



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Comprehensive analysis of salespeople's feelings and attitudes towards sales contests and their effects in Finnish B2C telecommunications industry.

**University of Eastern-Finland
Faculty of Social Sciences and
Business Studies
Business School**

University of Eastern Finland

Faculty of Social Sciences and Business Studies
Degree: Master of Science in Business and Economics
Degree programme: International Business and Sales Management

Author(s): Tuomas Peiponen

Title of the Assignment: Comprehensive analysis of salespeople's feelings and attitudes towards sales contests and their effects in Finnish B2C telecommunications industry.

Assignment Advisor: Prof. Dr. Andreas Fürst

Date: 5.6.2024

Number of pages: 67

Abstract:

This thesis analyses Finnish B2C salespeople's feelings and attitudes towards several matters considering to sales contests. These matters include positive and negative feelings towards sales contest design factors, telecommunications industry as a platform for sales contests, and how salespeople perceive and navigate the negative effects of sales contests. Semi-structured interviews were conducted with 7 participants and a qualitative research method was used. Thematic analysis was used in analysing the gathered data. The analysis shows a striking similarity to previous literature on the topic. Sales contests are seen as effective tool for motivation, yet some design factors are preferred over others. Common challenges associated with sales contests are recognised and suggestions for improvement are made. The results aid in generalizability of current sales contest research as previously untouched industry and geographical location is introduced into the stream of research. In conclusion, it is evident that when correctly applied sales contests are an effective special incentive tool across different geographical and cultural boundaries. Specific industry might play a surprisingly large role in the effectiveness of sales contests. Managers should consider their salespeople's preferences when designing sales contests to engage as many of them as possible. While a contest setting can increase unethical sales behaviour the increased profits contributed to the increased motivation are more than enough to make up for problematic sales behaviour. Relatively small sample size should be considered as a potential limitation for this thesis because it can question the saturation of the findings.

Keywords: sales contests, unethical sales behaviour, motivation, special incentive strategy, push marketing programs

Table of contents

1 Introduction	3
2 Sales contests and push marketing programs.....	4
2.1 Two conflicting stream of research.....	5
2.2 Negative effects of sales contests.....	7
3 Sales contest design.....	15
3.1 Murphy and Dacin on sales contest design and ASC	16
3.2 Other notable sales contest design studies	22
3.3 Organizational safeguards.....	25
4 Relevant theories	27
4.1 Expectancy theory	27
4.2 Goal-setting theory	29
4.3 Use in sales contest research.....	31
5 Research gaps	32
6 Research method	34
6.1 Telia Finland Oyj / Target company/firm/organization	35
6.2 Inductive data-driven research.....	36
6.3 Research questions	37
7 Data gathering	39
7.1 Interview questions	40
7.2 Transcription	44
8 Thematic analysis	45
8.1 Coding.....	46

8.2 Themes	47
9 Findings	51
9.1 Positive feelings towards sales contests.....	51
9.2 Negative feelings towards sales contests	54
9.3 Behavioural changes	56
9.4 Unethical behaviour during the sales contests	57
10 Discussion	59
10.1 Telecommunications industry	59
10.2 What needs improvement.....	60
10.3 Unethical behaviour	62
10.4 Managerial implications.....	64
10.5 Limitations and ethics	65
11 Conclusion.....	67
References	69
Appendices	76
Interviews	76

1 Introduction

Sales contests have long been under the inspection of academic researchers. Despite the interest on the topic, many things about contests and their effects remain uncertain and ungeneralizable in the scientific literature. Much of the current knowledge on sales contests is geographically limited and only a handful of industries have been involved in research up to this date. The effects of different sales contest design factors on motivation and negative effects of sales contests also require further investigation. Additionally, relatively few studies have actually looked at how salespeople themselves feel about contests. This thesis studies Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry in order to shed light on these topics and build on existing sales contest literature. At the same time, this thesis aims to make real life practical suggestions for the target organization Telia Finland Oyj.

Using qualitative research methodology, answers to several research questions are looked for. These questions consider salespeople's own feelings and attitudes towards positive and negative things about sales contests, how telecommunications industry is perceived as a platform for sales contest setting, and how salespeople perceive and navigate the negative effects of sales contests.

The thesis follows a quite conventional structure. Starting with a comprehensive literature review on the different topics related to sales contest research and introducing relevant motivational theories that have been used to explain sales contest in the past. After that the thesis moves on to identifying gaps in current research, introducing research questions, methodology, and target organization. Lastly, findings, discussion, and conclusion are presented at the very end of the thesis.

2 Sales contests and push marketing programs

Sales contests are a special incentive tool used by managers to motivate their salesforce when trying to meet quotas and sales targets. Their utilization in the field of sales has become so commonplace that most sales managers are partaking in the designing and implementation of sales contests while most salespeople compete in them. (Murphy & Sohi 1995) According to some reports the annual expenditure on sales contests alone in the United States has been steadily growing since the 1970s. \$1.6 billion was spent on them in 1971 (Urbanski 1984) and expenditures reaching near \$8 billion by the end of the following decade. (Chrapek 1989) And reaching over \$26 billion at the turn of the millennia in 2000 (Lim et al. 2009).

Considering this it is interesting that sales contests have received only limited research attention in the last century with academic interest in sales contest research dating back to the 1920s. (Tosdal 1924). On the other hand, “pull” oriented marketing strategies (i.e., directly customer related marketing like discounts or advertising) have received quite a lot of attention in the academic research. Garret and Gopalakrishna (2010) identify a wide stream of research investigating customer value (e.g. Blattberg & Deighton 1996; Berger & Nasr 1998; Reinartz & Kumar 2000) and long-term effects of marketing programs. (e.g. Lewis 2006; Rust et al. 2004) They argue that this originates from the requirements of sales and marketing managers to justify their budget spendings to their senior corporate management. Because of the difficulty of measuring the successfulness of marketing and the short-term focus of many marketing performance metrics, much anxiety has been created among managers to tackle these issues. Hence the importance of detailed customer value understanding and long-term effects of marketing programs.

This apparent gap in knowledge concerning the push marketing programs has not gone unnoticed and several academic researchers have voiced their concerns over this issue. Leigh and Marshall (2001) call for further research in the more general sense of push marketing strategies with emphasis on selecting and developing sales personnel and understanding what generates better long-term customer value. On a more specific level researchers have recognized that sales contest research lacked a theoretical rationale until the early 2000s. This has resulted in the application of theories like expectancy theory, (Murphy et al. 2004) goal-setting theory (Hart et al. 1989; Poujol et al. 2011) and the development of specific models to explain

sales contests such as the Murphy and Dacin (1998) salesperson response to a contest model. More on said theories and model later.

2.1 Two conflicting stream of research

Another outstanding issue in the available sales contest literature seems to be the two conflicting streams of research considering the possible outcomes of sales contests. Proponents of sales contests argue that the multiple benefits of sales contests outweigh the possible negative effects of sales contests.

Sales contests are seen as a cheap and effective way to increase short-term motivation and thus increasing sales in a short-term time window. (Zoltners et al. 2001. 321-322) Some studies have also highlighted positive effects on motivation even after the contest has officially ended. (Wildt et al. 1987) Additional research seems to suggest that increase in customer contacts generated by the contest leads to positive effects like improvements in selling skill. (Wildt et al. 1981; Zoltners et al. 2001) Most importantly, sales contests generate additional revenue (e.g. Wotruba & Schoel 1983; Urbanski 1986).

This lack of absolute and empirical research concerning the effects of sales contests appears to be a somewhat of a reoccurring theme in said stream of research. (e.g. Albers et al. 2002; Garrett & Gopalakrishna 2010) Current research can tell us a lot about the optimal design (e.g. Lim 2010; Ajay & Shi 2001) of sales contests but attempts at clearing the fog surrounding their effects are few and far between. Some notable empirical studies around the topic of sales contest have addressed this issue. Hart et al. (1989) used Locke's (1968) goal theory (see chapter 4) as their theoretical basis for determining how *goal difficulty*, *goal clarity* and *goal acceptance* were associated with salesperson *performance*, *effort* and *selling method* during a sales contest. Their findings suggest that increase in *goal difficulty* (i.e. salespersons perceived difficulty of the contest objectives) resulted in higher *effort* (i.e. exerting more effort than usual while working) by the salespeople. They also found some support for the importance of *goal acceptance* (i.e. extent of dedication to attempting to reach the accepted goal) related to both *effort* and *performance*. (i.e. level of success in a contest). As mentioned above studies on sales contests that have been submitted to this level of objective scientific scrutiny are far and few between let alone studies on the effects of sales contest on individual salesperson level.

Garret and Gopalakrishna (2010) found empirical evidence supporting the use of sales contest in retaining old customers. They draw from the extent customer loyalty literature that has traditionally supported loyal customers as the most valuable. (Morgan & Hunt 1994; Reichheld 1996; 2001; Reichheld & Sasser 1990; Sheth & Parvatiyar 1995) However some research on customer loyalty has also found support for the opposite thus challenging the traditional way of looking at customer loyalty. (Reinartz & Kumar 2000) This highlights the notion that customers vary in the value they generate.

As mentioned above Garret's and Gopalakrishna's (2009) study supported sales contests in creating higher customer value among retained customers. Similarly, to the traditional customer value literature they did not find evidence for sales contests increasing the customer value among newly acquired or add-on customers. Rather, the newly acquired and add-on customers were found to be less valuable in the long-term than the same customer groups outside of the contest. Despite this it is paramount to understand that the volume of said customer groups (acquired and add-on) tripled during the contest in this specific study. The authors point out that while this ratio in sales and customer lifetime value will vary between different settings, most managers will still accept this trade-off in order to reach higher levels of sales.

Another empirical study on sales contest effectiveness by Gopalakrishna et al. (2015) studied the sales fluctuations in different phases of the contest while also comparing the effects in high-potential and low-potential sales districts. They observed a dip in sales in the pre-contest phase in both sales districts. As to be expected the dip was observed to be less pronounced in the high sales potential district. With this being said they also observed an overwhelming increase in sales during the contest phase throughout the sales districts. In addition, they found support for the hypothesis that higher ability salespeople experienced a more pronounced boost in their sales numbers during and after the contest. Once again, the authors highlight the fact that while the sales dip in the pre-contest phase was apparent (-\$34 per salesperson on average). The boost in sales during the contest (\$512 per salesperson on average) and post-contest phase (\$61 per salesperson on average) more than makes up for the loss experienced during the pre-contest phase.

2.2 Negative effects of sales contests

Those against the use of sales contests as a special incentive plan argue that they can bring more harm than good to an organization. Perhaps the earliest recorded issues related to sales contests were written by Hampton (1970). He recorded three main categories of harm associated with sales contests: (1) neglect, (2) conflict, and (3) dishonesty. He argues that these consequences should be well considered by the managers before implementing such incentive programs.

Neglect, as identified by Hampton (1970), refers to salespeople overlooking other than contest related activities. This singular pursuit of contest-related goals can have dire repercussions on service quality and customer satisfaction. In the case Hampton's study, neglect had led into an increase of bad-service complaints by a whopping 50 percent during a sales contest period.

The same organization had also experienced an increase in cancellations both from new customers acquired during the contest but also from already existing customers who had received poor interactions with the organization during the sales contest.

Conflict caused by sales contests Hampton (1970) recorded in three different forms: (1) between managers and salespeople, (2) among those in lateral or work-flow relations (i.e. among colleagues), and (3) between the salespeople and customers. Conflict between managers and salespeople was discovered when an organization that was studied held a contest in which the employees were asked to write out suggestions on how to improve a problematic area at work or defining a problematic area at work. This led into a situation where managers / supervisors often took offence on some of the suggestions and downplayed their importance which in turn angered some of the participants when their suggestions were not taken seriously. Conflict was also recorded to arise in a situation where the opportunity to succeed in a sales contest was not fairly distributed among employees creating tensions between them, hence conflict among those in lateral or work-flow relations. Conflict between salespeople and customers was recorded in a situation where questionable selling methods were used in order to better succeed in a contest. Hampton (1970) studied a contest where salespeople had abused customers trust and loyalty to sell products that had very little to no actual use for the customers resulting in conflict.

Lastly dishonesty, in the case of Hamptons (1970) study dishonesty was recorded as manipulating the rules of a sales contest. A newspaper held a contest in which carriers were rewarded

by a piece rate system where the carrier who had turned in most new subscriptions was rewarded \$1.25 per new subscription. Meanwhile, other carriers were rewarded progressively less and less per new subscription. As one might guess, the carriers quickly pooled in the new subscriptions under one carrier and split the bigger reward pot amongst themselves. They also targeted low-income neighbourhoods, capitalizing on language barriers to secure subscriptions from individuals who might not fully comprehend the terms of the subscription, thus undermining the contest's integrity and fairness.

Similarly, to Hamptons (1970) early ideas about the negative consequences of sales contests another study by Wotruba and Schoel (1983) identified several very familiar negative reactions to contests and perhaps defined them a little more accurately: (1) Delays in fulfilling orders or, on the contrary, excessive stocking of customers. (2) Neglect of other non-contest related products or job-related tasks. (3) Insufficient guidance or incomplete information provided to customers. (4) Inadequate collaboration among salespeople during their work. (5) Unfair practices or attempts to bypass contest rules. (6) Tension or conflicts between salespeople and management. This being said, Wotruba and Schoel did also record positive effects of sales contests like generating additional revenue like mentioned in the previous chapter.

These earlier studies conducted in the 70's and 80's about the negative effects of sales contest among other discussion in the marketing literature at the time seemed to run into to the same issue as mentioned before. Any objective attempts to assess sales contests net profitability were yet to be conducted. In fact, most of the published data on sales contest at that time were anecdotal evidence such as trade press publications, textbooks, ad hoc surveys and reports by sales executives, some against the use of sales contests warning about the negative consequences and others on their side reporting that when used correctly, sales contests could improve sales performance in most salespeople. (Wildt et al. 1981; Murphy & Dacin 1998) The lack of consideration for the multifaceted nature of sales contests worried some researchers who called for further research on how contests may affect many other areas of businesses, both positively and negatively. In addition, they noted that the temporary nature of contest should be studied even further for example how contest can affect pre-, and post-contest periods. (Wildt et al. 1981, 1987)

These two detailed calls for research: Wildt et al. (1981) and Murphy and Dacin (1998) can be seen as the turning point in sales contest research. As already mentioned, Murphy and Dacin

(1998) argue that most sales contest research up until that point suffered from several limitations including a lack of theoretical rationale with being over reliant on

- (1) Case studies, which often delve into the specifics of a particular contest but offer limited generalizability.
- (2) Input-output analyses, which assume that if a sales contest leads to behavioural changes or financial gains, it must be due to positive attitudes among salespeople towards the design.
- (3) The preference for input from sales managers rather than salespeople themselves regarding contest design.
- (4) Judging preference based on the frequency of specific contest designs being used.

As a result, the authors concluded that a significant degree of uncertainty persists concerning the preferences of salespeople regarding sales contest designs. In this same article Murphy and Dacin introduce their salesperson response to a contest model or contest response model for short. Said model is an integration of two other approaches to explain motivation. At its core the expectancy theory developed by Vroom (1964) and also integrating the attitudes-intentions-behaviour approach developed by Fishbein and Ajzen (1975). Further discussion of said theories will happen in chapter 4. Among these two calls for research other authors have also voiced their concerns regarding the issues of sales contests. Albers (2002). Undermined the effectiveness of sales contests. He saw contests as changing salespeople into competitors which lowers cooperation thus deteriorating the working environment and leading to lower motivation. He called for further research to find out under which circumstances contests show overall positive or negative effects.

