnin avulla

Osaamisen päivittäminen on teema, joka haastatteluissa nousi esille yhtenä opetuksellisen myynnin tavoitteena. Haastateltavien mielestä myyjän opetuksellisen toiminnan avulla ostajan tiedot ja taidot palveluun liittyen voivat kehittyä. Osaamisen päivittämisen kohdalla nousi esille kolme eri konseptia, jotka ovat parhaat käytännöt, vanhojen toimintatapojen haastaminen ja uudet trendit.

Parhailla käytännöillä haastateltavat tarkoittavat myyjän aikaisempia hyviksi todettuja kokemuksia muiden ostajien kohdalla. Tämän lisäksi myyjän vahvuutena nähtiin laaja-alainen kokemus eri toimialoilta. Ostajan näkökulmasta myyjällä voi olla monipuolista kokemusta toimialan eri yhtiöiden kanssa toimimisesta, joilta saamiaan oppeja hän voi jakaa eteenpäin. Esimerkiksi konsultointipalveluita myyessä tämä nähtiin mahdollisuutena, kuten haastateltava numero 1 toteaa: *”konsultin etu, niin se on enemmän se, että on nähnyt monia eri toimialoja ja monia eri yrityksiä ja sitten voi valita niitä parhaita juttuja tai mielenkiintoisia oppeja. Niin niitä on aina tosi mielenkiintoista kuulla ja ymmärtää.”* Haastateltava numero 5 toivoi, että myyjä voisi esimerkkien kautta näyttää *”mitä on tehnyt kilpailija tai joku toisenkin toimialan yritys niin monesti sellaiset referenssit on... tosi hyviä tapoja tavallaan kouluttaa, että tästä samasta ongelmasta ja alkutilanteesta lähti liikkeelle, ja miten sitä ruvettiin ratkomaan ja miten löytyi joku malli millä toimittiin.”* Parhaiden käytäntöjen toivottiin luovan hyviä toimintamalleja, jotka tulevat käyttöön. Haastateltava numero 17: *”hyvät tavat toivon mukaan vakioituu.”*

Opetuksellisen myynnin tavoitteena osaamisen päivittämisen kautta nähtiin vanhojen uskomusten haastaminen. Usein toimialoilla on vakiintuneita tapoja toimia ja ajatella, jotka nähdään kiistämättöminä totuuksina. Nämä vaikuttavat ostajien ajatteluun siitä, mikä on mahdollista tai kannattavaa. Jos myyjä pystyy päivittämään näitä vanhoja uskomuksia, luo se mahdollisuuden kaupanteolle. Haastateltavan numero 3: *”On paljon markkinoilla semmoisia tiettyjä uskomuksia mihin kaikki uskoo. Ja sitten jos sä haluat myydä jonkun siitä ohi niin sunhan pitää argumentoida se uskomus alas.”* Hyvin toteutettuna myyjä voi opettamalla kyetä oikaisemaan vääriä käsityksiä, jolloin kaupan teon lisäksi ostajan tiedot aihealueesta kehittyvät.

Haastatteluissa nousi myös esille uusien trendien oppiminen. Ostajien näkökulmasta myyjä voi antaa tietoa toimialan uusista trendeistä ja kehityssuunnista. Haastateltava numero 2: *”[toimialalle] koko ajan tulee jotain uusia juttuja niin se on tosi tärkeätä pysyä kärryillä, että mitä tapahtuu.”* Monien palveluntarjoajien toimialat kehittyvät niin nopealla tahdilla, että niiden perässä olisi myös vaikea pysyä, ellei myyjä jaa tätä tietoa ostajille. Myyjän opetuksellinen toiminta on näissä tilanteissa tärkeätä ostajan tiedollisen tason ylläpitämisessä. Haastateltava numero 16: *”etenkin kaikki uudet palvelut liittyen johonkin hiilijalanjälkeen ja energiaa ja kaikkeen tällaiseen, niin me ei aina ihan tiedetä mitä kaikkea uutta niillä on edes.”*

4.1.3 Suhdetoiminta opetuksellisen myynnin avulla

Suhdetoiminnan näkökulmasta opetuksellinen toiminta voi auttaa jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpidossa tai uusien potentiaalisten palveluntarjoajien kartoittamisessa. Myyjän harjoittama opetuksellinen toiminta tuo heidät ostavien tahojen tietoisuuteen. Samalla myyjällä on mahdollisuus tutustua ja oppia ostajan liiketoiminnasta. Haastateltava numero 2 kuvaa myyjän opetuksellista toimintaa suhdetoiminnan näkökulmasta: *”vaikka ei oltaisi vielä asiakas, niin semmoista suhteiden ylläpitoa, että sitten kun tulee se tilanne, että me tarvitaan sitä palvelua tai jotain, niin sitten me ostetaan se heiltä kun me tiedetään, että he on niin kun just tän alan ammattilaisia.”*

Haastateltavien mielestä myyjän opetuksellinen toiminta on toimiva tapa pitää yllä asiakassuhdetta. Tämä saattoi tapahtua, joko virallisesti tahojen välisen sopimuksen mukaisesti tai epävirallisemmin. Osalla palveluntarjoajista oli asiakasvastaavat, joiden tehtävä oli olla tasaisesti yhteydessä. Haastateltava numero 3 mukaan tämän henkilön tehtävä on *”pitää*

koulutuksia ja kysyä koko ajan että tarvitsetteko te lisää? Missä vaiheessa olette menossa? Onko jotain ongelmia? Mistä haluaisitte lisää tietoa tai lisää koulutusta? Ja tavallaan kuulostella koko ajan sitä, että missä vaiheessa mennään.” Tämän avulla asiakasvastaavan ja ostajan välillä pysyi dialogi, jonka avulla ostaja pysyi yhteydessä palveluntarjoajaan. Toisaalta se mahdollistaa myyjälle asiakkaan muuttuvien tarpeiden tunnistamisen. Monilla ostajilla oli myös useita palveluita käytössä, jolloin palveluntarjoajan aktiivista avun tarjoamista ostajan suuntaan arvostettiin. Haastateltavan numero 11 mukaan tämän kaltainen toiminta luo arvoa: *”yksi tietty asia tai palvelu välttämättä ei ole koko ajan mielenpäällä, niin jos proaktiivisesti saa tietyllä tavalla syötteitä, että mitä muuta tällä voisi saada, tai mitä muuta hyötyä tästä voisi olla. Niin kyllä mä kokisin, että siitä olisi arvoa.”*

Toisaalta asiakassuhteen ylläpito ei aina välttämättä perustu erilliseen sopimukseen vaan voi tapahtua epävirallisemmin. Usein myyjät voivat olla halukkaita jakamaan ajatuksiaan ostajan kanssa, vaikka sillä hetkellä ei olisi aktiivista liikesuhdetta. Haastateltava numero 18: *”jos sä oot sattunut olla niiden asiakas, niin ne ihan mielellään saattavat jutella sun kanssa pari tuntia jostain aiheesta, ja kertoo näkemyksiään ilman, että laskuttavat mitään.”* Ostaja voi saada näissä tilanteissa arvokasta tietoa myyjän osaamisalueeseen liittyen. Tämän kaltaisissa tilanteissa ylläpidetään myyjän ja ostajan suhdetta, jonka ansiosta usein saatetaan myöhemmin ostaa lisää palveluita.

