

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2014

Juha-Pekka Sulanterä

KOULUTTAMISEN MERKITYS MYYNILLISESSÄ ASIAKASPALVELUSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha-Pekka Sulanterä

KOULUTTAMISEN MERKITYS MYNNILLISESSÄ ASIAKASPALVELUSSA

Kiristynvä markkinatilanne vaatii yrityksiltä toimia oman toimintansa kehittämisessä ja tehostamisessa. Kilpailu ICT-alalla ja varsinkin matkapuhelinpalveluita tarjoavien yritysten välillä on kovaa ja kilpailussa pärjääminen vaatii yrityksellä mahdollisimman tehokasta liiketoimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa lukijalle näkökulma mistä asioista myynnillinen asiakaspalvelu rakentuu ja minkälaista kouluttamista siihen liittyy. Näitä asioita kuvataan opinnäytetyössä yleisellä tasolla teorian ja käytännön näkökulmista. Opinnäytetyö käsittelee myynnillisen asiakaspalvelun kokonaisuutta ja siihen liittyvää kouluttamista yleisesti. Myynnillinen asiakaspalvelu on tärkeä osa asiakassuhteiden hoitoa sekä myynnin parantamista.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu myynnin, asiakaspalvelun ja kouluttamisen teoksista. Teoriaosuus rakentuu puhelimesta tehdystä myynnistä sekä telemarkkinoinnista, asiakaspalvelusta ja näihin kouluttamisesta työpaikalla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua. Haastateltavana oli alalla pitkään työskennellyt henkilö, jolla on myös kokemusta kouluttamisesta. Lisäksi tutkimus koostuu opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista kyseiseltä alalta. Kysely rakentuu myynnilliseen asiakaspalveluun ja kouluttamiseen liittyviin teemoihin.

Tutkimuksen perusteella myynnillinen asiakaspalvelu rakentuu monista tekijöistä, joita ovat asiakaspalvelijan henkilökohtaiset ominaisuudet, tapa työskennellä, tietotaito ja yrityksen sisäiset asiat. Kouluttaminen nähdään tärkeänä asiana myynnillisen asiakaspalvelun kehittämisessä, kouluttamisella pyritään parantamaan asiakaspalvelijoiden tietotaitoa ja toimintatapoja. Asiakaspalvelijan omalla asenteella työskentelyyn on myös suuri merkitys.

ASIASANAT:

Myynnillinen asiakaspalvelu, kouluttaminen, telemarkkinointi, henkilökohtaiset ominaisuudet

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Business Information and Knowledge Management

2014 | 42

Instructor: Harri Jalonen

Juha-Pekka Sulanterä

IMPORTANCE OF TRAINING IN THE SALES BASED CUSTOMER SERVICE

Tightening market situation requires actions from the companies to develop and intensify their business. The competition on the ICT sector and especially between the companies which offers mobile phone services is hard, and to get along in this competition requires as much as effective business activity.

The aim of this thesis is to give perspective for the reader about which kind of things sales based customer service builds of and what kind of training it relates. These things are explained from the general aspect of theory and practical. Thesis explains sales based customer service in overall and training for it in general. Sales based customer service is important part of the customer care and sales improving.

Theoretical frame of reference consists of sales, customer service and training literature. The theoretical part consist selling via telephone, telemarketing, customer service and training for these on the workplace.

For research method was used qualitative theme interview. Interviewing was with a person who has been working a long time on the business and who also has experience of sales based customer service training. Research also included thesis authors own experiences from the business. Interview is built of themes of sales based customer service and training.

Based on the research, sales based customer service is built of many factors which are customer servicer's personal features, way of working, usage of information and a company's internal affairs. Training is seen as an important matter in sales based customer service development. Goal of the training is to improve customer servicer's information knowledge and way of working. Customer servicer's own attitude has an important meaning for working.

KEYWORDS:

Sales based customer service, training, telemarketing, personal features

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 MYYNNILLINEN ASIAKASPALVELU	6
2.1 Moderni aktiivinen asiakaspalvelu	6
2.2 Hyvän myyjän ominaisuudet	8
2.3 Asenne	9
2.4 Myyjän ydintehtävät	11
2.5 Telemarkkinointi käsitteenä	11
3 KOULUTTAMINEN	13
3.1 Perehdyttäminen	14
3.2 Koulutuksen arvioinnin tasot	15
3.3 Reaktioiden arviointi	16
3.4 Oppimisen arviointi	18
3.5 Toiminnan muuttumisen arviointi	19
3.6 Toiminnan muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä	20
3.6.1 Opetukseen ja koulutukseen liittyvät tekijät	20
3.6.2 Yksilölliset tekijät	20
3.6.3 Esimiehen toiminta	21
3.6.4 Ohjaus ja tuki	21
3.6.5 Organisaatiota koskevat tekijät	22
3.6.6 Materiaalit	22
4 LAADULLINEN TUTKIMUS – TEEMAHAASTATTELU	24
5 TULOKSET	26
5.1 Teema 1. Edellytykset myynnilliseen asiakaspalveluun	26
5.2 Teema 2. Myynnilliseen asiakaspalveluun kouluttaminen	29
5.3 Teema 3. Motivointi	33
5.4 Teema 4. Asiakaskohtaaminen puhelimesta	35
6 LÄHTEET	39
7 LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö antaa näkökulman myynnilliseen asiakaspalveluun kouluttamisesta käytännönläheisesti. Opinnäytetyöni käsittelee ICT-alalla tapahtuvaa myynnillistä asiakaspalvelua ja siihen liittyvää kouluttamista työpaikalla. Opinnäytetyön kokonaisuus syntyy myynnistä, asiakaspalvelusta ja kouluttamisesta.

Perinteiseen asiakaspalveluun verrattuna myynnillinen asiakaspalvelu on liiketoiminnallisesti kannattavampaa. Tuottamalla lisäarvoa asiakkaille, kuten myymällä asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia palveluita ja tuotteita, yritys hyötyy taloudellisesti ja asiakas saa palvelua ja tuotteita, joista syntyy arvoa hänen omassa elämässään. Esimerkkinä voi olla kilpailevan yrityksen tarjoama huonosti toimiva palvelu, mikä tulee asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä keskustelussa esille ja huonosti toimiva palvelu korvataan tämän yrityksen toimivalla palvelulla. Myynnillisessä asiakaspalvelussa asiakassuhteenhoito on merkittävä asia.

Opinnäytetyön tekijä päätyi opinnäytetyön aiheeseen nykyisen työpaikan kautta, jossa tarjotaan asiakkaille myynnillistä asiakaspalvelua puhelimitse. Myynnillinen asiakaspalvelu ja siihen liittyvä kouluttaminen on mielenkiintoinen aihealue, varsinkin myynnilliseen asiakaspalveluun vaikuttavien tekijöiden tutkiminen oli aiheen valitsemiseen merkittävästi vaikuttava lähtökohta.

Opinnäytetyö antaa lukijalle näkökulman siitä, mitä kouluttaminen merkitsee myynnillisessä asiakaspalvelussa. Opinnäytetyö selvittää, millaista myynnillinen asiakaspalvelu on ottaen huomioon puhelimitse tapahtuvan asiakastilanteen.

2 MYYNNILLINEN ASIAKASPALVELU

2.1 Moderni aktiivinen asiakaspalvelu

Nykyinen taloustilanne ja epävakaa markkinatilanne on aiheuttanut sen, että yritykset ovat huomanneet uusasiakashankinnan vaikeuden ja hinnan. Yrityksille on huomattavasti halvempaa säilyttää nykyinen asiakassuhde kuin luoda uutta asiakkuutta. Asiakasvaihtuvuuden välttäminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi tavoitteeksi yrityksissä. Inbound-asiakaspalvelussa käytännössä kaikki yritykseen päin soittavat henkilöt ovat jo yrityksen asiakkaita ja heillä tietty määrä yrityksen tuotteita ja palveluita käytössään. Asiakkaalla voi olla käytössään esimerkiksi yrityksen tarjoama matkapuhelinliittymä samalla kun hänen Internet-palveluita hoitaa kilpaileva yritys. Kannattavuutta parannetaan syventämällä näitä asiakassuhteita ja kannustetaan asiakkaita ostamaan yrityksen muita tuotteita, tässä esimerkissä vaihtamaan yritystä Internet asioiden osalta. Tämä vaatii myyntineuvottelijalta halua houkutella ja motivoimaan asiakasta. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu)

Perinteiseen aktiivimyyntiin verrattuna, nykyisessä myynnillisessä asiakaspalvelussa tulee omaksua aktiivinen ote, jotta yksittäiset asiakaskohtaamiset hyödynnetään parhaiten. Asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa ei ole kyse tuotteiden ja palveluiden ns. tuputtamisesta vaan asiakkaan palvelemisesta. Asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa asetetaan asiakkaan rooliin ja kartoitetaan tarpeet juuri asiakkaan näkökulmasta tarpeellisille tuotteille ja palveluille. Tarkoituksena ei ole tarjota kaikille kaikkea. Useimmiten asiakkaat soittavat yritykseen päin hoitaakseen hyvinkin pientä

asiaa. Lähtökohtana asiakkaan soittamiseen vaikuttanut asia hoidetaan kerralla kuntoon, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle hänen tarpeitaan kartoittamalla on myyntineuvottelijasta kiinni. Asiakkaan asian hoitamisesta asiakkaalla voi jäädä hyvinkin neutraalinen vaikutelma yritykseen päin. Löytämällä asiakkaan tarpeisiin nähdä jotain hyölyllistä mitä asiakas arvostaa, voi vaikutelma olla hyvinkin positiivinen, ajatuksena ns ”kannatti soittaa”. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu)

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle muodostuu laajemmista palveluista ja tuotteista verrattuna asiakkaan nykyisiin palveluihin ja tuotteisiin. Aktiivimyyntin avulla voidaan kasvattaa asiakkaan keskiostosta tarjoamalla kokonaisvaltaista ratkaisua asiakkaalle. Tästä voidaan käyttää termiä lisämyynti, jolloin tavoitteena on muokata asiakkaan nykyisiä tuotteita ja palveluita paremmaksi vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu) Esimerkiksi sitouttamalla asiakas yrityksen palveluihin ja tuotteisiin määräaikaisella laitesopimuksella, yritys käytännössä varmistaa asiakassuhteen säilymisen pidemmäksi aikaa. Vastapainona asiakas hyötyy sopimuksesta alennetuin hinnoin.