Following these calls for research Wildt, Parker & Harris (1987) seem to be the first ones to better define the idea of possible longitudinal and multifaceted impacts of sales contests which were first pioneered by Hampton in 1970 (neglect, conflict, and dishonesty). For example, they argue that salespeople can push their sales into the contest period in anticipation of better contest performance. In short, they studied two sales contests conducted by a regional investment's brokerage firm in the late 1970s. They analysed the sales of a new investment product compared to the firms' other products in relevant pre-, mid-, and post-contest periods. They observed that the contest not only, successfully met its goal of boosting sales for the

new investment product both during and after the contest, but also the results did not indicate any negative effects on the sales of the firms' other products. Although this particular study did not find any notable negative effects of a sales contest, it did bring up the consideration for the longitudinal positive and negative effects of sales contest in the relevant academic and marketing literature. As mentioned earlier, the effect of stockpiling sales in anticipation of a contest has later been empirically confirmed. (Gopalakrishna et al. 2015) It is worth mentioning again that despite the observed unethical behaviour during the pre-contest phase the boost in sales numbers and other related factors like increased sales ability are overwhelming when compared to the harm caused by the stockpiling of sales. A trade-off that management seems to be willing to make. (Garret & Gopalakrishna 2010; Gopalakrishna et al. 2015)

After their call for research in 1998 Murphy, Dacin and Ford (2004) on the other hand took a different approach to sales contest research. What followed are perhaps the most important articles written on the topic of sales contest research and definitely the most important articles regarding the writing of this thesis. Instead of evaluating the effectiveness and/or disadvantages of sales contest they focus on effective sales contest design factors and salesperson attitude toward sales contests. Using extensive salesforce literature as a source they developed a 5-factor contest design framework that was tested across 3 industries. These 5 categories being contest goal, number of potential winners, reward type, contest duration and reward value. A few years later Murphy and Dacin (2009) published an ensuing article expanding the research to also include variables such as affective organizational commitment, relationship to supervisor, personal characteristics (status aspiration and competitiveness) and organizational factors with the focus on the type of business. As these two articles are important for the purposes of this thesis but don't really touch on the topic of negative effects of sales contests they will be further elaborated on in the following chapters. (see chapter 3)

A study by Gaba and Kalra (1999) reported on the payoff structure of sales contest having an effect on the risk-behaviour of the salespeople. Meaning that they discovered that high quotas for winning or low proportion of winners induced salespeople to opt for higher risk prospects. On the other hand, when the contest had lower quotas or better proportional chances of winning, salespeople reportedly opted for lower risk prospects. At face value this isn't a negative effect, but it could become an issue if it results in salespeople targeting prospects that go against the long-term goals of the firm. In other words, salespeople targeting undesirable customers. The authors also highlight the likeliness of lower-winner or high quota contests

inducing high-risk behaviour not only in the prospects that the salesforce targets (i.e. other unethical behaviour). For example, they observed that during a lengthy sales contest some salespeople lagging behind in results might partake in high-risk behaviour towards the end of the contest which in turn might have negative consequences for the organization or its customers.

Poujol and Tanner (2010) studied the impact of sales contests on salespeople's customer orientation. They applied tournament theory (see chapter 4) and investigated how different contest design factors would impact customer orientation among salespeople. Interestingly, the only contest design factor directly affecting salespeople's customer orientation turned out to be the contest format. They found that individual contest format was more likely to induce sale-oriented behaviour rather than customer-oriented behaviour. While team-based contest format was observed not only increasing customer-oriented behaviour, but it was also linked to increased understanding of long-term organizational objectives and better team spirit. While they did not find other direct impacts on salesperson customer orientation among the other sales contest design factors like frequency (i.e. how often the contests are held), budget (i.e. closed (ranking) vs open budget (quota)), or outcome (i.e. the number of winners). They found some very interesting interactive effects among the contest design factors. Their results indicated that customer orientation would seem to be at its highest when a contest is held with a low contest frequency, an open budget, and a medium number of winner's format. Conversely to that, in a situation where the number of winners is low, and the frequency of contests remains low, a closed budget format meaning that only limited amount of salespeople is rewarded was observed to be more effective. However, these interactive effects suffer from some limitations as the authors note, the sample they used was very homogenous (French banks) and it could endanger the generalizability of said findings. (Poujol & Tanner 2010)

A paper by Poujol, Harfouche and Pezet (2016) studied the mediation effect of the perceived ethical climate of the contest on salespeople's unethical behaviour. The authors set out to improve on Murphy's findings (2004) suggesting that psychographic variables like competitiveness and status aspiration can have an effect on salespeople's behaviour during a sales contest. A large empirical study was conducted involving 4 French banks. Over 700 returned questionnaires were analysed. The results shed some light on the factors behind negative effects of sales contest which have long remained in the dark in academic literature despite

much conversation lingering around the topic. It was observed that competitiveness and status aspiration alone did not have an effect on unethical behaviour. It was the perceived ethical climate of the contest that was found mediating the relationship between salespeople's psychographic variables (competitiveness and status aspiration) and their unethical behaviour. This finding is important because it suggests that contest rules and operational safeguards work in preventing unethical behaviour. With this it falls on the behalf of the management to design ethical contests with rules that are clearly understood by the salespeople. As shown by another study when managers are under the pressure of high sales quotas, they might end up accepting unethical behaviour from their subordinates. (Schwepker & Good 2004)

Another French study analysed the impact of sales contest on customer listening. They tested whether a sales contest had a negative impact on salespeople's hearing, processing, and responding parts of the listening process. While the sales contest was found to have a dampening effect on the hearing and processing parts of the listening process, no statistically significant effects on the responding part were found. This showed that, even when a sales contest can potentially affect customer listening it doesn't necessarily carry over to unethical behaviour or poor service quality. (Koehl et al. 2016)

In conclusion, the available sales contest literature has identified several limitations to sales contests that could cause unwanted behaviour in salespeople. (e.g. Hampton 1970; Murphy & Dacin 1998) These behaviours should be considered as multifaceted and longitudinal. (Wildt et al. 1987) The multifaceted effects can manifest in various forms: (Wotruba & Schoel 1983)

- (1) Between the salesperson and the customer,
- (2) Between the salesperson and the management,
- (3) Amongst the salespeople themselves,
- (4) As negative effects toward the firm the salespeople are representing.

In light of the numerous limitations arising from contest-driven incentives, Dalrymple, Cron, and DeCarlo contend that "There is no doubt that contests can lead to unethical behaviours among salespeople." (2001, p. 451). These authors highlight the importance of implementing contest with structures aimed at preventing such problematic behaviours from happening.

Also, interestingly many of the above-mentioned studies have concluded the same that while sales contest can pose a plethora of potential issues, it would still seem very much so that the

positive effects seem to overwhelm the negative by a large margin. The table below (Table 1.) sums up the information discussed in this chapter.

Basis of the study	Effect on salespeople behaviour / results of the study	Authors and year
Side effects of contests	Neglect, conflict & dishonesty	Hampton, 1970
Lack of empirical evaluations of sales contests	Better defined negative effects of sales contest, empirical evidence of sales contest effectiveness	Wotruba & Schoel, 1983
Lack of empirical research and consideration for the nature of contest effects	Multifaceted & longitudinal effects of sales contests (positive and negative)	Wildt, Parker & Harris, 1987
Risk behaviour in response to contests	Too strict payoff structure results in salespeople opting for high-risk prospects, lagging behind in a contest resulting in unethical behaviour	Gaba & Karla 1999
Answering several limitations and lack of theoretical rationale in sales contest research	Contest response model integrating expectancy theory (Vroom 1964) and attitudes-intentions-behaviour approach (Ajzen 1975)	Murphy & Dacin, 1998
2004 contest design factors affecting salespeople attitudes toward sales contest, 2009 introduction of status aspiration and competitiveness into the research frame	Specific industry has effect on perception of sales contests, Psychographic variables (competitiveness and status aspiration) related to risk behaviour.	Murphy, Dacin & Ford, 2004, 2009
Different contest design factors effect on customer orientation	Collective format is more conducive to relationship-based selling and stronger team relationships	Poujol & Tanner, 2010
Issue with salespeople engaging in strategic timing games to increase contest success	Empirical evidence of salespeople pushing sales to the contest period negatively affecting the pre-contest period sales numbers	Gopalakrishna, Garrett, Mantrala & Sridhar, 2015
Improve on Murphy's explanation of the consequences of sales contests	Perceived ethical climate plays an important role in mediating salespeople unethical behaviour	Poujol, Harfouche & Pezet, 2016
The impact of sales contests on customer listening	Contest affecting the listening process but not to the detriment of customer satisfaction	Koehl, Poujol & Tanner, 2016

[Table 1: Studies on the negative effects of sales contests]

3 Sales contest design

As sales contests continue to play an important role in so many organizations incentive programs, (e.g. Chrapek 1989; Murphy & Sohi 1995) it comes as a no big surprise that managerial as well as academic interest remains around the topic of designing optimal contests. Earliest available academic papers on sales contest design date back to the early 1980s. With some research focusing on contest design directly (effectiveness of rank-order tournaments), (Lazear 1981) while others calling for further research on the topic of multiple contest design factors that are in play when managers design these incentive programs. (Wildt et al. 1981) And more recent sources still interested in the topic up to this date. (e.g. Khim et al. 2017; Broström 2023)

Looking at the available literature between 1988 and 1995 a somewhat rough framework would seem to emerge depicting several important factors for contest planners to follow.

- (1) Importance of planning correctly.
- (2) Clear contest objectives and clearly communicating them to the salespeople.
- (3) Exciting theme.
- (4) Lead time to introduce the contest.
- (5) Contest format (Individual or team-based) (against others, against quota, against previous sales record).
- (6) Rewards (cash, travel, and merchandise are the big three).
- (7) Number of winners (enough for everyone to feel like they have a chance on winning something).
- (8) Follow through before, during, and after the contest.
- (9) Evaluation of the contest's effectiveness.

While these factors are somewhat self-explanatory and give a solid foundation to build contest off of, they still are largely based on the authors observations that come from relevant literature like industry magazines and managerial interviews. This can question the reliability and generalizability of these early findings especially in the modern times (Moncrief et al. 1988; Beltramini & Evans 1988; Murphy & Sohi 1995). A good example would be the above stated need for lead time to introduce the contest appropriately. (Moncrief et al. 1988) An

important note if and when the instructions were mailed to the contest participants as stated in the study. A practice, very rarely if ever utilized today when far faster options also exist.

Another limitation of the early sales contest design studies was the over-reliance on managerial opinions on contests and multiple-choice surveys on the topic. This was recognized by Murphy and Sohi (1995) as their study focused on finding out the opinions and perceptions of the people actually participating in contests. Even more interestingly they used a qualitative research method that up to this date has received only a limited amount of use in the related sales contest research stream.

3.1 Murphy and Dacin on sales contest design and ASC

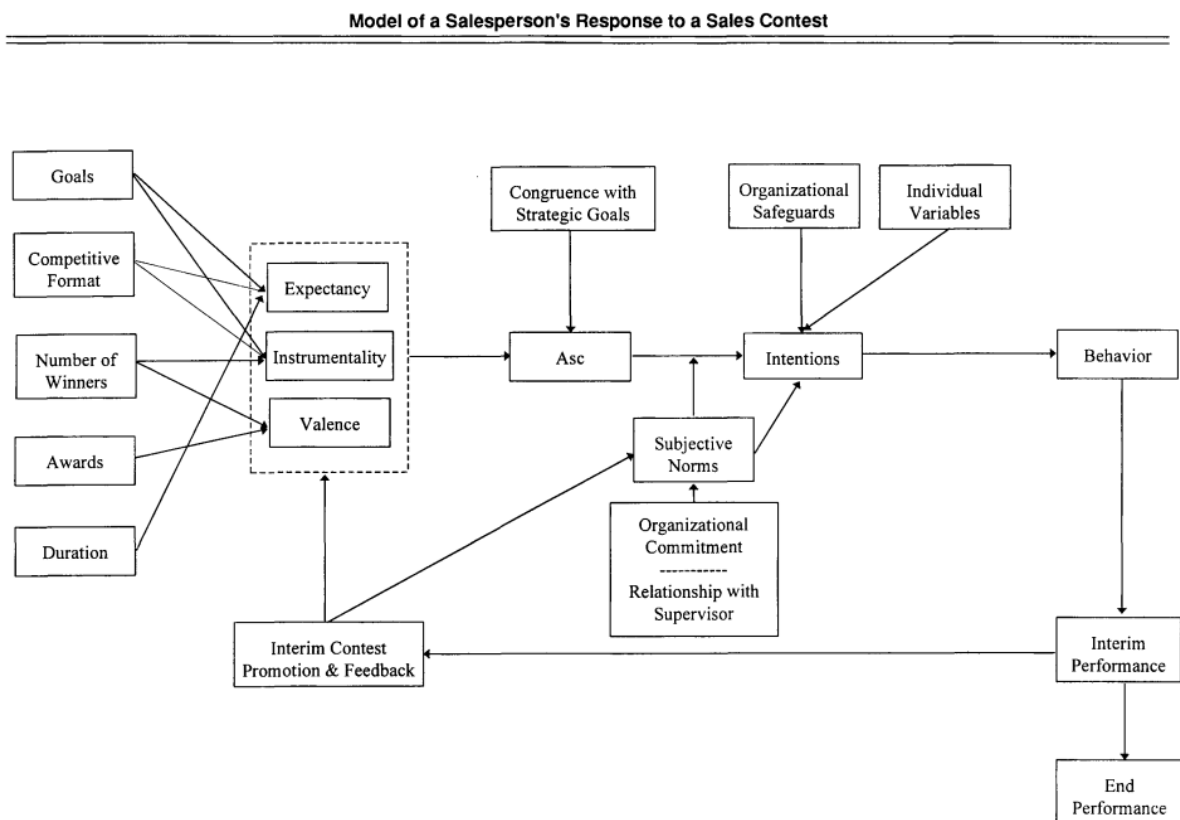
On behalf of the sales contest design research William Murphy and Peter Dacin would seem to stand out as the most important authors. In 1998 they gathered together much of the available literature in order to find out how different sales contest design factors correlate with salespeople attitudes toward sales contests, or ASC for short (as it will be referred to from now on). This urge for further examination stems from the Wildt, Parker and Harris (1981) paper that invited researchers to find out the effectiveness of the various sales contest design factors including: competitive format, contest goals, number of potential winners, rewards, and duration. As a result, several studies examined these different sales contest design elements. (e.g. Moncrief, Hart & Robertson 1998; Murphy & Sohi 1996) That Murphy and Dacin (1998) then gathered together in this paper.

Another driving factor for their interest in this topic was the input-output dilemma relevant in sales contest research at that point in time. Put simply, this refers to a plethora of researchers tending to use input-output approach to confirm or deny the effectiveness of sales contests.

(e.g. Wotruba and Schoel 1983; Luthans et al. 1981, 1985; Wildt, Parker & Harris 1987)

While said type of studies do further the general knowledge around sales contests, they fail to confirm salespeople's actual preferences for contest design and if they are an effective tool in motivating them. So being, one cannot assure that a contest has achieved the desired outcome or that performance is due to the contest while failing to examine how a contest affects motivation (Murphy and Dacin 1998).

ASC, as defined by Murphy and Dacin (1998) should be further explained at this point as it forms the basis for the next topics under discussion. As the authors state ASC is simply a salesperson's positive or negative feeling or sentiment toward a sales contest. ASC model is a function of several evaluations that a salesperson does. This includes all of the contest design factors in play and how they influence the personal expectancy, instrumentality and valence estimates that are a part of expectancy theory (see chapter 4). The authors also note that ASC is influenced by how the contest goals congruence with strategic goals set to the salesperson. An important point that will be discussed further in this chapter. As ASC only covers the feelings or sentiments toward a sales contest it is important to understand that it forms a base for intentions to pursue the contest goals which in turn then leads to certain type of behaviour and in the end, performance. These intentions to pursue the contest goals are also affected by different variables like organizational commitment and relationship with one's supervisor, organizational safeguards, and individual variables like competitiveness and need for recognition. The following figure (Murphy & Dacin 1998) is the authors own representation of the ASC model.



[Figure 1: Model of a salesperson's response to a sales contest (Murphy & Dacin 1998).]

The same study then moves on to evaluating the literature to make propositions regarding the sales contest design factors including competitive format, contest goals, number of potential winners, rewards, and duration as mentioned above. Following is a summary of their propositions for optimal sales contest design factors that engender positive ASC.

Firstly, competitive format, the authors argue that individual competitive format is more advantageous when compared to a team-based competitive format. This proposition is based on the finding that team-based formats potentially lowering the expectancy estimations (i.e. a belief that effort will lead to the intended performance goal) since the responsibility of success is distributed among a team rather than one single salesperson. This in turn means that a salesperson cannot be certain that their efforts will amount to a victory in the contest. This is then proposed to negatively affect the salespersons instrumentality estimations (i.e. a belief that a desired outcome is received if required performance is met).