4.1.4 Mahdollisuuksien kommunikointi opetuksellisen myynnin avulla

Mahdollisuuksien kommunikointi myyjän opetuksellisen toiminnan tavoitteena nousi haastatteluissa esille useista erilaisista kulmista. Teemoina esille nousivat järkevien valintojen edistäminen, tuotteen tai palvelun tarjoamat mahdollisuudet ja arvon konkretisointi. Myyjän toivottiin opetuksellisen toiminnan avulla auttavan ostajaa tekemään paremman valinnan palvelun suhteen. Haastateltavat tiedostivat omat mahdollisesti vajavaiset tietonsa aihealueesta, jonka vuoksi he toivoivat, että myyjä kykenee auttamaan heitä asiantuntijuudellaan. Haastateltava numero 9: *”eihän meillä kaikkea maailman tietoa täällä tietystikään ole, on asioita mitä me ei edes tiedetä, että me voitaisiin tarvita, niin sitä vastoin olisi kiva, että joku tulisi ehdottaa.”* Tähän ongelmaan vastauksena nousi esille myyjän ohjaus ja opettaminen. Ostajat arvostivat, jos myyjä kykenee objektiivisesti vertaamaan erilaisten palveluiden

ominaisuuksia. Tämän lisäksi selkeät suositukset ostajalle parhaan vaihtoehdon suhteen nähtiin arvokkaina. Haastateltava numero 17: *”mitä itse nyt ihan mielellään ottaisi vastaan, niin semmoinen, että se tosiaan ehkä kertoisi mulle siinä jo, että mitä mun kannattaa ostaa.”* Haastateltava näki sen arvokkaana, jos myyjä pystyy perustelemaan kantansa. Tällä tavalla ostaja myös oppii samalla myyjältä.

Tuotteen tai palvelun mahdollisuuksien esille tuominen tunnistettiin yhdeksi tavoitteeksi myyjän opetuksellisessa toiminnassa. Ajatuksena on, että myyjä kykenee kertomaan ostajalle mitä mahdollisuuksia palvelun tai tuotteen käyttö heille avaa. Tässä toiveena on myös pidemmän aikavälin mahdollisuuksien kuvaaminen myyjän toimesta. Haastateltavan numero 3 näkemys myyjän roolista mahdollisuuksien esille tuomisessa: *”yrität maalata sinne niinku asiakkaalle tavallaan sitä niinkun tulevaisuuden kuvaa, joka on jotenkin tiedollisesti ja taidollisesti niinku korkeammassa tilassa kuin missä se organisaatio tällä hetkellä on.”*

Arvon konkretisointi nousi myös esille haastatteluissa opetuksellisen toiminnan tavoitteena. Tämä tarkoittaa, että myyjä todentaa ja perustelee ostajalle palvelun hankkimisen hyötyjä konkreettisenä arvona. Ostajan toiveena on, että myyjä kykenee perustelemaan palveluun tehtävän investoinnin kannattavuuden konkreettisesti. Haastateltava numero 11: *”se mitä ehkä itse ainakin pyrkii arvioimaan jokaista ostopäätöstä silleen, että miten se maksaa itsensä takaisin tai miten se tehostaa jotain asiaa. Niin kaikki ennakkotiedot mitkä auttaa arvioimaan sitä investointia, että onko se hyödyllinen vai ei, ne auttaa.”* Ostajan näkökulmasta konkreettinen tieto palvelun tai tuotteen arvosta nähdään hyödyllisenä.

4.2 Opetuksellisen myynnin menetelmät

Haastateltavat kuvasivat useita erilaisia menetelmiä, joiden avulla myyjät opettavat heitä. Näiden vastausten perusteella tunnistettiin kolme kategoriaan, joihin menetelmät voidaan jakaa. Kategoriota ovat palvelun kokeilu, vuorovaikutus ja opetusmateriaalit.

4.2.1 Palvelun kokeilu opetuksellisen myynnin menetelmänä

Palvelun kokeilulla tarkoitetaan erilaisia konkreettisia tapoja, joiden avulla ostajat voivat saada tietoa ja ymmärrystä tuotteesta tai palvelusta ennen ostopäätöksen tekoa. Kokeilut nähtiin tärkeänä tapana varmistaa, että tuotteen ominaisuudet ovat sitä mitä luvataan sekä niiden käytettävyys on halutunlainen. Tämän kautta myyjät voivat myös opettaa tuotteen käyttöä jo myyntivaiheessa, jonka ansiosta käyttöönotto voi olla sujuvampi. Demon saaminen tuotteesta nousi varsinkin rahallisesti isojen ja toiminnan kannalta kriittisten tuotteiden kohdalla esille. Haastateltava numero 6: *”siinä vaiheessa kun on niin sanottu, siis osto halukkuus on ilmaistu, niin siinä vaiheessahan demo olisi hyvä järjestää, elikkä kun ei vielä sitä kuitenkaan sitä viimeistä ostopäätöstä. Ja toivon, että ihmiset ei tee varsinkaan isoissa projekteissa ostopäätöstä ilman että ne kokeilee.”*

Toisaalta erilaisia palveluita hankittaessa saatetaan myös järjestää haastekilpailuita, joiden avulla testataan palveluntarjoajien kykyä ja halukkuutta toimittaa vaativia ratkaisuita. Tämän kaltaisissa tilanteissa ostajakaan ei välttämättä itse tiedä oikeata vastausta ongelmaansa, vaan etsii ratkaisua eri palveluntarjoajilta. Tähän liittyen haastateltava numero 17 kertoi, että heillä on tapana järjestää *”tilaisuus missä me aika vapaamuotoisesti alkuun kysyttiin ketkä on kiinnostunut tarjoaa, tosi vaativa kohde, niin se suunnittelutiimi tuli meidän prässäsi puoleksi päiväksi ja sitten on erilaisia tehtäviä, ja myi itsensä sillä toiminnallaan, että kuinka hyvin ne toimii yhteen.”*

4.2.2 Vuorovaikutukselliset menetelmät opetuksellisessa myynnissä

Haastateltavien vastausten perusteella tunnistettiin vuorovaikutuksellisia menetelmiä, joiden avulla myyjät toteuttivat opettamista. Näissä tilanteissa opettaminen tapahtui usein myyjän toimesta kasvotusten ostajaorganisaation edustajien kanssa. Workshopit nousivat vastauksissa esille toimivana tapana uusien ideoiden keksimisessä ja esiteltäessä uusia tuotteita. Tämän kaltaisissa tilanteissa opettaminen sisälsi usein aihealueen käsittelyä käytännönläheisesti, jonka lisäksi pyritään vuorovaikutuksen kautta saavuttamaan parempi yhteinen näkemys tilanteesta. Haastateltava numero 2: *”aromitalot, jotka myy meille raaka-aineita tuotteisiin. Niin he pitää kyllä ihan tällöisiä kunnan workshoppeja meidän kanssa, missä sitten maistellaan näytteitä ja käydään läpi uusia trendejä ja tavallaan he kouluttaa meitä siinä, että mitkä voisi olla nyt*

tulevat trendit”. Toisaalta osassa tilanteista ostaja voi järjestää workshopin, jonka avulla myyjät voivat tuottaa heille ideoita ja kuvata mahdollisuuksia tulevaa yhteistyötä varten. Tämän kaltaisesta esimerkistä kertoi haastateltava numero 12: *”me ollaan pidetty tällaisia workshoppeja myös meidän toimittajien kanssa, että me pyydetään heitä, ei nyt ratkaisee meidän ongelmia, mutta tuomaan esille semmoisia ideoita miten ne näkisi, että meidän vaikka komponentit olisi tehokkaampia tuottaa, että minkälaisia muutoksia ne vaikka sitten vaatisi”*.