Myyntillinen asiakaspalvelu on nähty riskinä asiakastyytyväisyyteen yrityksissä. Myyntillinen asiakaspalvelu nähdään helposti tuotteiden ja palveluiden ns. ”tuputtamisena” asiakkaille. Jasmandin ym. (2012, 25, 33-34) tutkimus osoittaa oletuksen olevan väärä ja sen, että myyntillinen asiakaspalvelu vahvistaa asiakastyytyväisyyttä. Myyntillinen asiakaspalvelu antaa asiakkaalle yksilöllisen, aidon ja välittävän kuvan. Kuuntelemalla asiakasta ja keskittymällä hänen tilanteeseen, palvelu ei ole passiivista vaan hyvin aktiivista ja yksilöllistä. Asiakaspalvelijan rooli ei näin muistuta automaattia, vaan tilanne on vuorovaikutuksellinen. Yrityksien huoli tietynlaisista myyntiyrityksistä on tutkimuksen mukaan turhaa, koska myyntillinen asiakaspalvelu on enemmän

kuin tuotteiden ja palveluiden ns. ”tuputtamista” asiakkaalle itse asian hoitamisen yhteydessä.

2.2 Hyvän myyjän ominaisuudet

Hyvän myyjän lähtökohtainen ominaisuus on ahkeruus. Myyjä hallitsee oman ajankäyttönsä ja näin pystyy hoitamaan jokaisen kontaktin laadukkaasti. Laadukkaiden asiakaskontaktien määrän kasvamisella on vaikutus myyntien määrään. (Vuorio 2008, 109, 111)

Työn suorittamiseen yksi vaikuttavin tekijä on henkilön motivaatio. Raha on useimmiten motivaation lähteenä, mutta pelkästään rahan takia motivaatiota on hankala pitää yllä. Muita motivaatioon liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi miellyttävä työyhteisö, kiinnostavat tuotteet ja palvelut mitä myydään sekä itsensä haastaminen/kilpaileminen muiden työntekijöiden kanssa. (Vuorio 2008, 111)

Myyntituloksiin vaikuttava tekijä on taito ja myyntitekniikka. Asiakkaan mielenkiinnon herättäminen, kuunteleminen ja asiakkaan kartoittaminen ostohalulle sekä hyvä tuotetuntemus vaatii taitoa. Asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaminen edellyttää edellä mainittuja asioita. Puhelimessa käydyssä keskustelussa äänensävy ja äänenkäyttö korostuvat huomattavasti vaikuttaen asiakkaan päätöksentekoon. (Vuorio 2008, 111)

Asiakasta kuuntelemalla myyntineuvottelija pysyy keskustelussa tilanteen tasalla, hyvä myyjä hillitsee itseään etenemällä myyntitapahtumassa

kohtitavoitetta sekä antamalla asiakkaalle tilaa oikeassa paikassa. (Vuorio 2008, 111)

Viimeisenä ominaisuutena myyntineuvottelijan tulee arvostaa asiakasta. Asiakas on ihminen ja ihmisten välillä on eroavaisuuksia. Samankaltainen myyntistrategia ei toimi jokaisen asiakkaan kanssa ja myyntineuvottelijan tulee pystyä kehittämään itseään huomioimaan erilaiset ihmiset. (Vuorio 2008, 111)

2.3 Asenne

Myyntityön peruslähtökohta on asenne. Halu onnistua ja viedä kauppvoja loppuun asti vaativat myyntineuvottelijalta oikeanlaista asennetta työtä kohtaan. Tavoitteena myyntityössä on kauppojen syntyminen. (Vuorio 2011, 11)

Asenne määrittelee myyntineuvottelijan suhtautumista asiakkaan kanssa eteen tuleviin asioihin, kuten vastoinkäymisiin, mitä voivat olla esimerkiksi vastaväitteet tuotteita ja palveluita kohtaan. Asenne määrittelee suhtautumista erilaisiin asiakkaisiin, kuten uusiin ja vanhoihin asiakkaisiin, mahdollisiin tuleviin asiakkaisiin tai ostomäärältään pienempiin asiakkaisiin. Myyntineuvottelijan asenne määrittelee toimintatavat eri asiakkaiden kanssa ja vaikutus näkyy lopputuloksessa. (Vuorio 2011, 11) Puhelimessa työskentelevä myyntineuvottelija pääsee käsiksi laajoihin informaatiolähteisiin linjalla olevasta asiakkaasta, asenne vaikuttaa, kuinka myyntineuvottelija suhtautuu informaatioihin ja käyttää sitä hyväkseen.

Puhelimessa tehdyssä työskentelyssä äänenkäyttöön tulee kinnittää erityistä huomiota, sillä se on tärkein työväline. Äänessä tulee ottaa huomioon kohteliaisuus, positiivisuus, innostuneisuus sekä myyntineuvottelijan tulee varmistaa äänen oikea voimakkuus, selkeys ja nopeus. Lisäksi tiettyjen sanojen painottamisella on suuri vaikutus asiakkaan mielikuviin. (Laurea-ammattikorkeakoulu) Luotettavuus ja asiantuntisuus asiakkaan näkökulmasta syntyy äänenkäytöstä. Myyntineuvottelijan ääni kertoo asiakkaalle, millainen ihminen on myymässä tuotetta tai palvelua. Taitavat myyntineuvottelijat pystyvät kehittämään ja muokkaamaan äänenkäyttöään erilaisia asiakkaita varten. (Vuorio 2008, 112) Asiakkaan luottamuksen saaminen vaatii myyntineuvottelijalta asennetta työtään kohtaan. Asenne on aistittavissa ja puhelimessa käydyssä keskustelussa asiakas pystyy helposti tulkitsemaan myyntineuvottelijaa. (Vuorio 2011, 12) Kouluttamisella ei ole pelkästään merkitystä uuden tiedon opettamisella myyntineuvottelijalle vaan myös mahdollisuus helpottaa myyntineuvottelijan suhtautumista tuotteeseen tai palveluun esittämällä sen hyötyjä asiakkaalle. On huomattavasti helpompaa tehdä myyntityötä, kun tuntee tuotteen tai palvelun käytännön hyödyt asiakkaalle ja näin parantaa asennetta asennetta myyntityötä kohtaan.

Myyntityössä ainoa mahdollinen suhtautumistapa on itsensä kehittäminen jatkuvasti. Itseään pystyy kehittämään seuraamalla aikaamme ja mukautumalla uudenlaisiin toimintamalleihin. (Vuorio 2011, 13) Itsensä kehittäminen kiireisessä työympäristössä voi olla lähes mahdotonta. Säännöllisten koulutusten merkitys on hyvin suuri oman osaamisen kehittämisessä. Oman osaamisen kehittymistä voidaan arvioida erilaisin mittarein, kuten laskennallisella määrällä uuden myyntistrategian soveltamista kontaktimäärin. Koulutuksen hyödyllisyyttä suhteutettuna saatuihin tuloksiin voidaan näin arvioida. Tuloksien perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä jokaisen myyntineuvottelijan henkilökohtaisen osaamisen kehittymisestä koulutuksen jälkeen. (Frisk 2005, 8)

2.4 Myyjän ydintehtävät

Myyjän tehtävien määrä voidaan luetella lähes äärettömäksi. Saadakseen potentiaalisen ostajan luottamuksen, myyjän tulee myydä itsensä sekä antaa positiivinen vaikutelma itsestään. Näiden pohjalta muodostuu myönteinen ostoilmapiiri. (Repo 2009, 66) Myynnillisessä asiakaspalvelussa myönteinen ostoilmapiiri voi muodostua asiakkaan asian hoitamisessa eli sen asian hoitamisessa mikä oli asiakkaan yhteydenoton syy. Myönteisen ostoilmapiirin muodostuttua myyjällä on avaimet lähtee selvittämään asiakkaan ostohalua esittelemällä yrityksen tuotteita. Kaupankäynnissä myyjän tulisi säilyttää tuotteesta pyydetty hinta. Saavuttamalla kauppa ja pitämällä asiakastyytyväisyyttä yllä asiakassuhteenhoitamisella on yksi tärkeimmistä asioista myyjän toiminnan kannalta. (Repo 2009, 66)

2.5 Telemarkkinointi käsitteenä

Telemarkkinointi koostuu puhelimessa tapahtuvasta myynnistä, myynninedistämisestä ja asiakaspalvelusta. Kustannuksiltaan telemarkkinointi on edullista saatuihin tuloksiin nähden. Telemarkkinointi kehittyneempi muoto perinteisestä puhelinmyynnistä. Telemarkkinoinnista tulee helposti mieleen myyjät, jotka soittavat myydäkseen esimerkiksi aikakauslehtiä. Kyseessä on huomattavasti monipuolisempi käsite. (Vuorio 2008, 92) Telemarkkinointi käsitteenä viittaa enemmän outbound-myyntiin kuin inbound-myyntiin. Opinnäytetyöni käsittelee inbound-myyntiä eli asiakkaiden yhteydenottoa yritykseen päin. Asiakkaiden yhteydenotot yritykseen päin koskevat yleisesti ottaen muuta kuin ostamiseen liittyvää asiaa, mistä muodostuu telemarkkinoinnin osuus myynnilliseen asiakaspalveluun ostotarpeita

kartoittamalla ja markkinoimmalla tuotteita ja palveluita varsinaisen asian hoidon yhteydessä.