Second, contest goals, these the authors separate into two groups, process-based goals, and outcome-based goals. Process-based goals refer to goals outside of just pure numerical sales, be it in orders, new customers, or fully realized sales. Process-based goals can for example represent increases in different selling skills or other targeted behaviours. While the authors note that support for process-based goals has been demonstrated (Luthans, Paul, & Baker 1981; Luthans, Paul, & Taylor 1985) they still propose that outcome-based goals work better in generating positive ASC. This is due to several reasons, first, outcome-based sales contest goals are basically a continuum of the already existing pay plans thus making them far easier to implement and understand. Second, outcome-based goals recognize that salespeople can achieve success through diverse approaches, while process-based goals may focus on one area of selling that some salespeople may have more trouble with than others. Third, outcome-based goals are also more objective from a salespersons point of view since they do not rely on managers subjective estimations which some process-based goals may do. (i.e. increase in skills related to closing sales is difficult to objectively estimate).

Third design factor is the number of potential winners. As discussed earlier this factor is perhaps the most cumbersome for contest designers since there are a couple of ways to implement it all good in their own ways. Put in simple terms, managers can decide whether they want to have a certain quota for salespeople and once that quota is achieved the individual salesperson or team is eligible for the contest rewards. This is the everyone can win approach which can increase the instrumentality estimations in salespeople since winning is solely

based on individual or team performance rather than competition against others. The other alternative is the limited number of winners which refers to a contest where around 20 to 40 percent of contest participants end up winning. Limiting the number of winners in a contest has been observed to increase effort. (Locke & Latham 1990; Moncrief & Parasuraman 1989) In addition, when the number of potential winners is limited, the fame and recognition of winning increases. This can be explained by expectancy theory where the reward valence (i.e. the value that an individual places on a particular outcome) is increased when everyone doesn't have a chance to win. For reasons mentioned above the authors propose that limiting the number of winners in a sales contest increases positive ASC.

Fourth design factor is type of the reward. These are split into three categories of straight up cash, merchandise, and travel rewards. The authors note that while at least two studies (Caballero 1988; Hasting, Kiely & Watkins 1988) have observed support for travel rewards being superior to cash or merchandise in the way that they ensure a better lasting memory of winning a contest. Considering these findings Murphy and Dacin (1989) do note that there exists an apparent lack of consensus as to which rewards should lead to highest positive ASC. They propose that in ideal situations managers design rewards that best suite the needs and wants of their subordinates. An important note here that will be further discussed soon is that later studies did find contrary results showing that cash rewards are much more appreciated in certain context. (Murphy & Dacin 2004)

Last of the contest design factors is duration. The authors note that contest duration in and of itself doesn't motivate behaviour. What duration can do is that it can affect a salespersons attitude toward the contest if it is deemed inappropriate. Too short contest results in expectancy estimates being lower for salespeople with low sales numbers which leads to negative ASC. While too long contest takes away the excitement associated with competition also leading to negative ASC. One statement by Colletti et al. (1988) estimates that contest should last around 3 months but the important thing here is to keep in mind the length of the sales cycle when designing the contest duration since it should at least last a while longer than one sales cycle takes to complete (Murphy & Dacin 1998).

As seen in figure 1 and discussed earlier Murphy and Dacin (1998) also introduce the idea of including factors like congruence with strategic goals, subjective norms and intentions, organizational safeguards, relationship with supervisor, and individual factors when studying the effects of sales contests on ASC. While they make some important propositions about these

factors in this specific article it is only after some years that actual research was done on them.

Following their 1998 article Murphy and Dacin published two research articles continuing to increase our knowledge on sales contests. They studied the effects of sales contest design factors and other variables on field salespeople across three industries with distinctive differences. These were a consumer / commercial industry, an industrial industry, and a health-care industry. Their results can be described as somewhat groundbreaking since they answer many of the critiques that sales contest research had suffered from up until that point (e.g. lack of theoretical rationale and reliance on questionable sources of data) and made observations that cleared confusion around topics up for debate and shed light on new issues still requiring further investigation. To start off, they confirmed most of the sales contest design factor proposition made in the 1998 article that was based on earlier literature and a theoretical rationale based on expectancy theory. They observed that in general, most field salespeople in said three industries preferred outcome-based contest goals, a limited number of winners around 40 percent, contest durations around one sales cycle appropriate for each respective industry, and a higher reward value of around three weeks payment. Interestingly as mentioned above, travel was not observed to be the most preferred form of reward. Instead, cash rewards were clearly preferred over travel or merchandise across all the tested industries. (Murphy & Dacin 2004, 2009)

Together with sales design factors they also tested the effects of different organizational and individual factors as mentioned above. The relationship with one's supervisor was observed to moderate the relationship between ASC and intentions to pursue contest goals. It was also noted that those salespeople with close relationships with their supervisors would seem more accepting toward process-based contest goals and travel rewards accompanied by supervisory staff as to be expected. Individual factors like competitiveness and status aspiration were also observed to have an effect on salespeople's ASC components. First, competitive salespeople were observed to be keener on the value of the contest rewards. Second, both competitive and high-status aspiration salespeople were observed to place increased importance on the duration of the contest, preferring shorter duration as well as preferring contest with smaller number of potential winners. (Murphy & Dacin 2004, 2009)

Latter of the two studies under discussion built on the discoveries made in the first one as to be expected but also focused more on the ASC-intention relationship and how different

variables moderate it (see figure 1). What was discovered was that while status aspiration didn't seem to moderate the relationship between ASC and intentions to pursue contest goals, competitiveness, and closeness to one's supervisor did. These observations are not to mixed with the previous observations suggesting these factors influencing preference over contest design factors. Another key takeaway from this 2009 study was the differences observed between the three industries under inspection. As it happens, salespeople across the three industries all reportedly liked sales contests to a certain degree. However, the only group of salespeople that seemed to strongly respond to these special incentives, considering actual boosts in sales, were the ones in commercial / consumer industry types. The authors argue that this is because salespeople in these kinds of businesses didn't have to alter their working style as much as their counterparts in industrial and health care industries. This was backed up with an item in the survey asking the extent of agreement that pursuing contest goals typically requires deviation from the strategic goals of the territory. Salespeople in commercial / consumer industries were significantly less likely to agree to this statement than salespeople in industrial or health care industries. In other words, it would seem that sales contests are more effective in boosting sales when they encourage salespeople to work harder rather than changing the way they work. (Murphy & Dacin 2009)

Last important takeaway for this 2009 study was another observation that deviated quite drastically from the previous sales contest literature suggesting that certain demographic and job-related variables (i.e. age, time in the firm, income, or level of education) have an impact on salespeople ASC. Contrary to even their own previous work, in this paper Murphy and Dacin did not find demographic variables having any effects on salespeople ASC. As the authors mention there exists a broad literature confirming the harmful effects of allowing attribution biases to affect assessments. Their findings help to confirm the harmfulness of relying on these so-called obvious markers (i.e. age or time in the company) when anticipating and / or evaluating intentions and efforts of personnel. (Murphy & Dacin 2009)

As mentioned above these three studies by Murphy and Dacin (1998, 2004, and 2009) are considered somewhat groundbreaking in the sales contest literature. Increasing our knowledge and understanding on contest design and preferences while also answering many of the critiques of sales contest research up until that point. With this being said the authors note that ASC is often dependent on so many different factors that even with their three-industry spanning study they cannot generalize their findings to all sales contests. So being, they suggest

that managers have two routes to take when designing sales contest. They can either design a contest that pleases the “average” salesperson which is the easier route. The second option is that they can go out of their way in attempt to better understand the individual preferences of their salesforce and design contest based on those preferences.

3.2 Other notable sales contest design studies

Besides the work of Murphy and Dacin other researchers have also investigated sales contest design factors. Kalra and Shi (2001) studied the number of contenders to be rewarded and the allocation of reward between the winners in a contest setting. Their theoretical approach introduces salespeople’s inherent levels of risk awareness and the level of sales uncertainty into the sales contest design conversation. This is somewhat comparable to Murphy and Dacin (2004, 2009) including salespeople individual factors and different industries with different levels of sales uncertainty into their studies that were discussed in the previous chapter.

Kalra’s and Shi’s (2001) analysis shows when salespeople are more risk averse, it's better to have more winners and smaller differences in rewards. This is because risk-averse salespeople don't care as much about big rewards. On the other hand, when salespeople are less risk averse, it's better to have larger differences in rewards for higher ranks and smaller differences for lower ranks (assuming a rank-order contest format is in play). If everyone is okay with taking risks, having just one big winner is the best. In summary, when there are more contestants, it's better to have more winners and smaller differences in rewards to make things fair. Sales uncertainty was not seen as an issue as long as the rewards in the contest are seen high enough to make everyone engaged with the contest.

Similarly, to the previous literature (Murphy & Dacin 1998) Kalra and Shi (2001) recommend that the rank-order contest format (i.e. winners are rank based on performance with tiers of rewards) is superior to the multiple-winner contest format (i.e. everyone can win the same price after achieving a certain threshold of sales). The authors argue that this is due to the fact that in a multiple-winner contest format the salesperson with just right performance is better off than others who exert more effort than them and still end up with the same reward. This causes salespeople then to exert less effort in general. The authors then recommend contest planners to consider designing contests for smaller groups of salespeople with homogenous

individual factors like risk awareness. A recommendation reminiscent of what Murphy and Dacin also advise in their articles.

On the contrary, a more recent empirical study by Lim et al. (2009) observed that a multiple-winners contest with equal rewards format is the optimal choice. Their findings indicate that while introducing multiple prize-winners into a contest rather than having the winner take it all indeed boosts salespeople motivation but having unique rank ordered prices has no effect on motivation or contest outcomes. They argue that introducing multiple winners with identical rewards increases the overall motivation of the salesforce while winner-take-all and rank order contest formats might create a hyper competitive and cutthroat environment. With more salespeople rewarded there are more “winners” making it easier to manage positive morale levels that can affect sales long after the contest has finished.

Continuing on a similar topic Lim (2010) studied whether and in which cases does social loss aversion (i.e. contestants care about their contest outcomes relative to other contestants) come into play in a sales contest setting. Lim observed that social loss aversion is statistically significant when the number of winners in a contest is high. Lower number of winners wasn't observed to increase social loss aversion. Lim notes that the degree of social loss aversion is also dependent on whether the contest outcomes are evident to all contestants and more importantly how well they know each other. This social environment moderates the amount of importance contestants place on their contest outcomes relative to the outcomes of others.

This is again very reminiscent of Murphy's and Dacin's (1998) ASC model where subjective norms are seen as affecting intentions to pursue sales contest goals. Contest planners can utilize these observations by increasing the number of potential winners which should then lead to increased effort in a sales contest if the specific social environment parameters are fulfilled. Lim's findings go against the mainstream sales contest literature consensus of a self-interested model where every contestant is assumed to compete only for themselves. This, as he phrases it, social comparison model seems like a psychologically plausible model for designing sales contests.

Some research has also been conducted on the effectiveness of group incentives and how different team compositions affect effort in a contest setting. Starting with the effectiveness of group incentives. First, group incentives seem to work when there are strong social ties between the group members. Without them the cooperation is due to run into problems and result in worse effort during a contest than when individual incentives are used. Second, the

payment scheme may prove more effective if sufficient weight is placed on the teammate's contribution (around 25%). Too much emphasis on the team performance, and the top performers might end up disappointed with their colleagues. Conversely when too little emphasis is placed on the team performance it loses significance. Lastly, when group incentives are used, the informational feedback received by the participants can affect effort levels. When participants have the option to observe each other's efforts and outcomes (i.e. how many calls and how many sales) their own effort levels can be negatively affected. On the other hand, when participants can only observe the outcomes of their group members, effort is not affected. This may be due to people not wanting to let their teammates down and pushing themselves harder when they do not exactly know each other's effort levels. (Lim & Chen 2014)

Team composition (i.e. differences in salespeople ability) seems to have some interesting effects on effort in a contest setting. When winning a contest is dependent on the average team sales, team composition does not seem to effect effort levels. However, when winning in a contest is based on minimum or maximum contribution within a team, heterogeneities in team composition decrease efforts. This may be due to more experienced salespeople not exerting maximum effort when they know that winning is based on the performance of less experienced salespeople. Vice versa, when winning is based on the maximum effort within a team, the less experienced salespeople may tend to sit back and let others win the contest for them. Inter-team differences also seem to effect effort in a contest setting. Homogeneity among different teams' ability compositions seems to be the way to go because equal efforts were observed across the different contest formats (average, minimum, or maximum sales output) even when there is heterogeneity inside the team's own composition. It is worth noting that in some cases where team compositions are not homogenous, and the main objective of the contest is to bring up the sales of lower performing salespeople the minimum sales metric would seem to more effective in preserving effort across the teams. (Chen & Lim 2017)

Last notable study on the topic of sales contest design factors by Khim et al. (2017) compared the effects of travel / merchandise rewards and cash rewards in a consecutive sales tournament setting. Their findings suggest that non-cash rewards (i.e. travel and merchandise) can act as better motivators in the later phases of a repeated tournament setting. An interesting finding to consider when designing contests that are ran repeatedly on salesforce.

3.3 Organizational safeguards

Last important thing to note when looking at sales contest design are organizational safeguards. As discussed in chapter 2.2 sales contest can induce a plethora of unintended negative consequences. Most organizations set up safeguards to mitigate these consequences and with them in place salespeople are thought to be more likely to make the correct ethical decisions. These safeguards vary from organizational culture, codes of ethics, enforcement mechanisms (i.e. sanctions for unethical behaviour) to organizational training. Thus, the use of safeguards can have a large impact on the way that a salesperson pursues contest goals. In an optimal situation, they act to negate unethical behaviour and ensure that the sales contest increases effort as intended. (Murphy & Dacin 1998)

Deeper study into the organizational safeguards has revealed to us that while safeguards would seem to prevent most of the highly problematic behaviour in salespeople, they may be unable to prevent moderately and lesser problematic behaviour (i.e. activities with large upsides in goal attainment with little to no downsides upon getting caught). Different factors affecting the tendency to utilize these moderately and lesser problematic behaviours have been empirically studied. The results would seem to suggest that factors that are positive correlated with lesser and moderately problematic behaviours are:

1. The level of education as lesser educated salespeople would seem to be more willing to utilize lesser problematic behaviours.
2. Salespersons personal level of status aspiration as high-status aspiration positively correlated with lesser and moderately problematic behaviours.

Some factors were also observed to have some correlation with even the highly problematic behaviours. These factors are:

1. Organizational commitment that showed highly committed salespeople would avoid using moderately and highly problematic behaviours.
2. Closeness to one's supervisor also seemed to lower the tendency of utilizing highly problematic behaviours.
3. Competitiveness that showed statistically significant correlation across the board meaning that highly competitive salespeople would seem to be willing to utilize lesser, moderately, and highly problematic behaviours in their pursuit of contest goals.

With these findings in mind, it would seem that organizational safeguards can be helpful in controlling at least most of the highly problematic behaviours that might appear during a sales contest. The issue would rather seem to be the moderately and lesser problematic behaviours that can emerge when dealing with highly competitive and status aspired people. Both factors generally desired in salespeople. So being, efforts in increasing organizational commitment and relationships between salespeople and their supervisors could perhaps be effective in negating said problematic behaviours. With extra care directed towards the most competitive bunch of salespeople as to limit their possibility of acting too much out of line (Murphy 2004).

One study coming to mind when discussing safeguards is the Koehl et al. (2016) study discussed earlier in chapter 2.2 In said study a contest was ran on telesales agents to record the effects of the contest on their customer listening ability. The specific modalities set in place in order to assure customer satisfaction during the contest were seemingly effective since no negative effects on responding to customers were observed. These modalities can be seen as safeguards as they are part of the organizational rules that classify as safeguards by definition.