Erilaiset koulutustilaisuudet nousivat esille yleisenä tapana toteuttaa opettamista myyjän taholta. Tilaisuuksien nähtiin usein olevan eräänlaisia verkostoitumistapahtumia, joiden avulla myyjät yrittävät myös validoida omaa asiantuntijuuttaan. Haastateltavat kuitenkin näkevät tämän kaltaisissa tapahtumissa myös arvoa, jonka vuoksi ne nähtiin myös hyvänä tapana toteuttaa toimialan uusien trendien esittelyä. Haastateltava numero 5 kertoo, että tämän kaltaisia kutsuja tulee: *”tuu kuuntelee vaikuttajamarkkinoinnin aamua, että miten vaikuttajamarkkinointia tehdään tai tän tyyppisiä juttuja, että lähdetään niinku sillä kulmalla, että pyritään ehkä kiinnostaa se joku kiinnostava sisältö tai joku koukku tarjoamaan, että tulee ikään kuin oppimaan tähän tilaisuuteen*”. Koulutustilaisuuksien yhteys myyntiin tiedostettiin, eikä niihin suhtauduttu useinkaan pelkkänä tiedonhankinnan kanavana. Esimerkiksi haastateltava numero 2: *”[Tapaamisessa] koulutetaan vaikka nyt uusimmat 2022-2023 sometrendit, niin meillä on tavallaan palaveri, missä tää vaikka vaikuttajatoimistosta on kerännyt semmoiset omat koulutus slaidit, ja sit me käydään ne läpi ...ja sitten tavallaan se yleensä johtaa johonkin myyntiin*”. Toisaalta vastaajat olivat myös kohdanneet koulutustilaisuuksia, jotka muistuttavat enemmän perinteistä seminaaria. Tämän kaltaisia kuvailee haastateltava numero 8: *”on ollut tällaista seminaari tyyppistä, että on käyty teoriaa läpi ja sitten haettu niin kun esimerkkien kautta vuorovaikutusta*”. Koulutuksissa positiivisena puolena nousi myös esille niistä mahdollisesti saatavat todistukset, jotka nähtiin selkeänä tapana määritellä ja ilmaista opittava asia, kuten haastateltava numero 9 tuo esille: *”todistus on itse asiassa aika hyvä juttu, että sen ei tarvitse monimutkainenkaan olla, mutta että tämän koulutuksen jälkeen osaat nämä 5 asiaa niin se on aika kiva todistus ja kaikki arvostaa sitä*”.

4.2.3 Opetusmateriaalien käyttö opetuksellisessa myynnissä

Opetusmateriaalit nousivat haastatteluissa esille kolmantena teemana opetuksellisen myynnin menetelmissä. Opetusmateriaaleista tunnistettiin kaksi konseptia, jotka ovat videotutoriaalit

sekä verkko-oppimisympäristö. Videotutoriaalit tulivat esille haastatteluissa keinona, jonka avulla myyjät voivat jakaa tietoa erilaisista tuotteista. Tämä saattoi tapahtua esimerkiksi lähettämällä ostajalle säännöllisesti videoita, joissa esitellään tuotteen ominaisuuksia ja käyttöä.

Verkko-oppimisympäristöjä käytetään käyttäjien kouluttamiseen palvelun tai tuotteen käytössä. Haastatteluissa tuli esille kahdenlaisia tapoja toteuttaa verkko-oppimisympäristöjä. Ensimmäisessä tavassa palveluntarjoajalla on oma verkko-oppimisympäristö, jossa palvelua käyttävän organisaation henkilöt suorittivat koulutuksia. Toinen esille noussut vaihtoehto oli, että myyjä toimittaa materiaalit, joiden pohjalta ostaja luo koulutuksen omaan verkko-oppimisympäristöön. Varsinkin palveluiden loppukäyttäjien kouluttamisessa erilaiset verkkoympäristössä toteutettavat koulutukset olivat yleisiä. Niillä nähtiin positiivinen vaikutus palvelun hyödyntämiseen ja pitkäaikaiseen käyttämiseen.

4.3 Opetuksellisen myynnin edellytykset

Vastausten perusteella voidaan todeta, että opetuksellisen myynnin onnistuminen vaatii, että myyjä kykenee täyttämään tarvittavat edellytykset. Haastattelujen perusteella tunnistettiin teemoja, joiden voidaan nähdä edustavan opetuksellisen myynnin vaatimia edellytyksiä. Nämä kolme teemaa ovat asiakastarpeen ymmärtäminen, kyky tuottaa lisäarvoa sekä ostajan motivaatio.

4.3.1 Asiakastarpeen ymmärtäminen opetuksellisessa myynnissä

Haastatteluissa nousi usein esille asiakastarpeiden ymmärtämisen merkitys myyjän opetuksellisen toiminnan perustana. Monissa haastatteluissa se nähtiin yhtenä edellytyksenä, että myyjä kykenee tarjoamaan ostajalle hyödyllistä tietoa ja opettamaan oikeita asioita. Myyjän aloitteellinen pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita nousi haastatteluissa tärkeäksi piirteeksi, joka mahdollistaa hyvän opetuksellisen toiminnan myyntityössä. Haastateltava numero 11 näkee tässä suoran yhteyden: *”mitä paremmin se myyjä ymmärtää sun tarpeet ja ongelmat niin sitä paremmin se todennäköisesti pystyy proaktiivisesti ehdottaa sulle ratkaisuja tai jotain semmoisia ajatuksia mitä sä et ole itse osannut ajatella”*. Myös haastateltava numero 6 korostaa tarpeiden ymmärtämistä sanomalla, että myyjän tulisi *”yrittää ymmärtää sen asiakkaan tarpeet syvällisesti ja sitten vasta sopeuttaa sitä omaa tarjontaa siihen, ja siinä*

tilanteessa sitten kun ymmärtää niitä asiakkaiden tarpeita, niin sitten pystyy paremmin just ohjaamaan tai opettamaan.”

Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen lisäksi asiakkaaseen perehtymisen todettiin mahdollistavan oikeanlaisen opettamisen ja tiedon jakamisen myyjän toimesta. Kotiläksyjen tekemisen tärkeys mainittiin useamman haastateltavan toimesta. Tämän tärkeyttä haastateltava numero 3 kuvasi: *”opetuksellinen toiminta, niin sehän vaatii sellaisen, että myyjä on tehnyt tavallaan kotiläksyinsä siitä missä tilanteessa se ostajaorganisaatio on, että se on sellainen ensimmäinen vaatimus sille, että sä pystyt tavallaan sellaisella oikeanlaisella opetuksellisella kulmalla tuomaan mitään sille asiakkaalle”*. Haastateltava numero 9 pyrki kuvaamaan tätä lähestymistapaa: *”Ei niin, että me voitaisiin tulla kuuntelemaan, miten me voidaan auttaa teitä, vaan selvittää ja ottaa selvää, että hei mä katsoin teidän nettisivuiltanne. Teillä voisi olla kysyntää tämän tyyppiselle? Olenko mä osunut ihan oikein?”* Vaarana nähtiin, että myyjällä ei ole ymmärrystä ostajan tilanteesta eikä sen vuoksi kykene opettamaan oikeita asioita. Tämän haastateltava numero 3 kiteytti: *”jos et sä ymmärrä missä vaiheessa se asiakas on, niin sittenhän voi olla, että sun lähestymiskulma on vähän väärä”*.

Asiakkaaseen perehtymisen tukena haastateltavat painottivat kuuntelun merkitystä. Ostajien näkökulmasta myyjät saattavat usein keskittyä omaan myyntipuheeseensa ja argumentointiin enemmän kuin asiakkaan kuunteluun. Haastateltava numero 5 kiteyttää, että *”kyllähän se vanha klassinen sanonta siitä, että hyvällä myyjällä on 2 korvaa ja yksi suu, on aika relevantti, että on tiettyjä tyyppisiä, jotka ei oikein malta pysähtyä kuuntelemaan, että mikä se asiakkaan tarve olisi.”* Tulosten perusteella myyjän tulee kuunnella asiakasta sekä perehtyä asiakkaan tilanteeseen, jotta hän voisi ymmärtää asiakkaan tarpeet, ja siten tarjota oikeanlaista opetusta.