Tuotteita ja palveluita on mahdollista tarjota monin eri tavoin asiakkaalle. Suosituimpana tapana voidaan pitää mediamainonnan eri osia. Useimmiten telemarkkinointi tukee muita markkinointikanavia. (Vuorio 2008, 92)
Myynnillinen asiakaspalvelu tukee markkinointia kokonaisuutena asiakastyytyvyyden ylläpitäjänä ja lisäarvon tuottajana.

Edustajakäynteihin verrattuna telemarkkinointi on yhtä henkilökohtaista ja vuorovaikutteista, mutta puhelimella saavutetaan huomattavasti enemmän kontakteja ja näin myös onnistuneita kauppvoja. (Vuorio 2008, 94)
Myynnillisessä asiakaspalvelussa kontaktien määrä määrittyy sen mukaan, kuinka usein asiakkaat soittavat asiakaspalveluun. Tästä muodostuu suora vaikutus onnistuneiden kauppvojen määrään, jos oletetaan, että kontaktit hoidetaan aina yhtä laadukkaalla tasolla.

Telemarkkinoinnin suurimmat edut ovat sen tuloksellisuus verrattuna erilaisiin passiivisiin markkinointitapoihin sekä kustannustehokkuus (Vuorio 2008, 101).
Esimerkiksi verkkomainonnassa asiakkaan huomion saaminen on haastavaa ja mainoksessa oleva tieto on hyvin rajattu. Asiakkaan soittaessa yritykseen päin asiakkaalle on mahdollista kertoa hyvin paljon tietoja, jotka ovat asiakkaan ostohalun kasvattamiseksi tärkeitä. Vaikka asiakkaan kanssa ei olla kasvotusten, keskustelutilanne on henkilökohtainen ja vuorovaikutteinen. Etuna myyntineuvottelijalle on mahdollisuus hankkia tietoja tuotteesta ja palvelusta keskustelun aikana. (Vuorio 2008, 101)

3 KOULUTTAMINEN

Muuttuvassa markkinatilanteessa ja varsinkin ICT-alalla, myyjän rooli muuttuu jatkuvasti. Internetin käyttö on lisääntynyt huomattavasti ja tänä päivänä ihmiset ottavat selvää yrityksen tuotteista ja palveluista ennen kontaktointia yritykseen päin. Asiakkaat ovat tietoisempia ja odottavat yrityksiltä laadukasta palvelua, joka vastaa heidän odotuksiaan. Yrityksiltä tämä edellyttää jatkuvaa myyntineuvottelijoiden kouluttamista ja heidän ajantasallaan pitämistä. (Laurea-ammattikorkeakoulu)

Henkilöstön kouluttaminen edellyttää resursseja yritykseltä ja jokaisella yrityksellä on omat koulutustarpeet ja koulutusmenetelmät. Kouluttamisen järjestäminen työajalla on aina pois varsinaisesta työskentelystä, mutta yritys voi ottaa huomioon kouluttamiseen järjestettävän ajankohdan hyödyntäen esimerkiksi kiireettömiä hetkiä työajalla. Käytetyt resurssit kouluttamiseen voidaan näin minimoida. (Laurea-ammattikorkeakoulu)

Myyntineuvottelijalle tuloksellinen koulutus antaa hyvän tietotaidon teorian osalta, jolla myyntineuvottelija pystyy parantamaan omaa työskentelyä ja saavuttamaan onnistumisia asiakaskohtaamisissa. Onnistumisilla on suoranainen yhteys motivaatioon, itseluottamukseen ja työtyytyväisyyteen. Asiakkaan näkökulmasta syntyy asiakastyytyväisyyttä, kun myyntineuvottelija osaa hoitaa asiakaskontaktointit paremmin. (Laurea-ammattikorkeakoulu)

3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työorganisaation työympäristön, perustietojen ja tavoitteiden antamista uudelle työntekijälle. Yleisesti ottaen yrityksissä on perehdyttämisohjelmia valmiina uusien työntekijöiden kouluttamista varten. Keskeistä perehdyttämisohjelmassa on uuden työntekijän positiivinen, huomioonottava ja oikeanlaista yrityskulttuuria välittävän vastaanoton turvaaminen sekä käytännön asioiden huolellinen läpikäyminen. Perehdyttäminen alkaa työhaastattelusta ja päättyy työpaikasta riippuen 2-3 kuukauden kuluessa. Perehdyttämisjaksojen pituuksien ero voi olla erittäin suuri eri työorganisaatioiden välillä. (Laine 2007, 48)

Perehdyttämisen rinnalla toteutetaan työnopastusta, jonka tarkoituksena on perehdyttää työntekijä työtehtäviin välittömästi työsuhteen alkaessa. Vastuu työnopastuksesta on aina esimiehellä, vaikka useimmiten työnopastuksen suorittaa työpaikan toinen työntekijä, jolla on tarvittava osaaminen työnopastukseen. Työnopastusta tapahtuu myös työtehtävien muuttuessa tai työntekijän pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen tehtävään katsotaan tehdyksi, kun opastettava ja opastaja katsovat tehtävän osaamisen kriteerit täytetyiksi. (Työterveyslaitos 2013)

Perehdyttäminen ja jatkokouluttaminen muodostavat prosessijatkumon ja ovat osa organisaation jatkuvaa työntekijöiden kehittämistä. Perehdyttämisellä työntekijä saa sen hetkisen tilanteen ajankohtaisen osaamisen ja tietotaidon suoritua työtehtävistä ja jatkokoulutuksella vastataan osaamistavoitteiden ja työtehtävien muuttumiseen ja tiedon käydessä vanhaksi. Tavoitteena on tuottaa uutta ammatillista ja muuta osaamista poistuvan tilalle. Työpaikalla järjestettävien jatkokoulutuksien huolellinen toteuttaminen on siten hyvin tärkeää. (Laine 2007, 50)

3.2 Koulutuksen arvioinnin tasot

- Reaktioiden arviointi koulutuksen aikana (Millaisia vaikutelmia koulutus tuotti?)
- Oppimisen ja osaamisen arviointi koulutuksen aikana (Mitä asioita koulutuksessa opittiin?)
- Toiminnan arviointi koulutuksen jälkeen (Kuinka koulutuksessa opittu asia siirrettiin toimintaan?)
- Tulosten ja vaikutusten arviointi koulutuksen jälkeen? (Millaisia vaikutuksia koulutuksesta oli?)

(Frisk 2005, 8)

Arvioinnin tasot ovat peräisin jo 1960-luvulta ja tasoja on hyödynnetty monien koulutusten arvioinnissa. Arviointitasoja voidaan hyödyntää kokonaisuutena tai erillisinä osina kehittäessä yksittäisiä koulutuksia. Arvioinnin tasojen välillä on eroavaisuuksia vaativuudessa. Koulutuksen aikana ilmeneviä reaktioita on helpoin arvioida ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Siirryttäessä eteenpäin arvioinnin tasoissa, arvioinnin toteuttamisen vaativuus kasvaa. Koulutuksesta saatujen tuloksien ja vaikutusten arviointi on hankalimmasta päästä. Arviointitasoilla pääasiassa arvioidaan koulutuksen jälkeisiä tapahtumia, kuten toimintatapojen muutoksia, saatuja tuloksia ja vaikutuksia. Koulutuksen hyödyllisyyttä on mahdollista parantaa arvioimalla koulutuksen aikana koulutuksessa olevien henkilöiden reaktioita ja keskustelemalla mielipiteistä ja näkemyksistä koulutuksessa käytäviin asioihin. (Frisk 2005, 8-9)

3.3 Reaktioiden arviointi

Reaktioiden arvioinnin lähtökohtana on saada tietoa koulutukseen osallistuvien vaikutelmista ja mielipiteistä koulutusta kohtaan. Arvioinnilla saadaan tietoa jo koulutusvaiheessa sen kehittämistarpeista selvittämällä osallistujien tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä koulutusta kohtaan. Koulutuksen kehittämiseksi ei kuitenkaan riitä pelkästään osallistujien tyytyväisyys tai tyytymättömyys vaan tarvitaan yksityiskohtaisempaa tietoa. (Frisk 2005, 11)