In conclusion, sufficient evidence seems to support the use of organizational safeguards in negating some of the harmful effects of sales contests. At least the highest problematic behaviours to be exact. (Murphy & Dacin 1998; Murphy 2004; Koehl et al. 2016) When addressing the lesser and moderately problematic behaviours we come back full circle to the topic discussed earlier. Most managers will accept the trade-off of possible unethical / problematic behaviours to large increases sales numbers over the period of a sales contest. (Garret & Gopalakrishna 2010; Gopalakrishna et al. 2015)

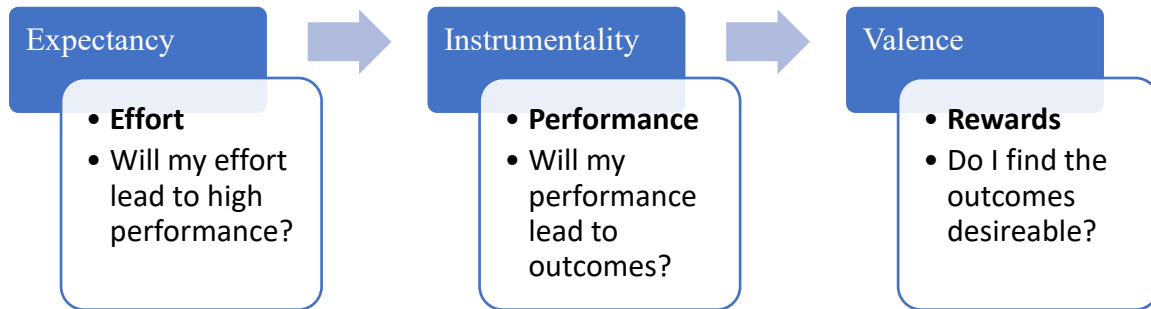
4 Relevant theories

There are two main theories that have seen wide use in sales contest research. Expectancy theory by Viktor Vroom (1964) and goal-setting theory by Edwin Locke (1968). Both of these theories fall under the umbrella of motivation theories and more specifically process theories of motivation. The goal of said theories is to shed light on why behaviours are started / initiated. They focus on the process through which we choose a target and the level of effort we exert to reach that target. (Bright & Cortes 2019) Both theories under discussion have been widely utilized not only in sales contest research but also in sales management research. (Murphy & Dacin 1998; Murphy et al. 2004)

4.1 Expectancy theory

Expectancy theory is perhaps the most comprehensive of the four process theories of motivation (i.e. expectancy, goal-setting, operant conditioning, and equity theory). Expectancy theory is very general making it the ideal tool in explaining a wide range of situations. In short, the theory addresses two motivation related issues of: 1) Out of two or more options, which one will an individual select. And 2) once an alternative is chosen, how motivated will one be to exert effort in order to reach that alternative. So being, according to expectancy theory one will choose the most attractive alternative and the attractiveness of that alternative will decide how strongly one pursues it. People are generally motivated to pursue desirable outcomes (i.e. winning a sales contest) and avoid undesirable outcomes (i.e. losing a sales contest). Expectancy theory also states that people are logical in their decisions about the alternatives offered to them. People will evaluate the alternatives in terms of their negatives and positives and go on to choose one with the most positives and least negatives (Bright & Cortes 2019).

Vroom split expectancy theory into three components: 1) expectancy, 2) instrumentality, and 3) valence.



[Figure 2. Expectancy theory. (Serhart 2022)]

Expectancy is best defined as one's belief in themselves that their efforts will pay off in the form of sufficient performance in a given task. If a person believes that their efforts will equal to sufficient performance, expectancy is the belief of "I can do this" and vice versa if they don't believe in themselves, it is the belief of "I can't do this". The expectancy estimates one makes are dependent on a variety of factors like experience, self-confidence, and the perceived difficulty of the task. So being, expectancy estimates reflect on one's competence, level of control, and the difficulty of the task. (Bright & Cortes 2019; Serhart 2022)

Instrumentality is defined as the belief that a desired outcome will be achieved if the performance requirement is sufficiently met. It is the belief that "If I accomplish this task, I will receive that reward" or "What is in it for me?". Relevant rewards in terms of this thesis are for example winning in a sales contest and more specifically the positives associated with winning that can include increased pay, recognition amongst peers, or a sense of accomplishment and fulfilment. Something worth noting here is that instrumentality estimates are reduced when outcomes are not clear or do not change for various levels of performance. A relevant issue with sales contests that utilize a rank-order and / or team-based contest format. In a rank-order contest format one's best performance might not be sufficient in achieving success in the contest, thus lowering instrumentality estimates. On the other hand, in a team-based contest format where lower performers results decrease the whole team's success in the contest. Higher performers instrumentality estimates can be lowered. (e.g. Murphy & Dacin. 1998. Chapter 3.1) (Bright & Cortes 2019; Serhart 2022)

Valence is perhaps the easiest of the expectancy theory concepts to grasp. They represent the extent to which we perceive a reward / outcome as desirable, neutral, or undesirable. Desirable rewards can be things associated with winning a sales contest (e.g. money, travel, merchandise, or recognition, even increased selling skill). Undesirable rewards could be things associated with losing in a sales contest (e.g. wasted effort, shame of losing, letting teammates down). As one might expect, people can have drastically differing valence estimates guided by their needs, values, life situations and so on. Equity is also an important consideration when it comes to valence estimates. One might consider winning in a sales contest desirable until they find out about the quota-based contest format where everyone is eligible to same rewards after fulfilling a set quota that they themselves can fulfil with ease. Yet everyone is rewarded the same. (e.g. Murphy & Dacin 1998. Chapter 3.1) (Bright & Cortes 2019; Serhart 2022)

4.2 Goal-setting theory

Goal-setting theory also known as goal theory or goal setting theory of motivation. Originally developed by Edwin A. Locke in 1968 and after partnering with Dr. Gary Latham the pair would further research the effects of goal setting. This research resulted in the 1990 publication *A Theory of goal Setting and Task Performance*. A book that would expand on goal setting theory and create a framework for better goal-setting process. Goal-setting theory posits that people will perform better once they have difficult, specific, and accepted performance goals. There are five main principles to effective goal setting that the authors have identified in their framework: 1) clarity, 2) challenge, 3) commitment, 4) feedback, and 5) task complexity. (Bright & Cortes 2019; Debara 2022)

Clarity is best defined as goal specificity. Goal-setting theory posits that specific goals leave less room for misinterpretation and ensure higher levels of success with a goal. Specific goals also help people to have something concrete on which to build a strategy to achieve their goals. (Bright & Cortes 2019; Debara 2022) This ties in well with early sales contest research which suggest that clearly set goals for contests are of high importance when designing them (Moncrief et al. 1988; Beltramini & Evans 1988; Murphy & Sohi 1995. Chapter 3)

Challenge principle suggests that difficult goals cause us to exert more effort which in turn results in better performance. Too easy goals can be taken too lightly having no effect on performance. Make no mistake, harder to reach goals are not always achieved but performance will usually increase when people go after harder goals rather than easier ones. (Bright & Cortes 2019; Debara 2022) In fact, Locke (1966) tested this and the premise of harder goals inducing greater performance held even when the goal was reached less than 10% of the time. Hart et al. (1989) observed that in a sales contest setting increased goal difficulty resulted in increased effort. Interestingly no statistically significant effect on increased performance was observed despite a very clear theoretically suggested direction.

Commitment is perhaps the most basic premise of goal-setting theory. It suggests that people will attempt to achieve goals that they intend to achieve. People with goals are more motivated and the intensity of their motivation is greater driving them towards their goals. In order to commit to a goal people must accept the goal. (Bright & Cortes 2019; Debara 2022) In sales contest research the relationship of goal commitment and positive effects on effort and performance have been well documented. (Hart et al. 1989)

Feedback is also needed in the goal-setting process. This goes both ways, people need regular feedback on their progress, what is going well and what needs improvement. (Debara 2022) People should also be able to participate in the goal-setting process and give feedback that is received and acted upon back to their superior. Allowing people to participate in said process increases ownership as they can incorporate factors that make the goal more appealing, attainable, and even challenging. (Bright & Cortes 2019) Importance of feedback is also recognized in the early sales contest design literature as authors have noted that ongoing feedback is important in all phases of a sales contest (Moncrief et al. 1988; Beltramini & Evans 1988; Murphy & Sohi 1995. Chapter 3)

Task complexity is sometimes tied in with challenge or other parts of the goal-setting theory. (e.g. Bright & Cortes 2019) But for simplicity's sake it is presented on its own here. Task complexity refers very simply to the note that too complex or overwhelming goals can negatively affect motivation. As an answer to this, goals can be designed easier or split into multiple smaller and more manageable tasks. (Debara 2022) Important thing to note here is that challenge can go quite far before negatively affecting motivation as noted earlier. (Locke 1966) In other words, managers can set up surprisingly difficult goals and if they are found too hard to achieve, then change them accordingly.

4.3 Use in sales contest research

As mentioned before, earlier sales contest research has received critique from a lack of theoretical rationale. (Murphy & Dacin 1998) To answer this, the above discussed theories have started to see use in explaining how salespeople react to sales contest. Murphy and Dacin developed their salespeople attitudes toward sales contests model ASC based on the premises of both expectancy and goal-setting theory. Rationale behind ASC has been peer reviewed and used not only by the authors themselves, but also other researchers (e.g. Murphy et al. 2004; Murphy & Dacin 2009; Poujol et al. 2011) validating its use to explain salespeople behaviour towards sales contests. Additionally, other researchers started implementing expectancy theory into their research even earlier (e.g. Hasting et al. 1988)

Hart et al. (1989) used goal-setting theory as a theoretical base and observed that difficult contest goals improved effort and accepting the contest goals improved both effort and performance. Their findings are much aligned with goal-setting theory-based predictions as they support the importance of goal challenge and commitment.

Also as was discussed earlier, both of these theories have seen widespread use in several research streams, including sales force, marketing, management, and psychology. Making them very appealing in addressing the effects of sales contests. (Murphy & Dacin 1998; Murphy et al. 2004) With these reasons in mind, expectancy theory and goal-setting theory are chosen for the theoretical basis in this thesis.

5 Research gaps

As suggested by the available literature regarding sales contest, three major gaps for research seem to arise. In no particular order of importance, we first have the apparent lack of international research on sales contest. Much of the existing research on sales contests has been conducted in the United States on companies that mainly operate within their national borders. To confirm the robustness of sales contest research that has proved their positive effects (e.g. boosting sales, increasing selling skills, and dampening the effects of a seasonal slump in sales) additional research across geographic and cultural borders is required. (Murphy & Sohi 1995) It is perfectly obvious that national and cultural differences effect how people react to things. Goes without saying that this also applies to how salespeople react to special incentive structures like sales contests. (e.g. Hofstede 1980; 2001; Hofstede & Bond 1984; Husted & Allen 2008)

Some studies important to note here are the sales contest studies conducted in France (Poujol & Tanner 2010; Koehl et al. 2016; Poujol et al. 2016) that focus on the effects of sales contest on customer orientation, customer listening, and unethical behaviour during a sales contest. Another study by Li and Murphy (2011) studied the differences in unethical sales behaviour in a sales contest setting between Canada, Mexico, and the United States. As suspected, they found several differences between the countries that were attributable to national and cultural differences. This among the other things discussed above suggest that salespeople from different national and cultural backgrounds will react somewhat differently to sales contests. So being, we have our first gap in research for this thesis. Lack of robustness and generalizability from previous sales contest research findings in different national and cultural climates.

Second research gap has to do with the multiple calls for research in additional industries that appear in sales contest literature. As discussed earlier, sales contests have seen interest in the business literature for a long time now. However, it seems that this interest has come and gone throughout the years leaving us with relatively little actual research conducted on the topic. (Murphy & Dacin 1998; Murphy et al. 2004) A common theme amongst sales contest research articles between 1990s and today seems to be this call to involve additional industries, contest settings, and salespeople to the discussion. The issue with this is similar to the lack of international viewpoints in sales contest research. Without enough similar results on

sales contests across industries and contest settings the results that we currently have suffer from a lack of generalizability. (Murphy & Sohi 1995; Murphy & Dacin 1998; Murphy et al. 2004; Murphy & Dacin 2009; Garret & Gopalakrishna; Poujol & Tanner 2010) Only available research comparing the effects of sales contest across different industries are the 2004 study by Murphy, Dacin, and Ford and the subsequent 2009 study by Murphy and Dacin which compared sales contests across consumer / commercial, industrial, and medical sectors. (Discussed in chapter 3.1.) Their findings suggest sizeable differences in how salespeople in these sectors react to a sales contest. These findings further highlight the need for additional research on sales contest effectiveness that this thesis aims to achieve. With this, we have our second research gap for this thesis. Gap in the knowledge of sales contests effectiveness across different industries and contest design settings.

Third and last point concerns the lack of research on salespeople's own feelings toward sales contests and their relationship to salespeople motivation and performance. Several authors have noted this and recognized that much of the sales contest research has focused on either management's estimations of contest effectiveness or input-output analyses where a contest that has increased sales or otherwise reached its goals is considered a successful contest.

While these types of studies can tell us a thing or two about optimal sales contest design, they obviously lack the ability to tell us what the salespeople themselves feel like. Is it the contest that motivates them or is it just the added emphasis on increasing sales that results in more sales. If it is the contest, then what particularly drives this boost in motivation and are there differences among different groups of salespeople. (Wildt et al. 1987; Beltramini & Evans 1988; Hart et al. 1989; Murphy & Sohi 1995; Murphy & Dacin 1998) Including more studies addressing this issue would seem like a logical thing to do. This is because understanding the participant perspective on contest design factors and their effects on motivation and performance would without a doubt contribute to management's ability to design better suited contest for their salesforce. Poujol and Tanner (2010) note a few things that present an interesting ground for further investigation: managements propensity to tolerate unethical behaviour, company's culture, ethical climate and studying on the effects of sales contest on salespeople's attitudes over time. With this we have our third and last research gap. There exists a gap in knowledge regarding salespeople's feelings and attitudes towards sales contests.

6 Research method

A qualitative research method was chosen for this thesis. Following reasons affected this decision. Firstly, as Eriksson and Kovalainen (2016. p.3) state: “Qualitative research produces new knowledge about how people and things work in real life, why they work in a specific way, and how we can make sense of them in a way that may enable us to challenge something for the better.”. In addition, they state that “qualitative research methods are concerned with interpretation and understanding, whereas quantitative approaches deal with explanation, testing of hypothesis, and statistical analysis. Furthermore, in several qualitative research approaches, the collection of data and their analysis are sensitive to the social and cultural context aiming at a holistic understanding of the issues studied. Quantitative research is more prone to structured, standardized, and abstracted modes of collecting and analysing empirical data.” (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 4) When we look back at what this thesis aims to contribute on a theoretical level (chapter 5.) a qualitative research method would seem to best suit these goals.

We have the two somewhat similar theoretical goals of increasing the general knowledge of sales contest effectiveness across different national and cultural contexts. And we have the goal of further researching sales contest effectiveness across different industries and contest settings. It must be noted here that a quantitative research design could also work well to shed some light on these issues. However, a large body of quantitative research has already studied the effectiveness of sales contests with results confirming their use as an effective special incentive structure. (e.g. Murphy et al. 2004; Murphy & Dacin 2009; Wildt et al. 1981; Wotruba & Schoel 1983.) So being, a qualitative approach to not only confirm the effectiveness of sales contest across different situations, but also to further our understanding on why they are effective is in order. As Eriksson and Kovalainen (2016. p. 5) note that it is a common practice to use qualitative research to provide a better understanding of issues that quantitative research has not been able to address. In addition, the third theoretical goal of further understanding the effectiveness of sales contest from a salespeople’s point of view seems very suitable for a qualitative research approach.

6.1 Telia Finland Oyj / Target company/firm/organization

This research project was carried out in collaboration with Telia Finland Oyj which is a national branch of a multinational telecommunications and ICT-organization as well as a modern media house Telia Company that originates from Sweden. Telia Company operates mainly in the Nordic and Baltic countries but also has operations going on in middle-Europe and in the United Kingdom (Telia 2024). In light of the sales contest research Telia Finland Oyj seems like a suitable organization as most of the current knowledge on the topic comes from different industries. For the purposes of this research only Telia Finland's B2C sales operations are considered. While Telia also has large scale B2B operations in Finland, due to resource constraint, they are excluded from this research.

At the very beginning of this thesis project an online meeting was held with two Telia executives that have been working on Telia's sales contests for multiple years. During the discussion it became clear that sales contests at Telia are being taken very seriously as sizeable investments are made annually to arrange and develop them. In addition, it is perfectly obvious that the current sales contest model at Telia works as intended since clear increases in sales numbers during the contests have been recorded. (Rajalampi 2024) With these things in mind, it was decided that this research should mainly focus on how salespeople at Telia perceive the current sales contest models at place in the organization and also attempt to inquire about the negative effects of sales contests that salespeople have experienced. These goals serve the organization as valuable information regarding sales contest is expected be gathered via this research that can then be further utilized to develop Telia's sales contests. Regarding the research gaps in sales contest literature these goals set with the organization fit well together as they are very much in line with each other.