4.3.2 Kyky tuottaa lisäarvoa opetuksellisella myynnillä

Kyky tuottaa lisäarvoa jakautuu kahteen konseptiin, joita ovat asiantuntijuus sekä tiedon hyödyllisyys. Asiantuntijuuden kohdalla haastatteluissa myyjän asiantuntijuutta lähestyttiin kahdesta näkökulmasta. Toisaalta sillä tarkoitettiin myyjän asiantuntijuutta opettamisen suhteen, joka nähtiin edellytyksenä hyvälle opetukselliselle toiminnalle. Haastateltavan numero 9 näkökulmasta: *“välttämättä ne ihmiset jotka koodaa ei ole parhaimpia kouluttajia, ja se on ehkä niin kuin, että asiantuntija ei välttämättä paras kouluttaja.”* Toisaalta asiantuntijuudella

tarkoitetaan myös asiantuntijuutta opetettavasta aiheesta. Haastateltavan numero 17 toteaa: *“ainakin sen pitäisi olla raudanluja ammattilainen, jopa sen myyjänkin varmaan, että se ainakin tietää mitä hän on myymässä.”* Myyjällä olisi myös hyvä olla ostajia syvällisempää osaamista aihealueesta. Ostajat ovat usein oman toimialansa ammattilaisia, jolloin myyjän pitää kyetä opettamaan jotain, jota ostaja ei jo tiedä. Haastateltavan numero 1: *“jos puhutaan jostain meidän toimialaamme liittyvästä spesifistä alueesta, niin ei ne välttämättä ole tutkinut sitä aihetta yhtään sen enempää kuin me, ja sitten niiden pitäisi alkaa vakuuttaa, että tietää enemmän.”* Myyjän asiantuntijuudella ei myöskään ole merkitystä, jos hän ei kykene tarjoamaan hyödyllistä tietoa. Haastateltava numero 4 toteaa, että myyjän tarjoamalla tiedolla ei usein *“meidän tarjouksemme tekemiseen sinänsä niin hirveän suurta merkitystä ole, koska valtaosin edelleen perustuu siihen, että me käydään paikan päällä sitä katsomassa.”* Myyjä ei myöskään aina omaa parempaa tietoa myytävästä tuotteesta tai palvelusta, jolloin hänen voi olla vaikeata antaa hyödyllistä tietoa ostajalle.

4.3.3 Ostajan motivaatio vastaanottaa opetusta

Edellytyksenä myyjän opetukselliselle toiminnalle on ostajan motivaatio. Haastatteluissa nousi myös esille näkemys, jossa ostajat eivät kokeneet myyjän opetukselliselle toiminnalle tarvetta. Varsinkin opettamista myyntiprosessin aikana ei nähty tarpeelliseksi. Haastateltava numero 11: *“Ostajana olen semmoinen, että jos mä ostan jotain, niin mä kerron sen tarpeen mitä mä haluan saavuttaa. Ja sitten haluaisin saman tien. Jo ensimmäisessä tapaamisessa tietää, että miten tää palvelu ratkaisee ne ongelmat. Eli saman tien vaan asiaan tietyllä tavalla.”* Toisaalta kaikkien palveluiden kohdalla ei myöskään nähty tarpeelliseksi saada myyjältä opetusta. Palvelu saatettiin nähdä niin selvänä, että myyjän opetuksellinen toiminta ei tuo siihen lisäarvoa. Haastateltava numero 1: *“vaikea miettiä mitään konkreettista esimerkkiä, että milloin tarvitsisi konsultointipalvelusta koulutusta, että sittenhän se itse palvelu on sitä koulutusta, tai se kouluttaa osana sitä lopputulosta.”*

4.4 Opetuksellisen myynnin haasteet

Neljäntenä ulottuvuutena haastatteluissa nousi opetuksellisen myynnin haasteet ostajan näkökulmasta. Ostajat tunnistivat monia haasteita, jotka saattavat estää myyjän opetuksellisen

toiminnan tapahtumisen tai siitä saatavat hyödyt. Haasteiden sisällä tunnistettiin kaksi teemaa: Myyjän rehellisyys ja myyjän motivaatio.

4.4.1 Myyjän rehellisyys myyntiprosessin aikana

Rehellisyyden kohdalla haastatteluissa nousi esille läpinäkyvyys sekä totuuden mukaiset lupaukset tuotteesta. Myyjän toiminnan läpinäkyvyys voi ostajien mielestä muodostua haasteeksi opetukselliselle toiminnalle. Läpinäkyvyyden puutteen nähtiin vaikeuttavan ostajan kykyä arvioida mahdollisen opetuksellisen toiminnan hyötyjä. Haastateltava numero 2: *[Haastateltava toivoo, että myyjä olisi] hyvin avoin siinä, että mitä on tapahtumassa etukäteen, niin sitten ostava taho osaa arvioida, että onko tää hyödyllistä, ja kannattaako tähän käyttää se aika.*” Ostajan kannalta on tärkeätä tietää, minkälaista opetusta myyjän aikoo suorittaa sekä mitä ostaja tästä tulee hyötymään. Totuuden mukaiset lupaukset tuotteesta tai palvelusta olivat haastateltavien näkökulmasta haaste opetuksellisen myynnin kannalta. Haastateltavien mielestä myyjien jakama tieto ei välttämättä ole aina pitänyt paikkansa, jonka vuoksi ostaja ei välttämättä voi luottaa myyjän antamaan tietoon. Tämä on haaste, jos myyjän pyrkii opettamaan ostajalle tuotteen tai palvelun kannalta olennaisia tietoja. Haastateltavien mukaan myyjä voi myös luvata, että haluttuja ominaisuuksia saadaan kehitettyä nopeasti, vaikka tilanne ei näin olisi. Luottamuksellisen suhteen syntymisessä auttaa, jos myyjä pystyy myöntämään ostajalle omien tuotteiden ja palveluiden hyvät ja huonot puolet. Haastateltava numero 10: *”Se olisi kaikkien kannalta parempi, kun ollaan oikeasti rehellisiä. Mihin se järjestelmä pystyy, mihin se ei pysty.”*

4.4.2 Myyjän motivaatio opettaa ostajaa

Toinen teema, joka aineistosta nousi esille, kun tarkasteltiin myyjän opetuksellisen toiminnan haasteita, on myyjän motivaatio. Ostajat näkivät sen haasteena, että myyjä ei aina ollut motivoitunut opettamaan heitä. Tämän teeman alta tunnistettiin kolme eri konseptia: Asiakkuuden merkitys, muuttuminen tarpeettomaksi ja ostajan vastuu pyytää tietoa. Opetuksellisen myynnin kannalta haasteeksi voi muodostua myyjän haluttomuus tarjota opetusta asiakkaille, joiden asiakkuus on rahallisesti liian merkityksetön. Tämä ongelma esiintyy varsinkin, jos pieni toimija ostaa isolta palveluntarjoajalta palvelua. Haastateltava numero 11: *”Aika hyvin pätee semmoinen, että jos et ole tarpeeksi iso vuosiasiakkuus, mitä me*