Kouluttajat saavat arvioinnista tietoja tulevien koulutusten suunnitteluun ja toteutukseen. Saadulla tiedolla koulutuksia voidaan kehittää tarkoituksenmukaisemmiksi, tavoitteena osallistujat saisivat työhönsä hyötyä ja lisäarvoa. Reaktioarviointi antaa tietoa mitä voidaan hyödyntää tavoitteiden tarkentamisessa, sisältöjen tarkentamisessa, opetusmenetelmien kehittämisessä, materiaalien kehittämisessä sekä kouluttajien ja ohjaajien valitsemisessa. (Frisk 2005, 11)

Koulutuksen hyödyllisyyttä voidaan tulkita siten, mitä mieltä koulutukseen osallistujat ovat sen hyödyllisyydestä. Jos osallistujat odottavat koulutuksen auttavan heitä tekemään työnsä paremmin, koulutus koetaan hyödylliseksi. Kun osallistujat kokevat koulutuksen olevan hyödytön heidän työnsä kannalta, käytetty aika menee hukkaan. Sisällöltään koulutuksen tulisi tukea mahdollisimman hyvin osallistujien päivittäistä työskentelyä. (Frisk 2005, 14)

Koulutuksen hyödyllisyys voi tulla esille osallistujilta seuraavanlaisin tavoin:

- Koulutuksesta löytyi paljon asioita vietäväksi osallistujan omaan työhön

- Koulutuksessa oli mahdollisuus avata keskustelua sen aikana käytävistä asioista
- Koulutuksesta sai uusia ideoita ja työvälineitä, mitä voi hyödyntää työssä
- Koulutuksessa käytiin läpi uusia asioita, joita voi suoranaisesti soveltaa päivittäisessä työskentelyssä
- Näkemys omaan työhön laajentui
- Osallistuja näkee kokonaisuuden paremmin

(Frisk 2005, 15)

Koulutuksen hyödyttömyys voi tulla esille seuraavanlaisin asioin:

- Koulutus oli mielenkiintoinen, mutta käydyt asiat olivat liian teoreettisia, ei käytännönhyötyä omassa työssä
- Koulutuksessa käydyt asiat eroavat jyrkästi omasta näkemyksestä
- Osallistuja ei koe koulutuksessa käydyistä asioista olevan hyötyä

(Frisk 2005, 15)

Koulutuksen hyödyllisyyttä voidaan parantaa esimerkiksi järjestämällä koulutuksen sisältö tukemaan osallistujien koulutuksen jälkeistä työskentelyä heti. Kouluttajien tulee olla asiantuntijoita ja kokeneita omassa työssään, mikä useimmiten toteutuukin koulutuksissa. Koulutuksen aikana käydyt keskustelut avaavat koulutuksen sisältöä ja estävät väärinymmärryksiä. Koulutus tulisi toteuttaa vuorovaikutteisena ja osallistavana. Koulutuksessa käydyt asiat tulee olla käytännönläheisiä ja helposti sovellettavissa omassa työskentelyssä. (Frisk 2005, 16)

3.4 Oppimisen arviointi

Koulutuksen oppimisen vaiheet voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on lähtötilanne eli mitä osallistuja osaa koulutuksen alussa. Yksi tapa selvittää osallistujien pohjatietoa koulutettavasta asiasta on keskustelemalla tai kyselemällä jokaiselta henkilöltä asiasta. Kouluttaja voi esimerkiksi pyytää mainitsemaan yhden asian, mitä tulee mieleen tietystä aiheesta. Osallistujille koulutettava aihe avautuu jo koulutuksen alussa ja oppiminen helpottuu, koulutuksen pitäjä saa kokonaiskuvan osallistujien nykytilanteesta ja näin pystyy muokkaamaan koulutuksen sisältöä vastaamaan osallistujien nykytilannetta. (Frisk 2005, 24)

Toinen vaihe oppimisen arvioinnissa tapahtuu koulutuksen aikana. Osallistuja voi arvioida sitä, ymmärtääkö koulutuksessa käytyjä asioita ja tarvittaessa kysyy kouluttajalta lisätietoja koulutuksen sisällöstä. Kouluttajan tehtävänä on pitää koulutus vuorovaikutteisena ja olla mahdollisimman hyvin ajan tasalla osallistujien ymmärtämisestä koulutuksen sisällöstä. Koulutuksen pitäminen vuorovaikutteisena ja osallistavana onnistuu esimerkiksi esittämällä kysymyksiä mahdollisimman monelle eri osallistujalle koulutuksen aikana. (Frisk 2005, 24) Koulutuksen pitäminen osallistavana motivoi osallistujia seuramaan, koska kouluttajan seuraava kysymys voi osua osallistujan omalle kohdalle.

Viimeinen vaihe on arviointi koulutuksen lopussa. Omaa oppimista voi arvioida miettimällä, mitä asioita jäi mieleen koulutuksesta ja kuinka niitä voi soveltaa omassa työssään. Tarvittaessa kouluttajalta voi kysyä, jos joku asia jäi epäselväksi. Kouluttaja päinvastoin selvittää, kuinka hyvin osallistajat ymmärsivät koulutuksen sisällön. (Frisk 2005, 24) Useimmiten koulutuksien lopussa kouluttaja pyytää osallistujia esittämään kysymyksiä, jos asioita jäi epäselväksi. Tämä johtaa siihen, että vähemmän äänekkäät henkilöt jättävät

kysymättä ja asioista keskustellaan vasta esimerkiksi kahvitaueilla. Parhaiten kouluttaja pystyy selvittämään osallistujien oppimia asioita kyselemällä jokaiselta henkilökohtaisesti esimerkiksi yhden asian, mikä jäi koulutuksesta mieleen, mielellään eri asian kuin edeltävät henkilöt ovat sanoneet. Menetelmä toimii myös koulutuksen yhteenvedona ja epäselviin asioihin löydetään ratkaisut. Kouluttaja voi samalla tulkita koulutuksen onnistumista tämän perusteella.

3.5 Toiminnan muuttumisen arviointi

Toiminnan muuttumisen arvioimisella tutkitaan koulutuksen merkitystä sen jälkeen. Tarkoituksena on selvittää, kuinka koulutus on muuttanut osallistujien toimintaa ja työsuoritusta. Arvioinnilla koulutuksen vaikutukset saadaan näkyviksi ja niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä osallistujista henkilökohtaisesti. Arviointi mahdollistaa osallistujien henkilökohtaisten osaamistasojen kehittämistä sekä arviointi antaa kehitysideoita tulevia koulutuksia varten. (Frisk 2005, 27)

Kouluttamisella huippuosaajaksi ei aina takaa tarkoituksenmukaista toimintaa asiakaspalvelutilanteissa. Asiakkaiden palveleminen vaatii työntekijältä arkista toimintamallia, mikä tarkoittaa, että sortuminen palveluiden ja tuotteiden sisältöjen hienouksiin ja monimuotoisuuteen saattaa hämärtää asiakkaan etujen näkemisen. Asiakkaan kanssa ns. ”samalla kielellä” keskusteleminen on avain menestymiseen ja hyvien tulosten saamiseen. Työntekijän toiminnallisen mallin osaamiskuvaus antaa esimiehelle ja työntekijälle itselleen työvälineen kehittää toimintamallia. Esimies ja työntekijä voi osaamiskuvauksella kartoittaa sitä, millainen oppiminen ja koulutus tukee työntekijän toimintamallia. (Laine 2007, 43-44)

Kokonaisvaikuttavuuden kannalta toiminnan muuttumisen selvittäminen on hyvin tärkeää. Kehittämistoimien ja koulutuksen vaikutuksella työkäyttäytymiseen ja toimintatapoihin voidaan perustella koulutuksen kustannuksia. Saadulla tiedolla voidaan kehittää tulevia koulutuksia, saada niistä tehokkaampia ja tarvittaessa karsia asioita pois, mistä ei synny konkreettista hyötyä. (Frisk 2005, 28)

3.6 Toiminnan muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä

3.6.1 Opetukseen ja koulutukseen liittyvät tekijät

- Koulutuksen toteuttamisessa huomioidaan työpaikan tarpeet toiminnan muuttumisesta
- Koulutuksen sisältö on sovellettavissa käytännön tasolla eli päivittäisessä työskentelyssä
- Opetusmenetelmät edesauttavat koulutuksessa käytävien asioiden soveltamista käytännössä, esimerkiksi koulutuksessa kokenut kouluttaja voi neuvoa, kuinka opittuja asioita voi hyödyntää ja missä tilanteissa

(Frisk 2005, 29)

3.6.2 Yksilölliset tekijät

- Koulutuksen vaikutukset osallistujan henkilökohtaiseen toimintaan, ajatteluun ja näkemyksiin
- Osallistujan suhtautuminen omaan työskentelyyn

- Osallistujan näkemys koulutuksen tarkoituksenmukaisuudesta työlleen ja omalle kehitykselle

(Frisk 2005, 29)