Lastly, a quick introduction to the current sales contest structures at Telia is in order. Telia arranges multiple different B2C sales contests annually with some variety in the contest design factors. The undeniably largest and most anticipated contest called area-championship takes place once every year. This contest is arranged in a team-based manner where Telia's sales teams from around Finland go head-to-head in "matches" each lasting for one day. Best performing teams then go on to compete for further rounds against each other following a tournament structure. The climax of the contest then revolves around the two best teams in Finland in a decisive four-day finale. Teams are rewarded with direct money on winning "matches"

against other teams and the whole contest takes around two to three months from start to finish. Important thing to note in said contest is that while the contest mainly focuses on team-based format there is also an individual component to it where best performing individual salespeople are rewarded with direct money or gift cards comparable to direct money rewards.

The second largest sales contest held once or twice per year at Telia is a strict individual-based rank-order contest where each salesperson competes against one another trying to maximize their sales over a period of one to two months. Best performing salespeople are then rewarded progressively with best performers getting the biggest direct money or comparable rewards. Additionally, there are occasional small-scale sales contests that follow similar individual format but are focused on selling one specific product in order to boost its sales. These sales contests are separate from other contests and sometimes sponsored by Telia's different partners (e.g. Samsung or OnePlus)

Lastly there are sales contests held within the individual teams around Finland. These contests vary drastically in format so no one description exists but for example they could revolve around the team reaching a certain sales quota in order to secure a reward (e.g. a trip to another country).

6.2 Inductive data-driven research

An inductive reasoning was chosen for the purposes of this thesis. "Inductive reasoning or induction follows the logic of proceeding from empirical research to theoretical results" (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 23.) In other words, this thesis will be data-driven and the relationship between the findings of this study and relevant theoretical concepts are built at the later phases of the study. (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 23) This research approach seems more logical for this study because it allows for more flexibility when compared to the strict deductive reasoning. (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 23)

So being, the role of theory in this study is treated with the more flexible way of emphasizing the social nature of all scientific activity. Theory is understood as more of a collection of ideas that are under constant redefinition rather than a rarely changing and rigid set of formalizations. Understanding theory in this manner allows for gradual change, influx of new ideas, and the adoption of new ingredients in the construction of theory. Thus, no need to test

existing theories through hypothesis is recognized, rather theory is constantly being tested through this iterative nature of data-driven research process. (Eriksson & Kovalainen 2016. p.43)

6.3 Research questions

Eriksson and Kovalainen (2016. p. 43) propose that a qualitative researcher should start the formulation of research questions by first selecting their topic. After this they suggest that the researcher move on to the purpose of their research. At this phase the researcher should think about what kind of research they are doing, why do they want to carry it out, what is the purpose of their research, why is it worth doing, and how will they explore the matters relating to their interests.

For this thesis the topic of sales contests has been clear from the very beginning. However, the actual purpose of the thesis only became clear after reviewing the available literature and identifying gaps in current sales contest research in tandem with discussing the purposes of the thesis with Telia executives. Combining the theoretical gaps that need to be studied further and the needs of the organization at hand moving on to formulating research questions that should allow for relevant and interesting qualitative study.

1. How do Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry perceive the effectiveness of sales contests?
2. How does the perceived effectiveness of sales contests among Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry compare to existing findings from other industries?
3. What are the attitudes and feelings of Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry towards sales contests, and how do these affect their performance and motivation?
4. In what ways do Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry believe sales contests could be improved to better meet their needs and enhance motivation?

5. How do Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry perceive and navigate the negative effects of sales contests, particularly in a competitive sales environment?

The bulk of these research questions are descriptive by nature. Questions 1, 2, 4, and 5 can be viewed purely descriptive as they aim to describe reality as interpreted by salespeople in question. However, question 3” *What are the attitudes and feelings of Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry towards sales contests, and how do these affect their performance and motivation?*” includes an explanatory component. The first part is somewhat similar to the first research question but the second part probes further into how these attitudes and feelings affect performance and motivation which implies interest in underlying causes or effects which is typical for explanatory research questions. (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 43) And as noted by the authors “Best research often combines these what and how research questions.” (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 92). These research questions should lead interesting research as they are carefully planned and relevant to what the this has discussed so far. First three research questions are more tied to the previously identified research gaps (chapter 5) and motivational theories (chapter 4), while the latter two are tied to sales contest design factors and negative effects of sales contest discussed in chapters 2 and 3.

7 Data gathering

Data gathering for this research was originally intended to be carried out via survey. However, after getting to know qualitative research methods better the option of conducting interviews was chosen as a more suitable method of gathering empirical materials. Interviews work great when studying people's experiences as seen from their points of view, a major component in this specific study. In addition, As the research questions are mainly descriptive in nature, interviews are expected to perform better in generating rich and nuanced perspectives of the topics under study. So being, interviews act as the source of primary data for this research (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 81, 93)

A semi-structured interview method was chosen because it is expected to allow the conversation to flow in a more natural way and subsequently capture the participants authentic experiences better than other methods. Eriksson and Kovalainen (2016. p. 92) characterize this type of interview study as emotionalist or subjectivist interview study. In addition, having some structure to the interviews should help with transcribing and coding of the interview data since specific areas of discussion should happen around the same time with each interview. For the purposes of this study, recording the interviews via Microsoft Teams is suitable. This allows for much easier transcription and coding process as the recordings are easily accessible and reviewed when needed. The interviewees will be asked to keep their webcam open to allow for possible secondary data gathering via observing their gestures and any other useful signs. This being said, secondary data is not being specifically gathered but as Eriksson and Kovalainen suggest (2016. p. 102) it can be combined with the primary data if anything relevant appears during the data gathering process.

For easier access to the interviewees some of them are already familiar with the researcher as they work together in the same team. There is nothing inherently wrong with conducting research with people you already are familiar with as long as the researcher is conscious of the few challenges associated with this position. Being part of the organization under study puts the researcher automatically to the insider position. In this position they might be susceptible to confusing what they know intuitively and what they know based on the research data. Keeping this in mind and not letting their own beliefs cloud their judgement while conducting research is therefore paramount. (Eriksson and Kovalainen 2016. p.53, 60-61) As

interviewing salespeople inside only one regional sales team could limit the generalizability of this study, interviewees are chosen across the organization from different regional teams. This should be enough to guarantee generalizability at least across the organization in question.

7.1 Interview questions

As mentioned above a semi-structured interview was chosen for this study. This will allow to study both “what” and “how” questions effectively. In addition, it will allow the interview transcriptions to stay systematic and comprehensive. A major importance is placed upon probing the interviewees with more in-depth questions to get to the true insight of their feelings and experiences on the topic. With this in mind the interview questions should not get too loaded or complex right from the start, rather one should start with a simple question and go deeper, if need be, until the answer is satisfactory in detail. (Eriksson & Kovalainen 2016. p. 94)

Taking further note from Eriksson and Kovalainen (2016. p. 96-97) neutral questions are preferred over leading questions in this study. This is due to two reasons. Firstly, the whole aim of this study is to better understand salespeople’s own feelings toward sales contests so leading them too strongly with the interview questions might endanger that premise. Secondly, as mentioned above the researcher is taking the insider position in this study, and they should be careful not to reflect their own pre-assumptions on any parts of the research process.

Then there is the question of choosing between direct and indirect questions. This is more of a question about getting the sufficient answer with least effort. Within the frames of this study, the relevance of this issue comes into play when the researcher is presenting questions derived from the last two research questions. (chapter 6.3) These concern the sales contest design factors and more importantly unethical behaviour during a sales contest. Going on to ask too directly about someone’s tendency to utilise unethical selling methods for example, “*During a sales contest, do you feel inclined to use unethical selling methods?*” is bound to leave the researcher empty handed. Similarly, asking too directly about their preference over the current state sales contest design factors might predispose the interviewee to answer in a way that would please the possible further examiners of their answers, perhaps a manager, rather than answering truthfully.

Lastly primary and secondary questions. To get the absolute most out of the interviewee's, secondary questions will be utilized when needed. This is done in order to probe deeper into their thought processes and gain richer insights to the topics discussed. Some pre-planned secondary questions are also developed to save time in the actual interview situation. With these things in mind, we our interview questions as follows:

General questions about sales contests (research question 1):

Can you describe your overall experience with sales contests in your work?

Do you consider sales contests as an effective special incentive structure for motivating salespeople?

Do you think sales contests effectively recognize and reward the right behaviours and outcomes? Why or why not?

These questions aim to understand the interviewee's viewpoint on sales contests and orient them towards the following questions. They also aim to provide answers for the first research question.

Effectiveness across industries (research question 2):

Does an ongoing sales contest make you act in a way that deviates from your normal way of working? If yes, how? If no, does it still motivate you to work harder?

In your opinion, are sales contest a fitting tool for motivating salespeople in the telecommunications industry?

In your opinion, what makes sales contests more or less effective in the telecommunications sector compared to other industries, if you have that experience?

These questions gather insights from the unique aspects of the telecommunications industry that affect sales contest outcomes.

Salespeople's own attitudes and feelings towards sales contests (research question 3):

How do you personally feel about participating in sales contests?

Directly inquires for the interviewee's personal feelings and attitudes toward sales contests.

Can you share positive and negative experiences you've had with sales contests?

Encourages sharing of detailed stories that highlight specific experiences with sales contests, which can prove useful in the analysis phase.

What aspects in a sales contest motivate you and vice versa? For example, competition, rewards, recognition, or something else.

This question aims to uncover underlying reasons behind their feelings and attitudes, whether it's competition, reward structure, or personal values.

Sales contest design factors (research questions 3 and 4):

If you could design a sales contest, what factors would you include to ensure it is motivating and fair? For example, objectives, competitive structure, rewards etc.

Aims at gathering ideas for improving sales contest design based on salespeople's experiences and desires. Also useful in the analysis phase when comparing to previous literature on sales contest design.

Are there any changes you would suggest to the current sales contest design in your organization to better answer the needs and preferences of salespeople and/or yourself?

Seeks actionable feedback that could be used to refine sales contest design. Useful for the organization in question but also seeks to understand salespeople's own preferences better.

Unethical behaviour and safeguards (research question 5):

During a sales contest do you notice any changes in behaviour in your colleagues and/or yourself?

Secondary question: Do you notice any changes in sales strategies by chance?

Here an indirect question is used at first to get closer to the actual interest of inquiring about unethical behaviour during a sales contest. This should open up the conversation on a more pleasant note rather than being intrusive and too direct.

What about some unethical behaviours that sales contest might encourage? For example, withholding sales until contest period has started or more aggressive selling methods used?

In your experience have you noticed an increase in said behaviours in yourself or your colleagues during sales contests?

Secondary question: If no, do you feel more tempted to utilize such behaviours but wont and for what reasons?

Here these two questions are used first to gather information about the occurrence of such behaviour and then the interest is directed towards the interviewee and their closest colleagues. These questions might come out as somewhat leading by nature, but for the sake of getting to the bottom of this sensitive issues, this is justified.

There are several safeguards regarding the use of unethical behaviour set in place by the organization during sales contests. Do you feel these are effective at negating possible unethical behaviour during a sales contest?

The conversation is expected to lead into these safeguards on its own but this question is implemented if needed.

Conclusion question:

Do you have anything else in mind you would like to share about your experiences or opinions on sales contests that we haven't yet covered?

This offers an opportunity for the interviewees to add any additional thoughts or insights that were not directly prompted by earlier questions.

These questions should suffice for interesting and rich interviews which in turn ensures enough empirical data for the next data analysis phase of the study.

7.2 Transcription

In total 7 interviews were conducted. The participants were chosen from different regional teams within the organization to avoid possible biases in the data gathering. As mentioned earlier the interviews were recorded via Microsoft Teams which allows for the autonomous creation of transcription which was of much help in the transcription process. After this the transcripts were rigorously examined for any errors in the automatically generated process and corrected when needed. As Braun and Clarke (2006) suggest the transcripts retain all of the information gathered from the interviews without adding or removing anything. In other words, they remain true to the nature of the original conversations. This process of going through each interview recording and correcting any errors in the transcript not only helped in ensuring the validity of the data, but also helped in familiarizing the data proving very helpful in the following phases of the research.

8 Thematic analysis

After considering the different available methods for analysing the data, thematic analysis as conceptualised by Braun and Clarke (2006) was chosen. Thematic analysis is frequently used to identify, analyse and report reoccurring patterns within data. It also often dives deeper into the data and aims at interpreting different aspects of the research topic at hand. (Braun & Clarke 2006) The authors note that a thematic analysis can be a good alternative for a researcher just getting into qualitative research. This suits the needs of this research perfectly since no previous qualitative research has been conducted by the author (Braun & Clarke 2006). In addition, the other qualitative research methods considered for this thesis (i.e. ethnographic research, action research or grounded theory research) simply didn't seem suitable considering the goals of this research (Chapters 5 & 6). (Eriksson & Kovalainen 2016)

There are several research technical considerations that Braun and Clarke (2016) emphasize that be made clear when conducting qualitative thematic analysis. These are important of course for the reader in order to understand the different methodologies and theoretical positions taken in the research. They are also important for researcher themselves to consider before actually conducting the analysis as they have a sizeable impact on the direction of the research itself. So being, the first consideration that has to be made is the theoretical position / epistemology of the research. Theoretical position of a thematic analysis sits somewhere between the essentialist and the constructionist methods. Former strictly reports on experiences, meanings, and the reality of the participants of the research. Latter delves deep into how these things like experiences, meanings, events and so on are caused by different discourses going on within society. (Braun & Clarke 2006) As this research mainly aims at collecting and reporting salespeople's feelings and attitudes towards sales contests it is safe to say that it heavily leans towards the essentialist method.

When it comes to identifying themes within the data there are the two main ways of going about it, inductive and deductive thematic analysis. As mentioned earlier (chapter 6.2) this research takes the inductive or data-driven approach and this also applies to the analysis. Braun and Clarke (2006) characterize inductive thematic analysis as not trying to fit the codes that arise from the data to an already existing framework (i.e. derived from theory) or the researcher's analytic preconceptions. Rather the idea of inductive analysis is to provide a rich

description of the entirety of the data without thinking too much about the pre-existing research on the topic. This means that the researcher doesn't dive deep into singular theme arising from the data (i.e. sales contest rewards) but tries to give a wholistic description of larger number of themes arising from the data that are driven by the research questions at hand.

Then there is the decision to be made about the level at which the themes are to be identified at. Braun and Clarke (2006) identify two levels for this and note that a thematic analysis usually focuses only on one level and does not hop between the levels. The two levels identified are called semantic and latent levels. Semantic or surface-level themes are utilized for the purposes of this study. Meaning that everything that the data says is taken at face value without trying to look beyond what has been recorded via the interviews. With this approach to thematic analysis the process evolves from purely descriptive organization of the data into finding patterns or themes within it. After this the final phase is the interpretation of the findings and theorizing their broader meanings and implications and comparing them with previous literature on the topic.

8.1 Coding

Coding of the interview data was carried out via Microsoft Excel. A simple colour coding method was developed with the research questions in mind and all of the data extracts (i.e. interview responses) were systematically examined for said codes. Some codes also included sub-codes when necessary. Briefly going over the final codes used: 1) Codes representing contest design factors at place in the organization under study. 2) Positive attitudes towards sales contest design factors, with sub-codes representing all of the individual design factors like competitive format, rewards or contest frequency and length and so on. 3) Possible improvements or criteria for optimal sales contest design according to the interviewees. 4) Negative attitudes towards sales contest design factors. 5) Changes in salespersons or their colleague's behaviour during a sales contest with sub-codes representing strictly positive changes in behaviour (e.g. increased working efficiency and motivation) and negative changes in behaviour (e.g. increase in unethical selling methods). 6) Industry specific attitudes towards sales contests. 7) Negative effects of sales contests and how do salespeople navigate them. The utmost objectivity was the main focus when coding the data as Eriksson and Kovalainen

(2016, p.120) suggest that the goal of coding should be that other researchers could repeat the process with the same data and end up with similar if not identical results.

As noted by Braun and Clarke (2006) coding is already a part of the analysis as the data is being organized into groups from which the themes are derived in the next phase of the research. This was also apparent in the case of this specific research as later to be themes started to arise from the groups of codes already in this phase of the analysis. The final coded material was then used while searching for the actual themes discussed in the following chapter.