ei usein olla, että jos puhutaan ainoastaan alle sadantonnin investoinnista, niin ei tarjota välttämättä henkilökohtaista palvelua edes siihen käyttöönottoon tai muuhun.” Kolmantena konseptina aineistosta tunnistettiin ostajan vastuu pyytää tietoa. Ostajien näkökulmasta haasteeksi muodostuu se, että heidän täytyy osata pyytää tietoa myyjältä. Tämä vaatii heiltä panostamista, jotta he osaavat kysyä palvelun kannalta relevantteja kysymyksiä. Kolmantena konseptina ostajan motivaatioon liittyen nousi myyjän muuttuminen tarpeettomaksi. Myyjän haluttomuus jakaa tietoa voi liittyä pelkoon muuttua tarpeettomaksi ostajalle. Tiedon jakamisen haluttomuus saattoi liittyä esimerkiksi tuotantoteknologiaan tai johonkin aihekokonaisuuteen, josta haluttiin kertoa vain osa. Haastateltavan numero 7: *”Ei heillä nyt ole agendana meitä kouluttaa, kun koska minkä takia, jos heillä nyt on jotain know-how:ta, niin he nyt välttämättä haluaisi sen meille antaa ja sitten he ovat tarpeettomia.”* Tiedon jakamisesta kieltäytymällä myyjillä on tarkoituksena suojata omaa asemaansa aiheen asiantuntijana, jolloin ostajalla on motiivi käyttää heidän palveluita.

5. Johtopäätökset

5.1 Myynnin teoria opetuksellisen myynnin näkökulmasta

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkielman tuloksia suhteessa vakiintuneisiin myynnin teorioihin. Tarkoituksena on tarkastella miten tuloksissa esille nousseet opetuksellisen myynnin konseptit voisivat kontribuoida myynnin teorioiden keskeisiin konsepteihin. Nämä esitellään Taulukossa 2, johon on listattu erilaisia myynnin teorioihin liitettyjä piirteitä sekä opetuksellisen myynnin konsepteja.

Taulukko 2. Myynnin teorioiden komponentit ja opetuksellisen myynnin kontribuutio.

Myynti teorioiden keskeiset komponentit	Kuinka opetuksellinen myynti kontribuoi:
Arvomyynti	
Asiakastarpeiden ja liiketoimintamallien ymmärtäminen (Terho ym. 2012)	Vuorovaikutus: Asiakkaan haasteiden ja toiminnan ymmärtäminen erilaisen vuorovaikutteisen opetuksellisen toiminnan kautta.
Tarjonnan räätälöinti (Liu ja Zhao 2021)	Vuorovaikutus: Ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen keinoin ostajan yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen.
Arvon ilmaiseminen ja viestiminen (Liu ja Zhao 2021; Terho ym. 2012)	Mahdollisuuksien kommunikointi: Myyjän pyrkimys viestiä tuotteen tai palvelun luoma arvo sekä edistää ostajan kannalta järkevien valintojen tekemistä.
Arvon todentaminen (Liu ja Zhao 2021)	Kokeilu: Palvelun kokeilemisen kautta syntyvä tuotteen luoman arvon varmentaminen.
Ratkaisumyynti	
Ongelman tunnistaminen (Töytäri 2018)	Asiakastarpeen ymmärtäminen: Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ongelmien tunnistamisella.
Ratkaisun kehittäminen (Töytäri 2018)	Vuorovaikutus: Ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen keinoin tiedon vaihto, jonka avulla räätälöityjen ratkaisuiden kehittäminen.
Konsultatiivinenmyynti	
Suhteiden rakentaminen ja luottamuksen luominen (Cuevas 2018; Liu ja Leach 2001)	Suhdetoiminta: Opetuksellisen toiminnan avulla voidaan ylläpitää olemassa olevia asiakassuhteita sekä luoda uusia. Kokeilu: Palvelun kokeilemisen kautta syntyvä tuotelupauksen varmentaminen.
Ohjaus ja asiakkaan auttaminen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa (Liu ja Leach 2001)	Käytön edistäminen: Palvelun käytön ja käyttöönoton edesauttaminen opettamalla ja jakamalla tietoa. Osaamisen päivittäminen: Tietojen ja taitojen opettaminen ostajalle, sen avulla ostajan tavoitteiden saavuttamisessa tukeminen.

Pitkäjänteinen näkökulma ja pitkäkestoinen ratkaisu (Liu ja Leach 2001)	Mahdollisuuksien kommunikointi: Opetukselliset keinot demonstroida tuotteen tai palvelun luomia hyötyjä ja mahdollisuuksia pitkällä aikajänteellä. Käytön edistäminen: Palvelun käytettävyyden varmistaminen opetuksellisilla menetelmillä.
---	---

Arvomyynnin keskeisiin komponentteihin kuuluvat asiakastarpeen ja liiketoimintamallien ymmärtäminen (Terho ym. 2012). Tämän osalta tutkimuksen tuloksissa nousi esille opetuksellisen myynnin menetelmänä erilaiset vuorovaikutukseen perustuvat menetelmät. Näitä voivat olla esimerkiksi workshopit, joiden aikana myyjä oppii asiakkaan tarpeista ja liiketoiminnasta. Vuorovaikutuksellisia menetelmiä voidaan käyttää myös tarjonnan räätälöinnissä, joka on arvomyynnin keskeisiä ominaisuuksia (Liu ja Zhao 2021). Tällöin myyjän ja ostajan välisen vuorovaikutuksen avulla kyetään räätälöimään tarjontaa ostajalle sopivaksi.

Arvomyynnin teoriassa arvon ilmaiseminen sekä viestiminen ovat sen keskeisiä komponentteja (Liu ja Zhao 2021; Terho ym. 2012). Opetuksellisen myynnin näkökulmasta palvelun luomien mahdollisuuksien kommunikointi myyjän toimesta tukee palvelun arvon viestimistä. Mahdollisuuksien kommunikoinnissa myyjä voi edistää ostajan kannalta järkevien valintojen tekoa sekä konkretisoida tarjottavien palveluiden luomaa arvoa. Arvon todentaminen nähdään keskeisenä osana arvonmyyntiä (Liu ja Zhao 2021). Arvon todentamisessa myyjä voi tarjota palvelun kokeilua osana myyntiprosessia, jolloin ostaja näkee konkreettisesti palvelun luoman arvon.

Ratkaisumyynnissä ongelman tunnistaminen sekä ratkaisun kehittäminen on keskeisiä ominaisuuksia (Töytäri 2018). Opetuksellisen myynnin edellytyksenä tuloksissa nousi esille asiakastarpeen ymmärtäminen, jonka voidaan nähdä olevan linjassa ratkaisumyynnin ongelman tunnistamisen kanssa. Tuloksien perusteella vuorovaikutukselliset keinot tukevat ratkaisun kehittämistä. Myyjän ja ostajan välisen tiedon vaihdon kautta voidaan luoda yhteisymmärrys ratkaisusta, joka auttaa ostajan ongelman ratkaisussa. Ratkaisun kehittämiseksi myyjä voi järjestää esimerkiksi workshoppeja, joissa yhteistyössä pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Toisaalta samalla voidaan myös tunnistaa mahdollisia asiakkaan ongelmia, joita

myyjä voi lähteä ratkomaan. Tämän avulla myyjän ymmärrys asiakkaan tarpeista myös paranee.

Konsultatiivisen myynnin teoriassa yhtenä keskeisenä komponenttina on suhteiden rakentaminen ja luottamuksen luominen (Cuevas 2018; Liu ja Leach 2001). Tuloksien perusteella opetuksellinen myynti soveltuu hyvin suhteiden rakentamiseen. Sen avulla voidaan rakentaa suhteita potentiaalsiin uusiin ostajiin sekä ylläpitää olemassa olevia suhteita. Tuloksien perusteella myyjän opetuksellinen toiminta validoi myös häntä aihealueen asiantuntijana, joka on omiaan rakentamaan luottamusta myyjän ja ostajan välille. Kokeilu toimii myös luottamuksen rakentamisessa. Kokeilemalla tuotetta tai palvelua ostaja voi varmistua sen sopivuudesta omien ongelmien ratkaisuun.