3.6.3 Esimiehen toiminta

- Esimiehen sitoutuminen koulutuksen tavoitteisiin
- Opetettujen asioiden seuranta osallistujien työskentelyssä
- Mahdollistaminen koulutuksen sisällön hyödyntämiseen päivittäisessä työskentelyssä
- Tukeminen ja opastaminen uusien asioiden soveltamisessa

(Frisk 2005, 29)

3.6.4 Ohjaus ja tuki

- Ohjauksen ja tuen tarve tulee määritellä
- Henkilö, joka vastaa ohjaamisesta ja tukemisesta
- Työpäivän aikana tukea pitäisi olla aina mahdollista saada

(Frisk 2005, 29)

3.6.5 Organisaatiota koskevat tekijät

- Organisaation kulttuuri ja odotukset yhteensovellettavuus koulutuksen tavoitteiden kanssa
- Esimiesten ja työkavereiden toiminta tukevat toiminnan muuttumista
- Koulutuksen sisällön mahdollinen kokeilu päivittäisessä työskentelyssä, esimerkiksi myynnillisessä asiakaspalvelussa koulutussisällön realistinen mahdollisuus soveltamiseen työskentelyssä

3.6.6 Materiaalit

- Koulutuksen avainsisältö jaetaan osallistujille esimerkiksi sähköpostitse tai paperimuodossa

(Frisk 2005, 29)

Koulutuksessa opittujen asioiden soveltamista voidaan edistää järjestämällä koulutus mahdollisimman käytännönläheiseksi varsinaiseen työskentelyyn liittyen. (Frisk 2005, 30). Omaan työskentelyyn liittyvien työtehtävien määrittäminen ei ole aina helppoa yksin. Työn sisältöjen, työmenetelmien ja työn tavoitteiden selvittäminen on osa kouluttamista. (Ryynänen 2008, 20) Opetusmenetelmien, kuten diaesityksen, avulla koulutus on mahdollista esittää hyvin käytönnönläheisesti. Diaesitys voi sisältää kuvia yrityksen tietojärjestelmästä ja siitä kuinka uusia asioita tehdään käytännössä. Paras vaihtoehto on käyttää varsinaista tietojärjestelmää koulutustilanteessa ja hyödyntää esimerkiksi testikäyttäjää, jolloin kouluttaja voi vapaasti tehdä muutoksia ilman, että ne tallentuvat. Edellämainittu ongelmaperusteinen

lähestymistapa voi auttaa oppimaan uusia asioita, koska kyse on ns. todellisista tapauksista ja ongelmista (Frisk 2005, 30).

Koulutuksen suunnitteluvaiheessa esimiehillä ja johdolla on tärkeä rooli. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan edistää esimiesten osallistumisen tärkeydellä. Koulutuksen pitäjä ja esimiehet voivat suunnitella koulutusta jo hyvissä ajoin vastaamaan käytännön tarpeita työpaikalla. (Frisk 2005, 30) Tärkein toimintaa muuttava tekijä on esimiesten sitoutuminen koulutuksen tavoitteisiin eli esimerkiksi huolehtimalla työntekijöiden panostamista uusien asioiden ottamiseen käyttöön työssään. Apuvälineitä tähän ovat toimintasuunnitelmat ja tavoitteisiin etenemisen seuranta. Seurantaa voi pitää esimerkiksi viikkotasolla ja siten tarkastella toiminnan kehittymistä. Esimiesalaiseskusteluilla näiden asioiden nostaminen esille auttaa saavuttamaan kouluttamisen tavoitteita. (Ryynänen 2008, 20)

Opittujen asioiden siirtäminen työympäristöön edellyttää työssä ohjaamista. Ohjaamisella tarkoitetaan määräämällä henkilö, joka vastaa koulutuksessa käytyjen asioiden soveltamisen tuesta ja ohjaamisesta. Henkilönä voi toimia esimies tai muu henkilö kuten esimerkiksi ns. mentor. Koulutuksen suunnitteluvaiheessa päätetään kuka vastaa ohjaamisesta. (Frisk 2005, 31)

Tuki ja ohjaaminen voivat olla monenlaista toimintaa, kuten näyttämällä esimerkkiä, järjestämällä ohjaavia keskusteluja, neuvomista ja opastamista. Ohjaavat keskustelut tulisi olla tavoitteellisia, joissa keskustellaan oppimisesta ja oppimistavoitteiden saavuttamisesta. Palautekeskustelut ovat keskeinen osa tavoitteiden saavuttamisessa. (Frisk 2005, 31) Esimiehen tehtävänä on olla tavoitettavissa tilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee tukea työtehtäviensä hallinnassa. (Ryynänen 2008, 20)

4 LAADULLINEN TUTKIMUS – TEEMAHAASTATTELU

Laadullisen tutkimuksen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa aihetta yksilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta (kvantitatiivinen tutkimus) haastateltavien määrällä ja lopputuloksella. Laadullisen tutkimuksen lopputuloksena syntyy näkökulma tutkittavasta aiheesta. (Metsämuuronen 2008, 14-15)

Oleellisinta teemahaastattelussa on pitää haastattelu tiettyjen teemojen varassa sen sijaan, että haastateltavalta kyseltäisiin yksityiskohtaisia kysymyksiä.

Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi vaihtoehto kyselylomakkeelle ja sen luonteeseen kuuluu vuorovaikutuksellinen keskustelu, jossa haastateltava ja haastattelija ovat samalla aaltopituudella keskusteltavissa teemoissa.

Teemahaastattelu noudattaa keskustelurunkoa, joka sisältää erilaisia keskusteltavia teemoja, jotta haastattelun lopputulos tukee mahdollisimman hyvin opinnäytetyön teoreettista osuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48)

Valitsin laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun siitä syystä, että opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää faktatietoa myynnillistä asiakaspalvelusta ja siihen kouluttamisesta vaan näkökulma tukemaan teoreettista osuutta. Olen työskennellyt lähes kaksi vuotta saman yrityksen työtehtävissä, jotka sisältävät muun muassa myynnillistä asiakaspalvelua ja siihen liittyvä kouluttaminen on jokapäiväistä eri muodoissa.

Teemahaastattelussa haastattelin saman yrityksen myynnillisessä asiakaspalvelussa työskentelevää henkilöä, jolla on pitkä kokemus työtehtävistä, joka tuntee myynnillisen asiakaspalveluun liittyvän kouluttamisen eri muodot. Teemahaastattelun onnistunut toteuttaminen haastattelijan ja

haastateltavan välillä onnistui vuorovaikutuksellisesti, koska molemmat osapuolet ymmärsivät haastattelussa käytyt teemat hyvin työnsä puolesta.

5 TULOKSET

Tulokset esitellään haastattelurungon teemojen mukaisesti. Tuloksissa käydään läpi haastateltavan mielipide ja opinnäytetyön tekijän mielipide teemoittain.

5.1 Teema 1. Edellytykset myynnilliseen asiakaspalveluun

- Työntekijän koulutuksen merkitys työssä onnistumiseen

Haastateltavan mielestä työntekijän koulutuksella on merkitystä työssä onnistumiseen. Tällä tarkoitetaan koulutusta, mikä voi olla esimerkiksi Tradenomi-tutkinto. Mitä korkeakoulutetumpi työntekijä on, sitä enemmän siitä on hyötyä työn teossa. Haasteelliseksi asiaksi muodostuu tietotaidon hyödyntäminen ja sen käyttäminen oikealla tavalla. Tämä vaihtelee henkilöittäin, toiset pystyvät hyödyntämään koulutustaan paremmin työssään kuin toiset.

Omasta mielestäni koulutuksella on merkitystä, esimerkiksi alaan vähänkään liittyvää koulutusta voi hyödyntää työssä. Monista asioista saattaa olla teoreettista osaamista ja työn kautta pystyy soveltamaan käytännön tasolla opittuja asioita. Myynnillisessä asiakaspalvelussa myynnin teorereettinen tietotaito antaa mahdollisuuksia soveltaa näitä käytännössä ja saamaan loistavia tuloksia aikaan, kun vastaavasti vähemmän koulutetulla ei tietotaito ole näin laaja eli vähemmän koulutetulla ei välttämättä ole niin paljon ”valttikortteja” myynnin suhteen.

- Aiemman työkokemuksen merkitys

Haastateltavan mukaan aiempi työkokemus mahdollistaa uusien asioiden oppimisen nopeammin ja paremmin. Työn tekeminen työkokemuksen omaaville on luontevampaa ja esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöön sopeutuminen on helpompaa, kun työntekijä on aikaisemmin työskennellyt toisessa yrityksessä. Näihin asioihin ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa perehdyttämisessä vaan voidaan keskittyä työnkuvaan sisältyvään perehdyttämiseen.

Olen samaa mieltä, että yrityksen toimintaympäristöön soveltuminen on helpompaa, kun on työskennellyt muissa yrityksissä. Työkokemuksen hyödyntäminen työtehtävissä riippuu hyvin paljon millaista työkokemusta omaa. Esimerkiksi aiempi myyntikokemus on hyvin todennäköisesti positiivinen asia uusissa myynnin työtehtävissä. Myynnillisessä asiakaspalvelussa puhelimitse tärkeä rooli on ICT-osaamisessa. Aiempi työskentely järjestelmien ja tietotekniikan kanssa on positiivisesti vaikuttava asia.