8.2 Themes

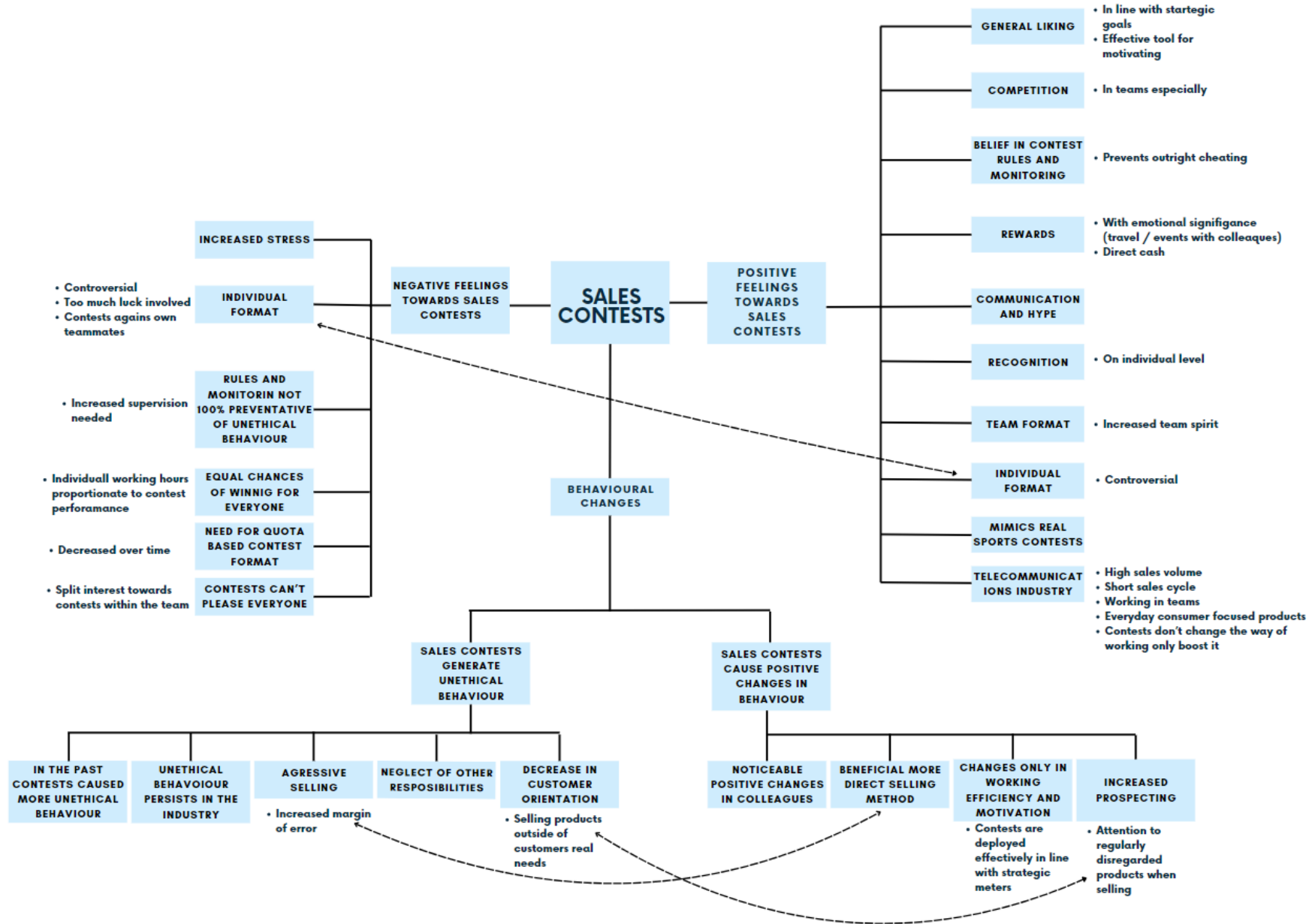
Following Braun and Clarke (2006) six phases of thematic analysis after rigorous coding of the entire data set the thematic analysis continued into developing an initial outline for potential themes. These initial themes being: 1) Sales contests in telecommunications industry. 2) Positive feelings towards sales contests. 3) Negative feelings towards sales contests. 4) Behavioural changes during a sales contest. 5) Possible improvements regarding current sales contest format. 6) Unethical behaviour during a sales contest. As apparent the initial outline for themes is very much derived from the data and previous phases of the research (e.g. colour coding framework) this back and forward motion during a qualitative research project is suggested to be normal and even recommended. (Eriksson & Kovalainen 2016; Braun & Clarke 2006) After this, every single data extract was collated somewhere on an initial thematic map and as suggested by Braun and Clarke (2006) some codes were assigned under a miscellaneous theme since they didn't seem to fit under any of the existing themes.

Further adapting the thematic map process as depicted by Braun and Wilkinson (2003) a second more refined thematic map was created based on the initial one. It was apparent with the first thematic map that salespeople's responses regarding the use of sales contests in the telecommunications industry did not amount to a theme in and of itself thus being those data extracts were collated under either the theme of positive or negative feelings towards sales contests. Similarly, the theme of possible improvements regarding current sales contest format was merged with negative feelings towards sales contests theme. And lastly, two themes regarding behaviour (i.e. behavioural changes during a sales contest and unethical behaviour during a sales contest) were merged into one theme containing two separate sub-themes.

These changes and the final thematic map can be seen below. The double pointed arrows as

seen in the thematic map indicate a controversy or an interconnection between individual data extracts that will be discussed further in the following chapters.

[Figure 3. Final thematic map]



It is also important to note at this point that several data extracts were removed entirely from the analysis as they didn't seem to fit under any of the existing themes in a meaningful way, and creating an entirely new theme would not have added anything significantly important to the analysis. This is all part of the thematic analysis process as the data within the themes should come together without controversies, and there should be clear identifying elements within themes to avoid overlapping. (Braun & Clarke 2006)

Lastly, the final themes identified within the data are as follows: Positive feelings towards sales contests, Negative feelings towards sales contests, Sales contests cause positive changes on behaviour and Sales contests generate unethical behaviour.

9 Findings

As suggested by Braun and Clarke (2006) thematic analysis uses data extracts to tell a well put together story about the data as a whole. Keeping this in mind presenting the findings of the study as follows.

9.1 Positive feelings towards sales contests

Starting off with the most predominant theme out of the bunch. Discounting one interview, it was very evident right after finishing the interview process that for the most part salespeople at Telia Finland Oyj are satisfied and engaged with the current sales contest structures set in place: “I have usually liked the sales contests and paid attention to them and tried to succeed in them.”. Salespeople also felt firmly that the contests are in line with strategic goals set in place: “For the most part yes, the products sold during sales contests are in line with our strategic meters.”.

The analysis also revealed that the telecommunications industry plays a large role in explaining why contests motivate salespeople. Especially in the B2C sector of telecommunications industry the customer and sales volume are very high. This creates an ideal environment for a sales contest: “Sales in the telecommunications industry is very intensive while at the same time being quite harmless towards the customer reducing the margin for error.”. In addition, all the products / services sold during sales contests (i.e. mobile phone connections, internet connections, streaming services, and internet security services) can be characterized as every-day consumer focused products that are relatively easy to sell: “We are talking about every-day products and taking care of customers issues so its relatively small-scale transactions making it easy to measure in a form of contest. It would be very different if we were talking about selling real estate.”. Lastly, the majority of salespeople interviewed didn’t feel like they had to change their normal way of working during a sales contest. Rather they characterized sales contests as only boosting their efficiency while at work (i.e. working harder): “I definitely sell more during a contest and see more effort to make that happen.”, “Contests boost my motivation in some cases, but they do not change what or how I do my work. I have

gotten used to doing my work with quality and contest can boost my motivation but not in any way change how I do it.”

Majority of the interviewees also told that they enjoy the competition that sales contest provides: “Competition is one of the main drivers of motivation for me.”. In addition, for some of the interviewee’s sales contest seemed to replace some aspects of their background in competitive sports: “I used to play ice hockey which is highly competitive, and this sales job has for some part filled in that gap left by the hockey days.”. This was especially evident with the team-based contest format (i.e. area championship) that has been able spark the inner competitor in ice hockey players who are used to competing with their teams: “I have a strong drive for competition from playing ice hockey at a relatively high level.”.

Another thing that the interviewees were quite unanimous about were the rewards and recognition associated with sales contests at Telia. In general, the value of rewards, regardless of the type, were considered sufficient for the extra effort put in during sales contests: “In my opinion the rewards have been plentiful, and I see no reason to increase them in any capacity.”. In addition, rewards that carried with them some sort of emotional significance (e.g. travel rewards or money for the sales team to use on free time activities) were generally liked among the salespeople: “Contest help in creating a community spirit and bringing the team closer to each other, and I consider the celebrations after winning a reward as especially important.”.

However, there were some distinct differences between salespeople on what type of rewards they preferred. Some were of the school of thought that any type of reward is great, be it for the team or for the individual regardless of the type. Some salespeople admitted liking rewards with emotional significance but raised their concerns on especially the travel rewards being somewhat unfair. This is because all members of their team had been working towards gathering money for a trip via sales contest, but unfortunately only part of the team then actually got to enjoy that trip and the participants were decided with another sales contest: “It would motivate me more if everyone on the team got to go on a trip, but competing against my own team, I don’t like that at all.”.

Another interviewee stated that he would rather not have any individual rewards and by extension no individual format contests at all. And lastly, there was one interviewee who considered the current rewarding system completely unnecessary and would rather change the whole criteria for rewarding in Telia’s sales contests to better recognize quality over quantity: “Of

course it's good to reward people on high sales volume, but without careful monitoring they are being rewarded for all the wrong reasons. In addition, it would be important to reward us salespeople on different kinds of successes, as it stands a lot of people who are doing really great work are left unnoticed by the organization.”.

Recognition was also stated to be an important factor for most of the salespeople in the study. Individual level recognition was seemingly more important as many stated that they do appreciate recognition and feedback on their hard work. In addition, some importance was placed on getting recognition on a team level as well: “For me, gaining recognition is the most important aspect, for example winning the area championships and being recognized as the best area in Finland was a highlight for me.”.

Another factor that the salespeople seemed to unanimously agree on was the communication of the contest goals and rules and the enforcement of said rules via monitoring. More specifically salespeople believed that the current rules and monitoring are sufficient in preventing outright cheating during sales contests: “Good thing about the contests is that the rules are very strict, for example, if any abuse is detected they can disqualify the whole team or an individual salesperson from the contest.”. Additionally, some salespeople found the hype and increase in communication within their team helpful in motivating them to push harder in the contest: “Encouraging others and things like that somehow increase so much during the contest. There's no jealousy over other's successes but rather a joint hype around the whole thing.”

Last point regarding the positives of sales contests has to do with the contest format, more specifically team format and individual format contest formats. As expected, all of the interviewees were more or less in support of the team format that Telia utilizes in their largest sales contests the area championships. For others it was the competition against other teams that was motivating: “Of course it's exciting and especially when the team competition element is added we are sometimes getting close to real sportsmanship and sports contest where the better team takes the win. And as lifelong team athlete I feel that it is possible in this industry to get close to that same feeling via successful contest planning.”. While others enjoyed the positive effects on team spirit that the format provides: “I really do like sales contests that we have had, especially when we get to compete as a team against other areas, those have been the best contests because of the fellowship that it provides.”.

However, as seen in the final thematic map (chapter 8.2) the feelings towards individual contest format were not as unambiguous. Those in support of the individual contest format were after the recognition associated with being among the top salespeople in the organization: “The best reward is placing high in an individual based contest.” and in support of having an individual contest format available for those finding it motivating: “I like that there are separate team-based and individual-based contests. I think that it works well.”. Those against the individual contest format considered them somewhat unfair and outdated, further analysis on that issue in the next chapter that presents the negative feelings towards sales contests. Despite these potential pitfalls of sales contests, the overarching theme appears to be that salespeople at Telia are in favour of well put together and managed sales contests.

9.2 Negative feelings towards sales contests

As mentioned above the individual contest format was a quite controversial topic amongst the interviewees. Those opposed to said format felt that the current system is fundamentally unfair and has too much luck involved in succeeding in it. These issues stem from the current individual contest format having two major flaws. First and foremost, the individual contest format is a rank-order system where total sales volume is measured over a set amount of time. However, the sales volume is not being proportioned according to every individual’s working hours, diminishing the chances of success for salespeople working part-time hours at Telia. Several salespeople voiced their concerns on this apparent issue: “Everyone should have an equal chance for winning and depending on the premiss’ someone works less hours for example, and we are measuring purely per piece sales volume, so they very likely have no chance of ever winning.” “Yes, definitely because then it would be fair for everyone, because everyone doesn’t have the same number of working hours or even the possibility to work similar hours. It should be proportionate to ones working hours.”. Another issue concerning the individual contest format had to do with the nature of the telecommunications industry being somewhat unpredictable when it comes to sales volume. It comes as no surprise that there can be sizeable variations in sales volume on daily or even weekly basis: “Its dependent on how good of a start you get in the contest. With a bad start you might have much less motivation and vice versa.”, “Usually you can see the division of who are going to win in the individual contest at a very early phase.”. This causes problems within the individual contest format

because a relatively small number of participants are rewarded in a significant manner, causing lower performers' motivation to diminish: "When we have a single product category or individual format sales contest. At the end of the day a very small segment of salespeople is competing for the best rewards. Me and many other colleagues have noticed that the motivation towards said contests isn't as high as it could be."

Another thing that several interviewees mentioned was the lack of quota-based sales contest format at Telia. Currently all of the major sales contests follow a rank order or a similar system where a limited number of participants, be it individuals or teams, succeed. A sales contest where everyone gets rewarded if they pass a certain quota would be preferred: "We could have some sort of individual level challenges." Relating to this topic was the fact that said contests have been a part of the sales contests at Telia previously but have all but disappeared in the past few years: "I would prefer a system, that we have had in the past, you collect a certain amount of let's say points (sales) and you are rewarded with a gift card or something similar to that. That would motivate me more."

Another thing that three of the interviewees reported on was increased stress about working during the sales contest period: "Only downside for me about the sales contests is that they increase stress over my performance." The basic premise of sales contests is that they should increase motivation and working efficiency through special incentives set in place. For some people this can cause extra stress for obvious reasons. Happily, this can be managed through various means that the contest planners can deploy while the contest period is active. More on this topic in the following chapters.

Last topic that raised conversation amongst the interviewees about the negative sides of sales contests was the difficulty of having the contests please everyone. There were somewhat differing opinions on this matter as one interviewee thought that attending sales contests should be completely optional and not enforced as a mandatory activity. Others were aware of the fact that it is very difficult to please everyone: "I think that our sales contests divide our salespeople in half, some like them and others don't. You just can't please everyone." One interviewee had even heard from a colleague that: "One of my colleagues told me that he wasn't interested in the area championships at the slightest because he thought that they had no chance of winning to begin with."

9.3 Behavioural changes

This final theme that was divided into two subthemes has to do with the salespeople's behaviour during sales contests. Starting off with the positive changes in behaviour that occur in salespeople during said period. First and foremost, five out of the seven interviewees told that they do not experience changes in their personal selling methods during a sales contest. At the same time, they still experienced increased motivation and efficiency at work attributable to the contest: "There's no changes in my selling strategy but the contest does motivate me to put in that little bit of more effort when in a tight spot.". This result might have been predicted by sales contest literature. Salespeople in consumer / commercial industries are more likely to agree on that a contest setting doesn't necessarily change their way of working and rather works as intended in boosting their motivation. (Murphy & Dacin 2009) This being said, it is important to note that six out of the seven interviewees still felt that their selling method was somewhat more direct when they knew that a sales contest was going on. While this could be interpreted as controversial to the salespeople saying that they do not experience changes in their selling methods. In reality, it would seem to mean that the more direct selling method, that the interviewees described, involved leaving out anything unnecessary in their selling method and being more persistent: "For me the contest doesn't change my selling process, I prioritize getting more customers during any given day plus I stay more persistent with my sales and do not give up as easily when I get the "no" answers.". In other words, they work harder not differently.

On the contrary, two out of the seven interviewees reported positive changes in their prospecting during a sales contest and felt their selling method becoming more inclusive towards customers: "My selling is not as straightforward, rather it involves more prospecting of what possible products the customer might have and that's how sales should be overall. When the contest is on, I definitely focus more on that.".

Finally, all of the interviewees reported noticing positive changes in their colleague's working behaviour during a sales contest: "In colleagues' behaviour I have noticed lately that activity increases noticeably", "I can notice it in other salespeople too that when there is a special carrot available, you find some extra energy from somewhere.". Regarding the organization this is good news since it would seem to point to a direction that sales contests work as intended. Additionally, sales contests were in some cases effective beyond just the salespeople

themselves: “When the contest has been at its fiercest, then the supervisors have been very involved in the everyday work and in a way carried the weight of other work-related tasks outside of the contest.”. Getting the entire sales team involved in the contest including supervisors.