Konsultatiivisen myynnin teoriassa keskeisinä komponentteina on myös tunnistettu asiakkaan ohjaus ja auttaminen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Myös toiminnan pitkäjänteinen näkökulma ja pitkäkestoisten ratkaisuiden edistäminen kuuluvat konsultatiiviseen myyntiin (Liu ja Leach 2001). Asiakkaan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa myyjä voi auttaa tukemalla palveluiden käyttöä ja edistämällä sitä. Tämä voi tapahtua jakamalla ostajalle parhaita käytäntöjä palvelun käytöstä sekä varmistamalla loppukäyttäjien hyvä koulutus palveluun liittyen.

Tässä luvussa tehtyjen johtopäätöksiensä valossa voidaan antaa joitain suosituksia eri myyntityylejä käyttäville myyjille. Kuten tässä tutkielmassa on aikaisemmin tuotu esille, arvomyyntiä harjoitettaessa on haasteena nähty, jos ostajalla ei ole tarvittavia tietoja myytävästä palvelusta, tai jos myytävät ratkaisut ovat monimutkaisia ja suuria (Töytäri 2011; Pöyry ym. 2021). Opetuksellisen myynnin menetelmistä tämän ongelman ratkaisemiseen voidaan käyttää vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä tai palvelun kokeilua. Vuorovaikutus voi tapahtua esimerkiksi workshoppien tai koulutustilaisuuksien kautta, joiden aikana ostajan osaamistasoa saadaan kehitettyä ja ostajan kokemusta ratkaisun monimutkaisuudesta pienennettyä. Tämän avulla arvomyynnin menestyksellisen toteuttamisen edellytykset paranevat. Palvelun kokeilun kautta voidaan myös konkreettisesti lisätä ostajan ymmärrystä palvelun arvosta ja mahdollisuuksista.

Ratkaisumyynnin kohdalla haasteena on nähty, jos myyjä ei ymmärrä ostajan tarpeita ja kykene rakentamaan sopivaa ratkaisua (Storbacka ym. 2011). Tutkielman tuloksien perusteella voidaan

suositella opetuksellisen myynnin menetelmien käyttämistä, jotka voivat auttaa ymmärtämään asiakkaan ongelman, ja auttavat luomaan tähän soveltuvan ratkaisun. Vuorovaikutuksellisten menetelmien avulla myyjä ja ostaja voivat vaihtaa tietoa keskenään ja luoda yhteisen tilannekuvan ostajan ongelmasta. Tämän avulla myyjän on helpompi ymmärtää ostajan ongelma, joka mahdollistaa ratkaisun löytämisessä.

Konsultatiivisen myynnin haasteeksi on tunnistettu tilanteet, joissa ostaja ei saa hyötyä palvelusta (Liu ja Leach 2001). Tuloksien perusteella voidaan suositella myyjää järjestämään palvelun kokeilu ostajalle ennen ostopäätöksen tekoa, jolloin ostaja voi varmistua palvelun tarjoamista hyödyistä. Opetuksellisen toiminnan avulla myyjä kannattaa myös edistää palvelun käyttöönottoa, jonka avulla ostaja pääsee mahdollisimman sujuvasti hyödyntämään palvelua. Tämä voi tapahtua opettamalla ostajaa tai palvelun loppukäyttäjiä. Toisaalta asiakassuhteen jatkuessa myyjän on suositeltavaa varmistaa palvelusta ostajan saamat hyödyt päivittämällä ostajan tietoja palvelusta ja varmistamalla palvelun käyttövarmuus loppukäyttäjien osaamistasoa parantamalla. Opetuksellista toimintaa toteuttamalla myös myyjä pysyy tietoisena ostajan tarpeiden muuttuessa, jolloin palvelun kehittämisen avulla on mahdollista varmistaa ostajan palvelusta saamat hyödyt myös pitkällä tähtäimellä.

5.2 Opetuksellinen myynti myyntiprosessin aikana

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkielman tuloksia suhteessa myynnin prosessiin. Myyntiprosessi on Hochsteinin ym. (2021) esittelemä myynnin prosessi, joka jakautuu kolmeen vaiheeseen: Liiketoiminnan kehitys (BDR), Myyntivaihe (To Sales) ja Asiakkuudenhoito (Customer Success). Tarkoituksena on tarkastella kuinka opetuksellinen myynti kontribuoi eri vaiheissa myyntiprosessia. Tätä varten jaoitellaan tutkielman tuloksissa tunnistettuja toisen asteen teemoja (2nd Order Themes) eri myyntivaiheille, ja tarkastellaan kuinka nämä teemat vaikuttavat kyseisessä myyntivaiheessa.

Hochsteinin ym. (2021) myyntiprosessin alkupäässä on liiketoiminnan kehitysvaihe. Tutkielman tuloksista voidaan löytää teemoja, jotka nousevat opetuksellisen myynnin näkökulmasta esille tässä vaiheessa. Nämä teemat voivat kontribuoida liiketoiminnan kehityksen aikana. Teemoja esitellään Taulukossa 3. Suhdetoiminnan näkökulmasta tässä vaiheessa opetuksellisen myynnin avulla voidaan verkostoitua ja tuoda omaa asiantuntijuutta ostajien tiedoksi. Tällä tavalla voidaan päästä ostajien näkökulmasta potentiaalisten

palveluntarjoajien joukkoon. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tässä vaiheessa myyntiprosessia voidaan opetuksellisen myynnin menetelmänä käyttää koulutustilaisuuksia, joiden avulla lisätään ostajan tietämystä palvelusta tai tuotteesta. Osaamisen päivittämisellä voidaan pyrkiä opettamaan ostajille alan uusia trendejä sekä haastaa vanhoja toimintatapoja, jonka avulla ostajilla on tiedollisesti paremmat edellytykset ostopäätöstä tehdessä. Liiketoiminnan kehityksen vaiheessa luodaan myös edellytyksiä myöhemmälle opetukselliselle toiminnalle. Tutkielman tuloksien perusteella opetuksellisen myynnin edellytyksenä on asiakkaan ymmärtäminen ja kyky tuottaa lisäarvoa, joita voidaan edistää liiketoiminnan kehittämisen aikana ennen myyntivaiheeseen siirtymistä.

Taulukko 3. Opetuksellisen myynnin teemat liiketoiminnan kehitysvaiheessa.

Liiketoiminnan kehitys (BDR)	
Toisen asteen teemat (2nd Order Themes)	Kuinka opetuksellinen myynti kontribuoi vaiheeseen:
Suhdetoiminta	Opetuksellisen toiminnan kautta verkostoituminen ja oman asiantuntijuuden validointi.
Vuorovaikutus	Koulutustilaisuuksien järjestäminen potentiaalisille asiakkaille, joiden avulla lisätään ostajien tietämystä palvelusta tai tuotteesta.
Osaamisen päivittäminen	Uusien trendien opettaminen ja vanhojen toimintatapojen haastaminen opetuksellisen toiminnan avulla, jonka ansiosta ostajalla paremmat edellytykset tehdä valistunut ostopäätös.