- Työntekijän iän merkitys

Haastateltavan mielestä iän merkitys riippuu hyvin paljon työpaikasta. ICT-alalla ei ole kovinkaan paljoa merkitystä iällä, jokainen pärjää työskentelyssä, kunhan tietotaitoa löytyy tarpeeksi, toisinsanoen kaikenikäiset suoriutuvat työstä hyvin. Myynnillisestä näkökulmasta nuoremmat pärjäävät hieman paremmin, syitä tähän voi olla nuorempien suurempi kilpailu/onnistumishenki. Nuorilla saattaa olla intoa ja motivaatiota enemmän. Myynnillisyyteen vaikuttaa moni muukin asia, joten tämä ei ole yksiselitteistä.

Mielestäni iällä ei ole myöskään kovin suurta merkitystä, kunhan vain motivaatiota ja tahtoa löytyy työtehtäviä kohtaan. Nuorilla saattaa olla paremmat ICT-taidot, mihin yksi syy on kouluissa tietotekniikan käytön lisääntyminen.

- Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus työssä onnistumiseen

Haastateltavan mukaan puhelimesta tehdyssä myynnillisessä asiakaspalvelussa työntekijän sosiaalisuudella on suuri merkitys. Kun myyntihenkilö osaa käyttää sanoja oikein ja oikeissa tilanteissa on siitä hyvin paljon etua. Ihmisen työskentelytapa vaikuttaa tässä asiassa, on esimerkiksi olemassa ns. ”tyrkyttäviä myyntihenkilöitä”, joiden tapa voi tuntua monesta päällekkäyvältä. On myös myyntihenkilöitä, jotka hoitavat asiakkaan asian ja jättävät sen siihen, kun mahdollisuutena olisi mahdollisuus tehdä asiakaskohtaamisesta parempi ajattelemalla esimerkiksi asiakkaan kokonaistilannetta ja asiakassuhteen tulevaisuutta. Puhetyylillä ja sanavalinnoilla on suuri merkitys, millaisen kuvan asiakas saa myyntihenkilöstä.

Mielestäni myyntineuvottelijan luonne ja tapa kommunikoida ihmisten kanssa vaikuttaa hyvin paljon. Asiakaspalvelussa asiakkaan ymmärtäminen ja kuunteleminen on yksi vaikuttava tekijä, minkä voi hoitaa monella eri tavalla. Vaikka myyntineuvottelija olisikin hyvin sosiaalinen, asiakkaan saama palvelu voi olla hyvin erilaista silti. Olen haastateltavan kanssa samaa mieltä siinä, että sanavalinnat vaikuttavat hyvin paljon ja sanavalmis henkilö yleensä selviää haastavista tilanteista helpommin. Myyntiin liittyen aiemmilla asioilla ei ole niin paljon merkitystä kuin asiakaspalveluun. Myyntiin vaikuttaa mm. halu myydä tuotteita ja palveluita ja asioiden vieminen loppuun saakka. Myyminen vaatii tietynlaista rohkeutta.

- Työpaikan sisäisten asioiden vaikutus työssä onnistumiseen

Haastateltavan mielestä työpaikan sisäiset asiat vaikuttaa onnistumiseen työssä, esimerkkinä työpaikan ollessa yleisesti ottaen huono, on sillä motivaatioon. Työpaikalle saapuminen sillä asenteella ja motivaatiolla, että

työpaikalla on esimerkiksi huono ilmapiiri, alentaa mielenkiintoa työn suorittamiseen. Suoriutuminen työtehtävistä heikentyy ja halu yrittää alentuu.

Uskoisin, että yrityksen sisäisillä asioilla on aina merkitystä kuinka hyvin onnistuu työssä. Ihmiset suhtautuvat näihin asioihin erilailla, esimerkiksi huono ilmapiiri voi vaikuttaa toiseen henkilöön hyvin paljon kun samaan aikaan toinen henkilö ei anna sen vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Negatiiviset asiat tottakai vaikuttavat negatiivisesti tai sitten ei ollenkaan työssä onnistumiseen, mutta varsinkin myynnillisessä asiakaspalvelussa positiivisilla asioilla, kuten kannustamisella, voi olla suuri merkitys monen myyntineuvottelijan motivaatioon. Kannustaminen esimerkkinä voi olla sanallista kannustamista tai taloudellista hyötyä myyntineuvottelijalle eli toisinsanoen rahallista palkitsemista myyntisuorituksista.

5.2 Teema 2. Myynnilliseen asiakaspalveluun kouluttaminen

- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

Kestää noin kaksi viikkoa, jonka aikana käydään läpi työhön liittyviä asioita esimerkkien kautta ja pyritään sisäistämään opittuja asioita.

Olen samaa mieltä perehdyttämisen kestosta alalla. Perehdyttämisen aikana keskitytään hyvin paljon teoriaan ja käydään läpi käytännön esimerkkejä.

Tämän ajan jälkeen alkaa työskentely, joka on osa tätä perehdyttämistä, koska ns. "tekemällä oppii".

- Onko kouluttamisessa painopiste asiakaspalvelun kehittämisessä vai myynnillisyyden kehittämisessä?

Haastateltavan mukaan kouluttamisessa panostetaan sekä asiakaspalvelun kehittämiseen ja myynnillisyyden kehittämiseen tasapuolisesti. Kouluttamisessa käydään läpi asioita, joissa on parannettavaa ja jotka nousevat esille erilaisissa ylempien henkilöiden palaverissa. Ajankohtaiset ilmiöt, kuten esimerkiksi uudet trendit ja ihmisten ostokäyttäytymisen muutokset ovat käsiteltäviä asioita koulutuksissa. Mikäli ei ole uusia asioita niin painopiste on sellaisissa asioissa, joiden kehittämisessä on tarvetta (ns. ongelmakohdat).

Mielestäni lähtökohta kouluttamisessa on tietotaidon opettaminen, jotta myyntineuvottelijoilta löytyy osaamista asiakkaiden asioiden hoitamiseen. Tämä sisältää palveluiden ja tuotteiden tuntemisen sekä järjestelmäosaamisen. Myynnillisyyden kehittäminen seuraa näitä asioita.

- Kouluttamisen merkitys

Kouluttamisen merkityksenä on pitää työntekijät ajantasalla hyvin nopeasti muuttuvalla alalla, esimerkiksi uusiin palveluihin ja tuotteisiin perehdyttämisen on kouluttamisissa tärkeitä. Alkukoulutuksesta uudet työntekijät saavat hyvän teoriapohjan omaa työskentelyään varten ja oppivat kuinka erilaisia ohjelmia käytetään. Koulutuksessa uudet työntekijät pääsevät itse tekemään työssä käytettävillä ohjelmilla muutoksia testiasiakkaille. Koulutukseen käytönnänläheisyyttä tuo vanhojen työntekijöiden kuunteleminen ja heidän työskentelyn seuraaminen vierestä. Alkukoulutus antaa itseluottamusta työskentelyä varten eli uuden työntekijän ei tarvitse samantien ryhtyä varsinaiseen työntekoon. Päivittäisten ”starttien” myötä työntekijät pysyvät ajantasalla asioista, näissä on helppo paneutua asioihin, jotka ovat sillä hetkellä tärkeitä, näitä voivat olla täysin uudet asiat tai muuttuneet asiat. Laajempiin koulutuksiin käytetään enemmän aikaa ja niistä ilmoitetaan hyvissä ajoin.

Mielestäni kouluttamisen merkitys on kehittää työntekijöiden osaamista nopeasti muuttuvalla alalla. Asiantuntijuus edellyttää uusien asioiden hallitsemista. Jokainen tarvitsee aika-ajoin kouluttamista, koska tieto vanhenee ja asiakkuuksia hoidettaessa esimerkiksi ostokäyttäytyminen muuttuu mm. trendien mukaan. Koulutuksia järjestetään varsinaisen työskentelyn tietyin aikaväleihin riippuen siitä, kuinka paljon muutoksia tapahtuu. Päivän aloittavilla ns. "starteilla" käydään läpi yksi tai kaksi ajankohtaista asiaa ja tämä kestää noin 10 minuuttia. Tarkoituksena on ottaa asia esille heti aamusta, jotta sitä voidaan hyödyntää työskentelyssä päivän aikana.

- Kouluttamisen säännöllisyys

Startteja järjestetään päivittäin. Startti kestää viidestä kymmeneen minuuttiin ja siinä käydään yleensä yksi tai kaksi ajankohtaista asiaa läpi. Laajempia koulutuksia järjestetään vaihtelevasti, noin kerran kuukaudessa riippuen siitä, lanseerataanko uusia palveluita tai tuotteita ja muuttuvatko jotkut asiat merkittävästi. Kouluttamiseen voidaan laskea joka kuun alussa pidettävä yhteenveto supervisorin kanssa aiemman kuukauden suoriutumisesta. Muun muassa siitä, missä asioissa on kehitettävää ja mitkä asiat ovat hyvin.

Startteja järjestetään kahteen kertaan aamuisin ja osallistuminen riippuu omasta työvuorosta. Mielestäni starteissa on hyvää käsiteltävien asioiden ytimekkyys ja niistä useimmiten saa vinkkejä omaan päiväänsä. Jos käsiteltäviä asioita on paljon tai tapahtuu suurempia muutoksia, niistä järjestetään oma koulutus, johon on varattuna oma koulutustila työpaikalla.