9.4 Unethical behaviour during the sales contests

The final theme deals with an important topic of unethical behaviour that sales contest can cause. Starting off with noticeable decrease in customer orientation that some of the interviewees reported on. While this could be interpreted as somewhat controversial to the points made in the last chapter about salespeople reportedly experiencing increased prospecting and working more efficiently due to the contest. It is paramount to understand that this part of the multifaceted nature of sales contests that has been discussed throughout the thesis. With this being said it is only natural that some degree of decrease in customer orientation can occur during a sales contest: “Contests do not necessarily increase direct cheating but maybe more something like offering products and services that the customer might not necessarily need but may very well still buy.”.

Another point that all of the interviewees agreed on was the potential increase in aggressive selling methods during a sales contest which some had noticed in themselves and others in their colleagues. As aggressive selling methods increase so does the margin for error: “It could be one of our best salespeople in which you notice that it them who generate the most sales cases that need a lot of follow-ups and after marketing due to customer complaints.”.

While there usually is something inherently wrong with aggressive selling methods, there were also positive effects involved with a more aggressive selling method: “While aggressive selling methods increase during a contest, for me I feel like that it helps me in prospecting potential sales opportunities faster. For me it helps, but I feel like it also negatively effects customer satisfaction and such things because those things get less attention.”.

One topic that the interviewees were quite unanimous about was the neglect of other work-related responsibilities that increased during a sales contest. These were mainly identified as disregarding other tasks than selling or as decreasing in mutual aid among colleagues:”

Maybe that kind of like administrative things you could say. Practical work tasks get less

attention.”. Findings that sales contest literature (i.e. Wildt, Parker & Harris, 1987) might have been able to predict.

Another interesting point that multiple interviewees discussed when asked about their history and experiences with sales contests at Telia. Those with longer careers within the organization almost unanimously felt that sales contests had seen major improvements over the years:

“Well of course it is due to the nature of the industry, in which I have recognized a slow improvement from the wildest years, but maybe that kind of sales by any means necessary thinking is still relevant to some degree.”. Despite these perceived improvements a majority of the interviewees still believed that unethical sales behaviour persists in the telecommunications industry: “Telecommunications industry is easily characterized or at least people often think that there is a lot of cheating involved among other things.”, “Yes, I would like to say that we have culture of sorts that we appreciate the customer and operate according to our values. But of course, it is difficult to implement that for everyone and some people do not care at all.”. Perhaps unsurprisingly none of the interviewees themselves reported taking part in this type of unethical sales behaviour.

10 Discussion

The findings suggest that salespeople's feelings and attitudes at Telia Finland Oyj are very much in line with what the preexisting sales contest literature might have been able to predict. Telecommunications industry proved to be an ideal subject for this study since many consistencies with preexisting literature were found. Salespeople generally liked the extra incentives created by a sales contest setting. Discussing with them it was also noted that they were surprisingly conscious of the potential pitfalls that a contest setting can cause. It came as no big surprise when found that they also had some negative experiences with sales contests. Participants felt that several changes were in order concerning aspects like contest format, rewards, and monitoring. The overarching theme of the whole study would seem to be that sales contest work well in motivating salespeople even up to this day, they should however be well managed and designed because of the potential downsides.

10.1 Telecommunications industry

As mentioned above most of the salespeople interviewed were very much in agreement with each other about the influence that the telecommunications industry had on the effectiveness of sales contests. High sales and customer volume, short sales cycle, and an everyday product that almost everyone needs in their daily activities. In addition, the industry employs mostly young men, many with backgrounds in sports or otherwise competitive by nature and wanting to gain recognition from their peers and superiors. Discounting the age and gender, these are all features that Murphy and Dacin (2004; 2009) suggest are positively related to attitudes towards sales contests.

Interestingly, the team-based contest format was much preferred by the participants, something that Murphy and Dacin (1998) predicted otherwise in their ASC-model. However, as more recent research has showed (Poujol & Tanner 2010) the team-based contest format is linked increasing team spirit among other positive things as was the case with the findings of this particular study.

Perhaps most importantly, majority of the participants didn't feel that the sales contest setting changed their selling methods or the way they carried out their work too drastically. These findings lend support to what Murphy and Dacin (2004; 2009) found when comparing the effects of sales contests between industries (i.e. Industrial, health care, and commercial /

consumer). Salespeople that sell consumer-focused products don't seem to change how they work, rather they change how hard they work while in a contest setting. Aforementioned high sales volume, short sales cycle, and relatively ordinary everyday product probably play a part in this as they make it easier to increase effort while keeping the margin of error relatively low. For comparison, take a salesperson in health-care industry where the sales environment is quite the opposite, it's much more detrimental for the company if a salesperson increases effort while compromising customer satisfaction in any form.

Conversely to the findings by Murphy and Dacin (1998, 2004, 2009) the findings of this study would seem to suggest that demographic variables do play some role in how salespeople perceive the attractiveness of sales contests similarly to what other research on the topic has suggested (Hafer & McCuen 1986; Cron & Slocum 1986). While demographic variables were not specifically studied it would seem that young people respond more positively to a contest setting for some reason. Further study of the effects of demographic variables on attitudes towards sales contests are in order because of the findings and the controversies existing in the available scientific literature.

10.2 What needs improvement

It is safe to say that in general, sales contest work in motivating salespeople. (e.g. Murphy & Sohi 1995; Lim et al. 2009) The findings of this study suggest the same. There were positive effects beyond just increasing motivation that the interviewees reported on sales contests having like increasing team spirit. While sales contests are a cheap and efficient way of motivating salespeople, they also pose some challenges that should be addressed by the management. As the findings suggested, the participant of this study also has some negative feelings towards sales contests.

The most glaring issue with the current state of sales contests at Telia Finland Oyj seems to be with the individual contest format. More specifically the lack of proportioning the scoring system with individual working hours and the nature of the industry making the individual format contest heavily reliant on luck. Little wonder why the interviewees saw it as an issue. Expectancy theory (Vroom 1964) might be able to explain this as it proposes that low instrumentality (i.e. will my performance lead to outcomes) will lower motivation. A system that

takes these issues into account should at least be considered by management as it could help to better engage Telia's salesforce with the individual sales contest format in the future.

Another interesting point that the analysis revealed was the lack of quota-based contest format at Telia. More specifically that said contests had decreased over time. There's no real opposition in the sales contest literature towards quota-based sales contests, rather they are seen as an alternative to the rank order contest format with their own set of benefits and issues (as discussed in chapter 3.1). (Murphy & Dacin 1998; Locke & Latham 1990; Moncrief & Parasuraman 1989) This combined with the concern that salespeople at Telia had over quota-based sales contests is something that the management should look into. Perhaps a quota-based contest format could be implemented to replace the current individual format contest that seemed so problematic for majority of the interviewees.

What also raised conversation amongst the interviewees was the inability of sales contests pleasing everyone. Again, very much in line with what the literature on sales contests has already noted as Murphy and Dacin (1998, 2004, and 2009) found that managers essentially have two routes of going about designing sales contests. They could either design contests to please the average salesperson or see the extra effort to better understand the individual preferences of their salespeople and design contests around that. Obviously the first alternative is utilized at Telia since pleasing hundreds of salespeople at once is practically impossible. What the management at Telia could however consider is turning the contests from mandatory to optional. It could be argued that is not beneficial for anyone to have a mandatory attendance in sales contests as people less interested in them can experience negative effects on motivation from being forced to attend.

Another interesting point that came up in the analysis was the stress induced by the sales contests. Previous studies on the topic have not specifically discussed this issue while it would seem like an important thing to consider. However, stress could be related to the duration of sales contests. As discussed in chapter 3 and 4, sales contests should last long enough so that the expectancy (i.e. will my effort lead to high performance) (Vroom 1964) is high enough to motivate but not too long to avoid losing excitement associated with the contest. In addition, Coletti et al. (1988) emphasize looking at the length of the sales cycle specifically when deciding on the duration of a contest. When this is considered, it starts to become clear why salespeople at Telia are feeling stressed out during sales contests. In most cases the sales cycle at Telia doesn't last longer than approximately half an hour. This differs considerably from

many other industries where the sales cycle can easily last for weeks or even months. It is no surprise that salespeople at Telia might end up feeling stressed and burned out when the contests can last for up to three months. Shortening the duration of contests could be perceived as helpful to reduce said negative effects.

In conclusion, sales contests seem to work pretty well at Telia, and much progress has been made to ensure their effectiveness. However, some factors still need improvement to better involve the entirety of the salesforce and mitigate negative attitudes towards participating in contests.

10.3 Unethical behaviour

"There is no doubt that contests can lead to unethical behaviours among salespeople." (Dalrymple et al. 2001, p. 451). A quote that accurately describes the findings presented in this study. Despite multiple safeguards at place to ensure fair and ethical behaviour, the interviewees still believed that unethical behaviour persists in the telecommunications industry and that a sales contest setting can increase it. Many of the interviewees admitted to noticing a more aggressive selling method coming into play in themselves and in colleagues during a sales contest. In addition, customer orientation seemed to decrease during a contest setting as some interviewees admitted to selling products outside of the customers actual needs. These findings are reminiscent of studies by Poujol and Tanner (2010) and Koehl et al. (2016) suggesting that a sales contest setting can have negative effects on customer orientation and listening. It comes as no big surprise, when there is a sizeable extra incentive available and participation in the contest is being positively reinforced by managers, that customer orientation decreases among the salespeople. As we know, with more aggressive selling methods and lesser customer orientation comes the increased margin for error ultimately resulting in decreased customer satisfaction and need for more frequent follow-ups and after marketing to compensate for negative customer experience. This obviously isn't always noticed right at the moment of the sale but a while after echoing what Wildt et al. (1981; 1987) emphasized about the potential multifaceted and long-term negative effects of sales contests.

While on the topic of the multifaceted and long-term negative effects of sales contests. It is important to note that the participants of this study had also experienced a decline of completing other work-related tasks during contests within their respective teams. Failing to carry out

tasks regarding store maintenance among other things has a plethora of negative effects. It is harmful for the team spirit when everyone doesn't take care of their responsibilities, resulting in certain people having to carry out others work. In addition, there can be negative effects towards customer satisfaction when important tasks are left unattended (i.e. stock replenishment and store cleanliness). These are by no means new or groundbreaking findings as multiple studies have urged managers to consider such negative effects. (Hampton 1970; Wildt et al. 1981; 1987, and Wotruba & Schoel 1983)

What then steered salespeople to avoid such unethical behaviour. Firstly, the findings suggest that a strong set of morals guides salespeople in making the right decisions in and out of a contest period. Of course, morals vary from person to person and as suggested many interviewees believed that individuals with not as fair morals still work at Telia since some degree of unethical sales behaviour seems to persist within the organization.

With that, moving on to the organizational safeguards set in place at Telia. As discussed earlier, Telia employs multiple safeguards to ensure good quality sales behaviour and avoid customer dissatisfaction. Organizational rules, culture and training ensure this quality in everyday work while a special set of rules and monitoring is put in place for the period of sales contest. While on paper these rules and monitoring are capable of ensuring quite an efficient way of negating unethical behaviour, as previous literature on the topic has suggested, safeguards are often not entirely effective. (Murphy & Dacin 1998; Murphy 2004; Koehl et al. 2016) This was also reflected in the findings as many interviewees believed that the current ruleset and monitoring of sales contests prevents outright cheating but is unable to detect lesser and moderately problematic behaviour. Further research is required to understand why organizational safeguards seemingly fail to mitigate all unethical behaviour among salespeople.

When it comes to organizational culture the findings were split between others supporting them and others dismissing them. Proponents of organizational culture believed that it gave them a clear set of principals under which to operate, helping them in their everyday work. While those who didn't find organizational culture meaningful considered it as business jargon that shouldn't be taken too seriously. Interestingly the regional culture within individual teams was perceived as much more effective in guiding correct behaviour among the participants. It could be that many salespeople value their respective teammates and the culture within the team over organizational rules and culture. Afterall, it is the teammates that they

are in contact with on a daily basis. It would be interesting to further study the relationship between organizational safeguards / culture within specific sales teams and salespeople's morals.

Fortunately, the findings strongly suggested that unethical behaviour related to sales contests had diminished over the years at Telia. Many long-time employees remembered times when sales contests were completely abused for short term profits at the cost of customer satisfaction. In other words, sales contest design at Telia seems to be on the right path. Finally, we get back to the fact that while there is no doubt that sales contests can cause some degree of unethical sales behaviour, they are still massively profitable for the organization as a whole. A trade-off that management is usually more than willing to make. (Garret & Gopalakrishna 2010; Gopalakrishna et al. 2015)

10.4 Managerial implications

As discussed, the current state of sales contests at Telia Finland Oyj seem to be quite well established and managed. However, the findings and discussion present management with several opportunities for further improvement. First suggestion deals with the variability of sales numbers that exists within the telecommunications industry. As discussed, much variability is associated with sales volume that is outside of salespeople's own control. This was perceived as a flaw making success in sales contests too much reliant on luck. A system that would eliminate luck of the equation would most likely better engage salespeople especially with the individual based sales contests.

Second suggestion has to do with the individual based sales contests as a whole. Majority of the interviewees agreed that at the current state, the individual sales contest design is somewhat flawed and preferred the better designed team-based format. Changing the scoring system to be proportionate to everyone's working hours was seen as a must by many. Another thing that many salespeople missed was a quota-based contest where everyone has an opportunity to win since the current system is too much in favour of the small elite of salespeople who seemingly win the individual contest format on a regular basis.

Another point deserving attention was the length of sales contests that was associated with increased stress due to the contest setting. Combining a very short sales cycle with a contest that last for up to three months is definitely going to add some extra stress. Management should

consider a shorter contest period to avoid this issue in the future. It is not in anyone's interest to stress out Telia's salesforce too much since the aftereffects of it can cause a plethora of issues down the line.

Lastly, improving safeguards and more specifically monitoring of contest performance seems to be in order. As was predicted by previous literature the current state of sales contest monitoring seems to only prevent outright cheating while much lesser and moderately unethical sales behaviour goes unnoticed. A more sophisticated system of monitoring these behaviours has two main positive effects. First and foremost, it would better eliminate the negative effects on customer satisfaction caused by unethical sales behaviour. Second, salespeople who do go by the rules would feel a more equal chance of succeeding when compared to their colleagues who bend the rules of the contests. This would improve engagement with the sales contest throughout the salesforce.

These suggestions should be somewhat generalizable to other telecommunications organizations and organizations in somewhat similar industries that arrange sales contests for their B2C salespeople (e.g. insurance and electricity).

10.5 Limitations and ethics

As with all research, a number of limitations has to be considered. First limitation has to do with the sample size and saturation. While the interviewees were chosen from different regional teams operating in Finland, only seven salespeople from a single organization were interviewed. This can potentially limit the generalizability of the findings. In addition, only B2C salespeople were interviewed. Modern markets have salespeople operating in a vast variety of settings (e.g. B2B). Therefore, these findings at their present state cannot be extended to B2B context.

Second, only Finnish salespeople were interviewed. The original plan for the thesis was to conduct a study comparing the feelings and opinions of Finnish and Danish salespeople in the telecommunications industry. Due to time constraints Danish salespeople could not be reached and thus not interviewed. Despite the findings' similarity to previous research on the topic, they cannot extend to Danish salespeople as was originally planned.

When it comes to methodological issues, the insider position of the researcher poses a question of confirmation bias. To avoid this, it was made sure to avoid searching, favouring, or

recalling information that would support the researchers own beliefs on the topic. In other words, all information presented was based on what was gathered based on the research data, not one's own experiences.

Research ethics were considered too. A pdf file containing privacy statement according to University of Eastern-Finland's guidelines was sent to all participants before the interviews. In addition, interviewees were encouraged to give honest responses as all information given was anonymised for the final thesis. All interview recordings were set to be automatically deleted after a certain amount of time and files containing personal information (i.e. transcriptions and coded material) was deleted from all sources after the thesis was completed.