Opetuksellisen myynnin teemojen yhteyttä myyntivaiheeseen tarkastellaan Taulukossa 4. Myyntivaiheessa opetuksellisen myynnin tavoitteina voidaan pyrkiä edistämään palvelun käyttöä jakamalla tietoa, jonka ansiosta tuleva käyttöönotto olisi mahdollisimman sujuva. Myös palvelun esittely mahdollisille loppukäyttäjille on opetuksellisen myynnin näkökulmasta tässä vaiheessa käytön edistämisen kannalta mahdollista. Osana myyntivaihetta opetuksellisen myynnin näkökulmasta myyjä voi pyrkiä kommunikoimaan mahdollisuuksia, joita palvelu ostajalle tarjoaa. Tämän lisäksi palvelun konkreettisen arvon esittely on tässä vaiheessa tarkoituksen mukaista. Ostajan tietämystä palvelusta ja siihen keskeisesti liityvistä aiheista on myös hyvä päivittää myyntivaiheessa, jonka ansiosta ostajalla on paras mahdollinen tietämys ennen kuin hän tekee päätöksen palvelun mahdollisesta ostamisesta. Myyntivaiheessa opetuksellisen myynnin menetelmänä palvelun kokeilu mahdollistaa ostajalle myytävän palvelun toimivuuden varmentamisen, jonka ansiosta riskiä palvelun toimivuudesta saadaan laskettua.

Taulukko 4. Opetuksellisen myynnin teemat ja myyntivaihe.

Myyntivaihe (To Sales)	
Toisen asteen teemat (2nd Order Themes)	Kuinka opetuksellinen myynti kontribuoi vaiheeseen:
Käytön edistäminen	Onnistuneen käyttöönoton edistäminen tiedon jakamisella ja palvelun esittelyllä loppukäyttäjille.
Mahdollisuuksien kommunikointi	Tuotteen tai palvelun tarjoamien mahdollisuuksien esittely sekä palvelun konkreettisen arvon esille tuominen.
Osaamisen päivittäminen	Uusien trendien opettaminen, vanhojen uskomusten haastaminen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen myyntiprosessin aikana, jotta ostajalla parhaat edellytykset ostopäätöstä tehdessä.
Kokeilu	Tuotteen tai palvelun kokeileminen osana myyntiprosessia, jonka avulla varmistetaan palvelun sopivuus ostajan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myyntiprosessissa asiakkuudenhoito alkaa kaupan syntymisen jälkeen. Opetuksellisen myynnin ja asiakkuudenhoidon yhteyttä tarkastellaan Taulukossa 5. Sen aikana myyjä pyrkii toiminnallaan säilyttämään asiakkuuden pitkällä tähtäimellä, mutta myös mahdollisuuksien mukaan laajentamaan asiakkuutta lisämyynnillä (Hochstein ym. 2021). Myyntiprosessin tässä vaiheessa opetuksellinen myynti mahdollistaa asiakassuhteen ylläpidon. Opetuksellisen myynnin avulla voidaan tukea asiakasta palvelun käyttöön liittyvissä kysymyksissä. Tämän avulla voidaan tukea palvelun käyttövarmuutta. Lisäksi opetuksellisilla menetelmillä voidaan tukea palvelun loppukäyttäjiä saavuttamaan maksimaaliset hyödyt palvelun käytöstä. Asiakkuudenhoidon aikana asiakkaan osaamista aihealueesta on hyödyllistä päivittää opetuksellisilla menetelmillä, jolloin voidaan jakaa parhaita käytäntöjä. Toisaalta palvelun tai tuotteen luomia mahdollisuuksia voidaan tuoda esille asiakkaan opettamisen aikana.

Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa opetuksellisista menetelmistä voidaan käyttää vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä kuten esimerkiksi workshoppeja tai koulutustilaisuuksia. Tämän kaltaiset vuorovaikutukselliset tilanteet antavat myyjälle mahdollisuuden jakaa tietoa ostajalle, mutta myös oppia enemmän ostajan tarpeista. Tämän lisäksi erilaiset opetusmateriaalit manuaaleina tai digitaalisessa muodossa tukevat asiakkaan oppimista. Opetusmateriaalien avulla voidaan tietoa jakaa laajemmin ostavan yrityksen organisaatioon, jolloin palvelun loppukäyttäjillä on parhaat mahdollisuudet käyttää palvelua.

Taulukko 5. Opetuksellisen myynnin teemat ja asiakkuudenhoito.

Asiakkuudenhoito (Customer Success)	
Toisen asteen teemat (2nd Order Themes)	Kuinka opetuksellinen myynti kontribuoi vaiheeseen:
Käytön edistäminen	Opetuksellinen toiminnan avulla varmistaa palvelun käyttövarmuus sekä loppukäyttäjien tuki.
Opetusmateriaalit	Opetusmateriaalien tarjoaminen verkko-oppimisympäristöjen kautta loppukäyttäjien kouluttamisen tueksi.
Osaamisen päivittäminen	Palvelun käyttöön liittyvien parhaiden käytäntöjen opettaminen asiakkaan käytön tueksi.
Mahdollisuuksien kommunikointi	Tiedon jakamisen ja opettamisen avulla palvelun tai tuotteen luominen mahdollisuuksien esille tuominen.
Suhdetoiminta	Asiakassuhteen ylläpito opetuksellisen toiminnan avulla.
Vuorovaikutus	Vuorovaikutukseen perustuvien opetusmenetelmien käyttö tiedon vaihdossa myyjän ja ostajan välillä, jonka avulla mahdollista kehittää yhteistyöstä.

Tutkielman tuloksien perusteella voidaan päätellä, että opetuksellinen myynti voi kontribuoida eri myyntiprosessin vaiheisiin. Erilaiset menetelmät tukevat myyntiä prosessin eri vaiheissa, jonka lisäksi opetuksellisen myynnin tavoitteet vaihtelevat eri vaiheissa. Prosessin alkuvaiheessa opetuksellinen myynti auttaa myyjää kontaktin ja luottamuksen luomisessa, jonka lisäksi ostajan tietämystä aihealueesta saadaan lisättyä. Myyntivaiheessa opetuksellisen toiminnan avulla voidaan auttaa ostajaa tekemään parhaaseen tietoon pohjautuva päätös, jonka apuna voidaan käyttää vuorovaikutuksellisia tai palvelun kokeiluun perustuvia menetelmiä. Asiakkuudenhoidossa opetuksellinen toiminta keskittyy enemmän palvelun käytöstä saatavien hyötyjen maksimoimiseen sekä pitkäjänteisen asiakassuhteen rakentamiseen.

Tutkielman tuloksien ja johtopäätöksien perusteella voidaan antaa joitain suosituksia myyjille eri myyntivaiheita varten. Liiketoiminnan kehitysvaiheessa myyjän on suositeltavaa käyttää opetuksellisia menetelmiä suhteiden luomiseen potentiaalisten ostajien kanssa. Erilaisten koulutustilaisuuksien kautta myyjä pystyy lisäämään ostajan osaamista palvelusta, jonka avulla ostajat ovat tietoisempia myyjän tarjoamista palveluista myöhemmin myyntiprosessin aikana. Toisaalta tässä myyntivaiheessa suoritettu opetuksellinen toiminta auttaa myyjää näyttäytymään asiantuntijana ostajalle ja näin lisäämään uskottavuuttaan ostajan silmissä. Vuorovaikutuksellisten menetelmien avulla tässä vaiheessa myyjän kannattaa myös pyrkiä

hankkimaan tietoa ostajan liiketoiminnasta ja ongelmista, jonka avulla myöhemmin myyntiprosessissa myyjällä on paremmat mahdollisuudet tarjota ostajalle sopivaa ratkaisua.