- Kouluttamisesta vastaavat henkilöt

Alkukoulutuksen pitävät henkilöt, jotka osoittavat halukkuutta siihen. He ovat vanhoja työntekijöitä, joilla on tarpeeksi kokemusta työtehtävistä. Starteista

vastaavat esimiehet ja laajemmista koulutuksista vastaavat useimmiten yrityksen asiakkaan edustajat.

Olen samaa mieltä, että koulutuksesta vastaavat useimmiten esimiehet tai siihen varatut kouluttajat.

- Kouluttamiseen panostaminen

Haastateltavan mukaan kouluttamiseen panostetaan tarpeeksi. Mielestäni panostetaan tarpeeksi. Alkukoulutus on hyvä kokonaisuutena ja siitä on hyvin paljon apua työn aloittamisessa. Startit ovat hyvä osuus päivissä ja laajempia koulutuksia järjestetään sopivin aikavälein.

Mielestäni kouluttamiseen käytetään yleensä ottaen tarpeeksi aikaa. Kouluttaminen ei ole ilmaista, joten sen hyödyt pitää suhteuttaa siitä aiheutuviin kustannuksiin. Koulutukset järjestetään harkitusti ja niiden suunnitteluun käytetään aikaa.

- Myynnillisyyden kehittämisen painopisteet

Haastateltavan mukaan kartoittaminen on hyvin tärkeätä. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedustellaan asiakkaan tarve tuotteille ja palveluille. Keskustelemalla asiakkaan kanssa, on mahdollista saada hyvin paljon irti asioita. Näiden asioiden pohjalta on helpompaa tarjota ratkaisuja.

Mielestäni myynnillisyyden kehittämisessä on varmistaa tietotaidon hallinta eli työntekijä tietää mitä myy ja mihin tarkoitukseen. Myynnillisyyden kehittämiseen liittyy myös toimintatapojen muokkaaminen, mikä voi olla mm. myyntistrategian

muokkaaminen paremmaksi. Myynnillisyyden kehittämistä varten on oltava olemassaoleva pohja eli myynnillisyyden lähtökohta työntekijällä mitä tarkastelemalla myyntiä voidaan edistää.

5.3 Teema 3. Motivointi

- Kouluttamisen/päivittäisten starttien vaikutus myyntineuvottelijoiden motivaatioon

Haastateltavan mielestä näistä on hyötyä sen vuoksi, että niistä myyntineuvottelija saa neuvoja ja vinkkejä työhönsä. Startti järjestetään heti työpäivän alussa, joka antaa hyvän aloituksen varsinaiselle työskentelylle.

Olen samaa mieltä, että päivittäisistä starteista on mahdollisuus saada vinkkejä, joita voi hyödyntää päivän aikana. Starttien tarkoituksena on myös kannustaa työntekijöitä ja aloittaa aamu yhteisellä hetkellä. Startit kestää 5-10 minuuttia, mutta mielestäni sillä on aikaansa nähden suuri vaikutus työpäivään.

Koulutusten sisältö on hyvin pitkälti teoriaa ja uuden opettelemista.

Koulutuksissa ei sinänsä motivoida, vaan uuden oppimisesta osaaminen kehittyy työn hoitamiseen. Koulutukset ovat huomattavasti virallisempia kuin päivittäiset startit.

- Asiat, jotka motivoivat myyntineuvottelijoita

Motivaatio vaihtelee päivittäin. Puheluiden luonne vaikuttaa työskentelyyn, onnistumiset parantavat motivaatiota ja hankalat tapaukset saattavat heikentää motivaatiota. Tärkeintä on hoitaa jokainen asiakas yksilönä eikä antaa muiden puheluiden vaikuttaa toisiin puheluihin.

Mielestäni motivaatioon vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka päivä on yleisesti ottaen lähtenyt liikenteeseen. Mielestäni mukavien työkavereiden näkeminen työpaikalla nostaa mielialaa ja parantaa motivaatiota työtä kohtaan. Työpaikan ilmapiiri ja työkuultuuri yleisesti ottaen vaikuttavat motivaatioon. Työntekijöiden kannustaminen esimiesten suunnasta motivoi. Muun muassa näitä asioita kutsutaan aineettomiksi motivointikeinoiksi. Aineellisena motivointikeinona käytetään useimmiten palkitsemista rahallisin keinoin hyvistä suorituksista. Motivaatio on paljon omasta asenteesta kiinni.

- Kuinka myyntineuvottelija pystyy motivoimaan itseään?/Onko Supervisoreiden tehtävä motivoida myyntineuvottelijoita?

Kehittämällä omaa työskentelyä ja keskittymällä asioihin, jotka ovat tärkeitä työnteossa. Supervisorien tehtävänä on auttaa myyntineuvottelijoita kehittymään työssään pitämällä silloin tällöin keskusteluita, joissa käydään läpi myyntineuvottelijan työskentelyä. Tämä sisältää plussat ja miinukset, miinuksilla tarkoitetaan asioita, joissa on parannettavaa. Supervisorit antavat neuvoja, kuinka myyntineuvottelija voi parantaa omaa työskentelyä. Mikäli myyntineuvottelija on hyvä työssään, keskusteluille on vähemmän tarvetta. Heikomman myyntineuvottelijan kanssa käydään enemmän läpi, kuinka voi kehittyä ja annetaan vinkkejä ja neuvoja työskentelyä varten.

Lähtökohtana on mielestäni oma asenne, mikä motivoi tekemään töitä. Oma asennetta on mahdollista parantaa jos vain niin haluaa. Miettimällä työpaikan ja työn hyviä puolia ja löytämällä positiivisia asioita on helpompi arvostaa omaa työtä ja kohentaa asennetta sitä kohtaan. Esimerkkinä jotain henkilöä motivoi rahalliset palkitsemiskeinot kun tosita henkilöä motivoi hyvät työkaverit. Supervisoreiden on hankala vaikuttaa työntekijöiden omaan asenteeseen vaan se on työntekijästä itsestään kiinni hyvin pitkälti. Mielestäni Supervisoreiden tehtävänä on kannustaa ja opastaa työntekijöitä ja auttaa heitä kehittymään

työssään. Osa tätä kehittämistä on palautteen antaminen työntekijälle säännöllisin aikavälein.

5.4 Teema 4. Asiakaskohtaaminen puhelimesta

- Myynnillisen asiakaspalvelun tekeminen puhelimitse verrattuna kasvatusten tehtyyn myynnilliseen asiakaspalveluun

Haastateltavan mielestä kasvatusten on helpompi myydä, koska asiakas näkee kenen kanssa keskustelee. Kasvatusten tehdyssä asiakaspalvelussa on helpompi saada asiakkaan luottamus ja asiakas kuuntelemaan. Tällä tavalla pystyy konkreettisesti esittelemään esimerkiksi myytäviä palveluita ja tuotteita. Puhelimesta tehdyssä myynnillisessä asiakaspalvelussa korostuu myyntineuvottelijan äänenkäyttö ja se mistä hän puhuu. Asiakkaan mielenkiinnon herättäminen on hankalampaa ja myymälään tullessa asiakas on jo paikan päällä eli käyttänyt aikaa asiointiin kun taas puhelimesta asiakas mahdollisesti hoitaa tietyn asian vain mahdollisimman nopeasti. Kynnys ostamiseen on matalampi myymälässä kuin puhelimesta. Puhelu on helpompi lopettaa verrattuna myymälästä lähtemiseen.

Mielestäni kasvatusten tehdyssä asiakaspalvelussa asiakaspalvelijan käyttäytyminen ja elekieli vaikuttaa hyvin merkittävästi asiakkaaseen. Puhelimen välityksellä tehdyssä asiakaspalvelussa äänen käytöllä on suurin merkitys eli miltä asiakaspalvelija kuullostaa. Kasvatusten tehdyssä myynnillisessä asiakaspalvelussa on helpompi saada asiakkaan luottamus, koska asiakas näkee kenen kanssa hän asioi. Puhelimitse luottamuksen saaminen on huomattavasti haastavampaa, koska asiakas vain kuulee asiakaspalvelijan. Myymälässä on helppo esitellä yrityksen tuotteita ja palveluita ja havainnollistaa asiakkaalle hänen asiansa konkreettisesti verrattuna

puhelimitse tapahtuvaan keskusteluun, jossa asiakkaan asioiden käyminen läpi perustuu luottamukseen varsinkin silloin, kun asiakas ei itse ole täysin varma omista palveluistaan ja tuotteistaan. Olen osittain samaa mieltä, että asiakkaan mielenkiinnon herättäminen myymälässä on helpompaa, kun asiakas on jo paikan päällä, mutta asiakkaan mielenkiinnon herättäminen puhelinkeskustelussa riippuu hyvin paljon siitä, kuinka asiat esittää ja mitä sanavalintoja käyttää. Tärkeintä on esittää asia asiakkaan kannalta hyödyllisestä ja mielenkiintoisesta näkökulmasta.

- Puhelurunko

Asiakkaan tunnistaminen puhelimesta tehdyssä asiakaspalvelussa. Eli voidaan olla varmoja, että langan toisessa päässä on oikea henkilö. Asiakkaan asian hoitaminen on luonnollinen puhelurunkoon kuuluva asia. Tavoitteena on myös kartoittaa asiakkaan yleistä tilannetta. Lisäksi puhelun tarkoituksena on saada selville asiakkaan mielipide ja tyytyväisyys yrityksestä.

Olen samaa mieltä siitä, mistä puhelurunko koostuu. Puhelurunko koostuu asiakkaan tunnistamisesta, asian hoitamisesta, asiakkaan tilanteen kartoittamista yleisesti mahdollisten lisäpalveluiden ja –tuotteiden tarjoamista varten ja asiakastyytyväisyyden selvittäminen, eli asiakkaan tyytyväisyys yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin. Puhelurungon noudattaminen joka puhelussa on mahdotonta, sen tarkoitus onkin olla lähtökohtana palveluihin.

- Asiat, jotka vaikuttavat myynnillisyyteen asiakaskohtaamisessa puhelimesta

Hoitamalla asiakkaan varsinaisen asian hyvin, avaa se mahdollisuuksia lisämyynnille. Ratkaisevia asioita ovat myyntineuvottelijan äänenkäyttö ja olemus. Tärkeä asia on rohkeus esittää asiakkaalle ratkaisuja palveluista ja

tuotteista ja puhumalla oikeista asioista asiakkaan kanssa. Oikeiden asioiden nostamisella keskustelussa on hyvin suuri merkitys. Asiakkaan oma tilanne vaikuttaa myös, jos asiakas on hyvin kiireinen ja soittaa esimerkiksi ruokatauollaan niin hänellä ei todennäköisesti ole aikaa jäädä keskustelemaan varsinaisen asian lisäksi muista asioista. Tähän on käytännössä myyntineuvottelijan mahdotonta vaikuttaa.

Mielestäni lähtökohtaisesti oma asenne ja rohkeus vaikuttavat hyvin paljon myynnillisyyteen. Asiakkaan varsinaisen asian hoitaminen oikeaoppisesti on vielä helppoa verrattuna siihen, että tämän jälkeen pitäisi osata esimerkiksi kartoittaa asiakkaan tilannetta ja tarjota tuotteita ja palveluita tilanteen mukaisesti. Tässä on kyse rohkeudesta ottaa pallo haltuun ja tehdä loistavia suorituksia. Eroavaisuuksia tämän suhteen on hyvin paljon eri myyntineuvottelijoiden välillä. Olen samaa mieltä, että olemuksella ja äänenkäytöllä on suuri merkitys siinä, millaisen kuvan asiakas saa myyntineuvottelijasta. Epäonnistumalla tässä heti puhelun alussa, on huomattavasti vaikeampaa saada asiakas kiinnostumaan tarjolla olevista tuotteista ja palveluista. Osa ihmisistä on luonnostaan parempia tässä asiassa kuin toiset, mutta omaa olemusta ja äänenkäyttöä on mahdollista kehittää paremmaksi.

- Supervisorin rooli myyntineuvottelijalle asiakaskohtaamisessa puhelimesta

Supervisorit motivoivat myyntineuvottelijoita. He vinkkejä ja neuvoja asioiden hoitamista varten. Heiltä on siis mahdollisuus kysyä neuvoa asioiden ratkaisemista varten, kaikkea ei voi itse tietää.

Mielestäni Supervisorin tärkein tehtävä on olla hyvä esimies. Hyvä esimies on muun muassa luotettava, joka tukee alaisen kehittymistä ja kannustaa heitä

työssään. Esimiehen rooli on olla henkilö, joka omaa laajaa kokemusta alalta ja johon alainen pystyy turvautumaan, kun oma osaaminen ei riitä asian hoitamiseen. Tieto siitä, että tällainen henkilö on olemassa ja johon voi turvautua on merkittävä asia.

- Jonotusajan merkitys myynnin kannalta

Haastateltavan mukaan pidempi jonotusaika vaikuttaa erilailla asiakkaisiin, joillekin tämä on erittäin negatiivinen asia ja jotkut suhtautuvat neutraalisti. Pidempi jonotusaika ei välttämättä heikennä mahdollisuuksia myydä lisäpalveluita ja tuotteita. Päämääränä on hoitaa asiakkaan asia mahdollisimman hyvin, mikä mahdollisesti avaa tilaisuuden lisämyynnille. Lyhyt jonoaika on osalle asiakkaista erittäin positiivinen asia ja tämä luo hyvän lähtökohdan asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamiseen. Lyhyt jonotusaika tosin mahdollistaa sen, että asiakas voi nopeasti hoitaa asiansa ja ajatella, että soittaa uudelleen mikäli jotain unohtui.

Mielestäni suhteellisen harva ihminen ottaa esille pitkän jonotusajan puhelun aikana ja uskoisin, että tämä asia ei ole päällimmäisenä asiana asiakkaan kanssa keskustellessa. Kun asiakas vihdoinkin pääsee keskustelemaan myyntineuvottelijan kanssa asioistaan, asioiden hoitaminen perusteellisesti omalle monelle tärkeätä ja tämä avaa mahdollisuuksia myynteihin. Lyhyt vastausaika voi antaa monelle asiakkaalle kuvan, että varsinaisen asian hoitaminen nopeasti on tärkeää ja mikäli jotain muuta tulee mieleen, voi asiakaspalveluun soittaa uudestaan lyhyen vastausajan vuoksi. Mielestäni jonotusajalla ei ole suurta merkitystä siihen, kuinka helppoa asiakkaalle on myydä lisäpalveluita ja –tuotteita varsinaisen asian hoitamisen lisäksi, koska ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavoin.

6 LÄHTEET

Kirjallisuus

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jasmand, C., Blazevic, V. & de Ruyter, K. 2012. Generating sales while providing service: A study on customer service representatives' ambidextrous behaviour. *Journal of Marketing*

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja, Puhetaito ja tahtotila myyntityössä.. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä : mistä on hyvät myyjät tehty? : myyntitaidon käsikirja, osa 2. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Frisk, T. 2005. Koulutuksen arviointi kouluttajan ja henkilöstön kehittäjän työssä. Hyvinkää: Educa-instituutti Oy

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Pori: Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

Ryynänen, A. 2008. Henkilöstön edustaja kehittäjänä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S.; Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Itsenäiset julkaisut

Lamberg, M. 2012. Myyvän Meilin Malli asiakaspalvelussa. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2014.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/45548>

Kallioniemi, E. 2011. Myynnillisyyden kehittäminen - Case Kodin Ykkönen, Merituuli. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Espoo: Laurea-

ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2014.

<http://www.theseus.fi/handle/10024/34038>

Pontinen, R. 2010. Myynnillisyyden kehittäminen asiakaspalvelutyössä – Case Toimeksiantaja. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.5.2014.

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/17130>

Internet-lähteet

Työterveyslaitos 2013. Viitattu 11.12.2013

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/perehdytt_ aminen/sivut/default.aspx

Haastattelut

Henkilö x, Loimaa, 30.1.2014

7 LIITTEET

Teemahaastattelu

Teema 1. Edellytykset myynnilliseen asiakaspalveluun

- Onko työntekijän koulutuksella merkitystä työssä onnistumiseen?
- Millainen merkitys aiemmalla työkokemuksella on?
- Onko työntekijän iällä merkitystä?
- Vaikuttaako työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet työssä onnistumiseen? Mitä ominaisuuksia nämä voivat olla?
- Vaikuttaako työpaikan sisäiset asiat, kuten ilmapiiri, työssä onnistumiseen?

Teema 2. Myynnilliseen asiakaspalveluun kouluttaminen

- Kuinka kauan uusien työntekijöiden perehdyttäminen kestää?
- Onko kouluttamisessa painopiste asiakaspalvelun kehittämisessä vai myynnillisyyden kehittämisessä?
- Mikä merkitys kouluttamisella on?
- Kuinka usein kouluttamista (tai muuta vastaavaa) toteutetaan?
- Panostetaanko kouluttamiseen mielestäsi tarpeeksi?
- Ketkä vastaavat kouluttamisesta (tai muusta vastaavasta)?
- Millaisissa asioissa on painopiste myynnillisyyden kehittämisessä?

Teema 3. Motivointi

- Koetko että kouluttamisella/päivittäisillä ”starteilla” on vaikutusta myyntineuvottelijoiden motivaatioon?

- Mitkä asiat motivoivat myyntineuvottelijoita? (Tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä)
- Kuinka myyntineuvottelija pystyy motivoimaan itseään?/Onko Supervisoreiden tehtävä motivoida myyntineuvottelijoita?

Teema 4. Asiakaskohtaaminen puhelimesta

- Kuinka mielestäsi puhelimesta tehty myynnillinen asiakaspalvelu eroaa kasvotusten tehdystä myynnillisestä asiakaspalvelusta?
- Mistä asioista puhelurunko koostuu?
- Millaiset asiat vaikuttavat myynnillisyyteen asiakaskohtaamisessa puhelimesta?
- Millainen on Supervisorin rooli myyntineuvottelijalle asiakaskohtaamisessa puhelimesta?
- Onko jonotusajalla myynnin kannalta merkitystä ja mikäli on, perustele?