Myyntivaiheessa myyjän kannattaa pyrkiä opetuksellisen toiminnan kautta tuomaan esille myytävän palvelun luomia mahdollisuuksia sekä päivittämään ostajan osaamista aihealueesta. Tämän avulla ostaja kykenee tekemään valistuneen ostopäätöksen. Opetuksellisten menetelmien avulla myyjän kannattaa tarjota ostajalle palvelun kokeilua, jonka avulla palvelun hankinnasta muodostuvia riskejä saadaan pienennettyä, kun ostaja voi varmistua palvelun toimivuudesta. Palvelun käyttöönottoa voidaan edistää jo tässä vaiheessa kouluttamalla palvelun loppukäyttäjiä, jonka avulla saadaan myös madallettua ostopäätökseen liittyvää ostajan kokemaa riskiä.

Asiakkuudenhoidon vaiheessa myyjän on suositeltavaa käyttää opetuksellisia menetelmiä, jotta palvelun tarjoamat mahdollisuudet saadaan täysmääräisesti ostajan käyttöön. Tätä voidaan edistää opetusmateriaalien avulla sekä workshopin kaltaisilla vuorovaikutuksellisilla tilanteilla, joissa palvelun loppukäyttäjien osaamista saadaan kehitettyä ja päivitettyä. Opetukselliset menetelmät antavat myös myyjälle hyvän mahdollisuuden ylläpitää asiakassuhdetta. Näiden kohtaamisten aikana kannattaa pyrkiä päivittämään tietoja ostajan tarpeista, joiden tunnistaminen ja ratkaisu voivat luoda paikkoja lisämyynnille tai ainakin edesauttavat palvelun pitkäaikaista käyttöä.

Lähteet

- Adams, J, Khan, H., & Raeside, R. (2014). *Research Methods for Business and Social Science Students*. SAGE Publications.
- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Bell, S. J., Eisingerich, A. B. (2007). The Paradox of Customer Education: Customer Expertise and Loyalty in the Financial Services Industry. *European Journal of Marketing*, 41(5-6), 466-86
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44(4)
- Böhm, E., Eggert, A., Terho, H., Ullaga, W., & Haas, A. (2020) Drivers and outcomes of salespersons' value opportunity recognition competence in solution selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(3), 180– 197.
- Chiang, C., Parker, K., & Davey B., (2017). Exploring the drivers of customer engagement behaviours in social network brand communities: Towards a customer-learning model. *Journal of Marketing Management*, 30, 17–18.
- Consoli, D., Elche, D., Rullani, F. (2015). Employment and Skill Configurations in KIBS Sectors: A Longitudinal Analysis. *The Handbook of Service Innovation*. 2013-236
- Cuevas, J. M. (2018). "The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization," *Industrial Marketing Management*, 69, 198–208
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. 55. 553-560.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V., & Woisetschläger, D. M. (2011). Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 657–660 (this issue).
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L., (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*. Volume 16(1), 15-31.

- Glaser, B. G., Strauss, A. L., Strutzel, E. (1968). The Discovery of the Grounded Theory; Strategies fro Qualitative Research. *Nursing Research*, 17(4), 364.
- Hibbert, S., Winklhofer, H., & Temerak, M. S. (2012). Customers as Resource Integrators: Toward a Model of Customer Learning. *Journal of Service Research*, 15(3), 247–261.
- Hollabeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2019). SD logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Acedemy of Marketing Science*, 47(1), 161-185
- Hochstein, B., Chaker, N., Rangarajan, D., Nagel, D., Hartmann, N. (2021). Proactive Value Co-Creation via Structural Ambidexterity: Customer Success Management and the Modularization of Frontline Roles. *Journal of Service Research*. Vol. 24(4) 601-621
- Hox, J., & Boeije, H. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. Elsevier Inc., 1, 593–599.
- Hu, T. S., Lin, C. Y., & Chang, S. L. (2013). Knowledge intensive business services and client innovation. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1435-1455.
- Kim, Y.J., & Yim, M. (2020). An Empirical Investigation of the Impact of Customer Learning on Customer Experience in the Context of Knowledge Product Use. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 969-976.
- Liinamaa, J., Viljanen, M., Hurmerinta, A., Ivanova-Gongne, M., Luotola, H., & Gustafsson, M. (2016). " Performance-based and functional contracting in value-based solution selling," *Industrial Marketing Management*, 59, 37–49.
- Liu, A. H. & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceveid credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 147-156
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., den Hetog, P., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). Knowledge Intensive Business Services: Users, Carriers, and Sources of Innovation.
- Monnot, E. (2020). Customer learning trajectories when using a product for the first time. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 35(2), 48–73.

- Pöyry, E., Parvinen, P., & Martens, J. (2021). "Effectiveness of value calculators in B2B sales work—Challenges at the sales-call level," *Journal of Business Research*, 126, 350–360.
- Saunders, M., Lewis, P., Thomhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5th Ed.). Pearson Education Limited.
- Schettkat, R. (2007). The Astonishing Regularity of Service Employment Expansion. *Metroeconomica*, 58(3), 413–435.
- Sharma, A., Iyer, G. R., & Evanschitzky, H. (2008). "Personal selling of high-technology products: The solution-selling imperative," *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 287–308.
- Smith, A., & Lunsford, S. (2007). What It Means to Be Professional: Consultative Selling Today. *The Catalyst*, 36(3), 3–9.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. (2011). Management practices in solution sales – A multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 35–54.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling' - towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Tienken, C., Classen, M., & Friedli, T. (2022). Engaging the sales force in digital solution selling: How sales control systems resolve agency problems to create and capture superior value. *European Journal of Marketing*, 57(3), 794–833
- Tuli, Kapil R., Ajay K. Kohli and Sundar G. Bharadwaj (2007). "Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes," *Journal of Marketing*, 71 (3), 1–17.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi*. (5th ed.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Töytäri, P., Alejandro, T. B., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (7), 493–502.

- Ulaga, W. & Loveland, J. M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43, 113–125.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39: 407-428.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset ostajille

1. Mikä on asemasi yrityksessä? Miten se liittyy XX-palvelujen ostamiseen? (XX = IT-palvelut, markkinointipalvelut, lakipalvelut, konsultointipalvelut, jne. -> Valitse tietty toimiala, jolta haastateltava ostaa/on ostanut KIBS-palveluja.)
2. Voitko kuvailla yrityksesi ostoprosesseja näiden palvelujen kohdalla?
3. Mitä sinun ja organisaatiosi tulee tietää ja minkälaisia taitoja tarvitsette näiden palvelujen ostamiseen ja käyttämiseen?
4. Onko näitä palveluja myyneet yritykset panostaneet palvelun käyttöön liittyvien tietojen tai taitojen opettamiseen? Minkälaisia esimerkkejä sinulle tulee mieleen?
5. Jos kyllä, niin millä tavoin opetusta on toteutettu? Minkälaisia opetusmenetelmiä on käytetty? (Koulutuspäivät, workshopit, tutoriaalit, seminaarit, todistukset jne.?)
6. Oletteko itse hankkineet erikseen koulutuspalveluja näiden palvelujen käyttöön? Jos kyllä, niin minkälaisia?
7. Miten oppiminen on vaikuttanut organisaatiosi toimintatapoihin tai palvelujen käyttöön? Mikä merkitys hyvillä tiedoilla tai taidoilla on palvelujen käyttöön?
8. Oletko kohdannut tilannetta, jossa myyvä yritys ei halua asiakkaan hallitsevan jotain palvelun käyttöön liittyvää tai jossa myyjä pyrkii hyötymään asiakkaan heikommasta tietämyksestä tai osaamisesta?
9. Miten mielestäsi myyjä voisi parhaiten toteuttaa "opetuksellista myyntiä"? Minkälaisia toiveita sinulla asiakkaana on myyjän opetukselliselle toiminnalle?