11 Conclusion

By analysing salespeople's feelings and attitudes towards sales contests, this thesis has given further insights into sales contest literature and the multifaceted effects of contests in a highly competitive sales environment. Finnish B2C salespeople in the telecommunications industry perceived sales contests as a generally effective special incentive program that boosts their motivation and increases team spirit. The telecommunications industry turned seems to be an ideal environment for a sales contest because it doesn't impact salespeople's way of working drastically. As predicted, some sales contest design factors were preferred over others and several suggestions for improvement were made. Unethical sales behaviour seemed to persist within the industry and sales contests might increase it by a certain amount. Organizational safeguards seemed effective in preventing highly problematic behaviour while failing to prevent lesser and moderately problematic behaviours.

Multiple areas concerning sales contests require further research. Optimal sales contest design factors should be further studied and considered by contest planners as suboptimal contest design is bound to have negative effects both on participants and customers. Organizational safeguards require further development as their effectiveness in negating all unethical sales behaviour seems somewhat questionable. Further research should focus on how to better enforce safeguards on salespeople. One interesting opportunity for further research would be studying the effects of culture inside a regional sales team on moderating unethical sales behaviour. Lastly, demographic variables affecting salespeople's interests towards sales contests require more research since a lot of confusion on their effects seems to persist in the literature and as suggested by this thesis.

Overall, this thesis has provided valuable information in regard to the research gaps presented in chapter 5. Research on sales contest research has suffered from a lack of robustness and generalizability due to much of it having taken place in the United States. The results presented in this thesis are very much in line with previous literature despite the obvious cultural differences between Finland and the United States. Thus, the results aid in confirming sales contest literature and theory across national and cultural boundaries. In addition, academics have called out for further sales contest research across industries. This thesis was conducted in the telecommunications industry that has not previously been under inspection when it comes to sales contest research. Thus, knowledge on sales contests effects has been increased

across different industries. Finally, much of the current knowledge we have on sales contests has focused on managers point of view, while little attention has been given to salespeople's own feelings and opinions on the topic. This thesis focused on said feelings and opinions giving a much-needed viewpoint to the discussion of sales contests and their effects.

References

- Ajay, K., Shi, M. (2001). Designing Optimal Sales Contests: A Theoretical Perspective. *Marketing Science*. Vol. 20 (2), pp. 170-193.
- Albers, S. (2002). Salesforce management compensation, motivation, selection, and training. In B. A. Weitz & R. Wensley (Eds.), *Handbook of marketing* (pp. 248–266). London: Sage.
- Beltramini, R. F., Evans, K. R. (1988). Salesperson Motivation to Perform and Job Satisfaction: A Sales Contest Participant Perspective. *Journal of personal selling & management*. Vol. 8 (2). pp. 35-42.
- Berger, P. D., Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 12. pp. 17–30.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*. Vol. 25. pp. 187–217.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*. Vol. 74. pp. 136–144.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. Vol. 3. pp. 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., Wilkinson, S. (2003). Liability or asset? Women talk about the vagina. *Psychology of Women Section Review*. Vol. 5. pp. 28-42.
- Bright, D. S., Cortes, A. H. (2019). *Principles of motivation*. Publisher: OpenStax. Location: Houston, Texas. URL: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/14-3-process-theories-of-motivation> .

Broström, N. Hyvä, paha palkitseminen. (2023). *Ekonomit lehti*.

Caballero, M, J. (1988). A Comparative Study of Incentives in a Sales Force Contest. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8. pp. 55-58.

Chen, H., Lim, N. (2017). How does team composition affect effort in contests? A theoretical and experimental analysis. *Journal of marketing research*. Vol. 54. pp. 44-60.

Chrapek, D. (1989). Sales incentive expenditures top \$7.8 billion mark in 1988. *Premium Incentive Business*. pp. 3.

Colletti, J, A., Cichelli, D, J., Linser, S, D., Martin, J, F., Schattinger, D, S., and. Tubridy, G, S. (1988). in *Current Practices in Sales Incentives*, New York: The Alexander Group, Inc.

Cron, W.L., Slocum, J.W. Jr. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*. Vol. 23. pp. 119-29.

Dalrymple, D.J., Cron, W.L., DeCarlo, T.E. (2001). *Sales Management*, 7th ed., New York: Wiley

Debara, D. (2022). Goal-setting theory: Why it's important, and how to use it at work. BetterUp blog post. URL: <https://www.betterup.com/blog/goal-setting-theory>

Eriksson, P., Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. London: Thousand Oaks.

Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gaba, A., Kalra, A. (1999). Risk behaviour in response to quotas and contests. *Marketing science*. Vol.18 (3). pp.417-434

Garrett, J., Gopalakrishna, S. (2010). Customer value impact of sales contests. *Academy of Marketing Science*. Vol. 38. pp. 775–786.

Hampton, D. R. (1970). Sales contests have side effects too. *California Management Review*. Vol. 12. pp. 86–94.

Gopalakrishna, S., Garrett, J., Mantrala, M. K., Sridhar, S. (2015). Assessing sales contest effectiveness: The role of salesperson and sales district characteristics. *Marketing letters*. Vol. 27. pp. 589-602.

Hafer, J.C., McCuen, B.A. (1986). An empirical investigation of the salesperson's career stage perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 6. (3). pp. 1–7.

Hart, S. H., Moncrief, W. C., Parasuraman, A. (1989). An Empirical Investigation of Salespeople's Performance, Effort and Selling Method During A Sales Contest. *Journal of the academy of marketing science*. Vol. 17. (1). pp. 29-39.

Hasting, B., Kiely, J., Watkins, T. (1988). Sales Force Motivation Using Travel Incentives: Some Empirical Evidence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 8. pp. 43-51.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations (2nded.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Bond, M. H. (1984). Hofstede's cognitive dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 15. pp. 417–433.

Husted, B. W., Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*. Vol. 82. pp. 293–305.

Kalra, A., Shi, M. (2001). Designing optimal sales contests: A theoretical perspective. *Marketing science*. Vol. 20. pp. 170-193.

Khim, K., Presslee, A., Webb, R, A. (2017). The Effects of Tangible Rewards versus Cash Rewards in Consecutive Sales Tournaments: A Field Experiment. *The accounting review*. Vol. 92. (6). pp. 165-185.

Koehl, M., Poujol, J. F., Tanner, J. F. Jr. (2016). The impact of sales contests on customer listening: an empirical study in a telesales context, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 36 (3). pp. 281-293.

Lazear, E.P. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of political economy*. Vol. 89. (5). pp. 841-864.

Leigh, T. W., Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 21. pp. 83–93.

Lewis, M. (2006). Customer acquisition promotions and customer asset value. *Journal of Marketing Research*. Vol. 43. pp. 195–203

Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*. Vol. 68. pp. 90–108.

Lim, N., Ahearne, M, J., Ham, S, H. (2009). Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter? *Journal of Marketing Research*. Volume 46. (3). pp. 356-371.

Lim, N. (2010). “Social Loss Aversion and Optimal Contest Design.” *Journal of Marketing Research*. Vol. 47 (4). pp. 777–787.

Lim, N., Chen, H. (2014). When do group incentives for salespeople work? American marketing association. Vol. 51. pp. 320-334

Li, N., Murphy, W, H. (2011). A three-country study of unethical behaviors. Journal of business ethics. Vol. 111. pp. 219-235

Locke, E, A. (1966). The relationship of intentions to level of performance. Journal of applied psychology. Vol. 50. pp.60-66.

Locke, E. A., (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational behavior and human performance. Vol. 3. (2). pp. 157-189.

Locke, E, A., Latham, G, P. (1990). A Theory of Goal Setting and Performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Luthans, F., Paul, R., Baker, D. (1981). An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons' Performance Behavior. Journal of Applied Psychology. Vol. 66. pp. 314-323.

-----,----- and Taylor, L (1985). The Impact of Contingent Reinforcement on Retail Salespersons' Performance Behaviors: A Replicated Field Experiment. Journal of Organizational Behavior Management. Vol. 7. pp. 25-35.

Moncrief, W, C., Hart, S, H., Robertson, D. (1988). Sales Contests: A New Look at an Old Management Tool. Journal of personal selling & management. Vol. 8 (3). pp. 55-61.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing. Vol. 58. pp.20–38.

Murphy, W, H. (2004). In pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences

of using special incentives to motivate the sales force. *Journal of business research*. Vol. 57. pp. 1265-1275.

Murphy, W. H., Dacin, P. A., (1998). Sales Contests: A Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Volume 18. pp. 1-16.

Murphy, W. H., & Dacin, P. A. (2009). Sales contest research: Business and individual difference factors affecting intentions to pursue contest goals. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38. pp. 109-118.

Murphy, W. H., Dacin, P. A., Ford, N. M. (2004). Sales contest effectiveness: An examination of sales contest design preferences of field sales forces. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 32. (2). pp. 127-143.

Murphy, W. H., and Sohi, R. S. (1995). Salespersons' Perceptions about Sales Contests: Towards a Greater Understanding. *European Journal of Marketing*. Vol. 29. (13). pp. 42–66.

Poujol, F. J., Fournier, C., Tanner, J. F., (2011). Compliance versus preference: Understanding salesperson response to contests. *Journal of Business Research*. Vol 64. (7). pp. 664-671.

Poujol, J. F., Harfouche, A., Pezet, E. (2016). Salespeople's unethical behavior during a sales contest: The mediation effect of the perceived ethical climate of the game, *Recherche et Applications en Marketing*. Vol. 31(2). pp. 21–39.

Poujol, J. F., & Tanner, J. F. Jr. (2010). The Impact of Contests on Salespeople's Customer Orientation: An Application of Tournament Theory, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 30. (1). pp. 33-46.

Rajalampi, J. (2023). Interview with Telia Finland Oyj representatives regarding the thesis project.

Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules!* Boston: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F., & Sasser, E. W., Jr. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*. Vol. 68. pp. 105–111

Reinartz, W., Kumar, V. (2000). On profitability of long-life customers: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*. 64. pp. 17–35.

Schweper, C. H., & Good, D. (2004). Marketing control and sales force customer orientation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 24(3). pp. 167–179.

Serhart, K. (2022). Expectancy theory of motivation. Education library. URL: <https://educationlibrary.org/expectancy-theory-of-motivation/> .

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23. pp. 255–271.

Telia. (2024). About the company: This is Telia. <https://www.teliacompany.com/en/category/this-is-telia> .

Tosdal, H. R. (Ed.). (1924). The use of sales contests among salesmen. *Harvard Business Review*. 2. (4). pp. 480–489.

Urbanski, A. (1984). Good times or bad, motivators rage on. *Sales and Marketing Management*.

Vol. 132. (2). pp. 80-6.

Urbanski, A. (1986). Incentives Get Specific. *Sales and Marketing Management*. pp. 98-102.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Wildt, A.R., Parker, J.D. and Harris, C.E. Jr. (1981). Sales contest: what we know and what we need to know. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 1. (1). pp. 57-64.

Wildt, A.R., Parker, J.D. and Harris, C.E. Jr. (1987). Assessing the impact of sales-force contests: an application, *Journal of Business Research*. Vol. 15. pp. 145-55.

Wotruba, T. R., Schoel, D. J. (1983). Evaluation of salesforce contest performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 3. pp. 1–10.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Zoltners, G. A. (2001). *The complete guide to accelerating sales force performance*. New York: American Management Association.

Appendices

[Table 1: Studies on the negative effects of sales contests]

[Figure 1: Model of a salesperson's response to a sales contest (Murphy & Dacin 1998).]

[Figure 2. Expectancy theory. (Serhart 2022)]

[Figure 3. Final thematic map]

Interviews

Interview 1.

0:0:15.645 --> 0:0:16.295

PEIPONEN TUOMAS

No niin.

0:0:18.595 --> 0:0:22.995

PEIPONEN TUOMAS

Eli kerro vaan ihan alkuun, että kuka olet ja kuinka kauan olet ollut meillä tässä talossa.

0:0:24.435 --> 0:0:33.425

SALESPERSON 1.

No niin Salesperson 1. ja ollut talossa nelisen vuotta nytten ja siinäpä se teliällä nyt töissä 4 vuotta.

0:0:34.465 --> 0:0:34.845

PEIPONEN TUOMAS

Jes.

0:0:36.685 --> 0:0:42.15

PEIPONEN TUOMAS

Voisitko sä sitten kertoa minkälaista historiaa sulla on noitten myyntikilpailujen parissa meillä tullut.

0:0:44.835 --> 0:1:1.195

SALESPERSON 1.

Tietenkin ihan alkuun niin tuota cittarin expresspuolelta lähtenyt niin kaikennäköisiä erilaisia numeronsiirto kisoja nettimyynä kisoja mitä ikinä ollutkaan. Miten on hyödynnetty jotain tiettyjä tuotekategorioiden, ehkä myös priorisoitu silleen tarpeeseen, että mistä ollaan jäämässä vajaaksi tai mistä vaan, niin tällöisiä kisoja järjestettyjä siellä on ollut palkintona x juttuja ja niitä kohtaa sitten ollaan kisattu.

0:1:12.285 --> 0:1:19.635

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, mitenkäs tämä mikä on nyt ollut vähän aikaa se isoin tämä seutu champparit niin oletko siihen päässyt osallistumaan?

0:1:20.495 --> 0:1:25.925

SALESPERSON 1.

Kyllä oon, että sitä oon Helsingissä silloin kisannut kun siellä oli töissä ja nyt Tampereellakin vielä sitten.

0:1:27.935 --> 0:1:35.645

PEIPONEN TUOMAS

Jes loistavaa tota. Voisitko sitten vähän kuvailla ihan yleistä kokemustasi näitten myyntikilpailujen parissa?

0:1:36.725 --> 0:1:54.635

SALESPERSON 1.

No mun mielestä sillä ollaan saatu aika hyvää semmoista yhteisöllisyyttä, että palkinnot on ensinnäkin ollut aika loistavat, että niissä meillä on ollut tiimirahaa tarjolla ja ne on ollut semmoisia ne summat että se on kyllä motivoinut jokaista ja saatu mun mielestä se on hyvää yhteispöhinää sinne yhteiseen arkeen ja niissä ollaan kyllä mun mielestä päästy hyvään meininkiin.

0:1:58.235 --> 0:1:58.715

PEIPONEN TUOMAS

Kiitos.

0:2:0.575 --> 0:2:4.325

PEIPONEN TUOMAS

Pidätkö sitten näitä myyntikilpailuja semmoisena tehokkaana kannustimena?

0:2:7.105 --> 0:2:7.325

SALESPERSON 1.

Pidän

0:2:6.755 --> 0:2:7.605

PEIPONEN TUOMAS

Meidän tekemisessä

0:2:8.475 --> 0:2:22.965

SALESPERSON 1.

Pidän tehokkaana kannustimena, kun ne ajoitetaan oikein. Eliikkä mun mielestä se, että jos niitä on ihan koko ajan, niin se ei ehkä ole se oikea tapa, mutta semmoisina esim vaikka keran kvartaaliassa tai joku tällöinen vähän isompi myyntikilpailu niin mun mielestä on ihan paikallaan ja tehostaa kyllä tekemistä.

0:2:24.385 --> 0:2:24.755

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä.

0:2:28.195 --> 0:2:36.25

PEIPONEN TUOMAS

Sitten olisi tällöinen kysymys, että tuntuuko sinusta, että myyntikilpailussa haetaan ja palataan nimenomaan oikeita asioita.

0:2:40.965 --> 0:2:53.665

SALESPERSON 1.

Kyllä mä tota sanoisin, että suurimmaksi osakseen kyllä että niihin strategisiin mittareihin aika lailla osuu ne tuotteetkin mitä me siinä tai niitä myydään siinä kisan aikana, että kyllä mä sanoisin että kyllä.

0:2:54.545 --> 0:3:5.25

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just just näitä hainkin, että onko se just ne strategiset mittarit ja sitten tota tietenkkin se myynnin tehostaminen on se yks yks mitä haetaan ja, ne on ne on oikein kohdistettu sinun mielestäsi?

0:3:9.275 --> 0:3:9.685

SALESPERSON 1.

Kyllä.

0:3:10.885 --> 0:3:24.295

PEIPONEN TUOMAS

Jes sitten on vähän erilaiseen kategoriaan, elikkä tota pikkuisen tähän alaan liittyviä kysymyksiä, niin aloitetaan tämmöisellä, että saako myyntikilpailu sinut toimimaan normaalista työtä vasta poikkeavalla tavalla.

0:3:25.745 --> 0:3:38.555

SALESPERSON 1.

Ei ainakaan itseäni, että tota kyllä se tehostaa mun tekemistä joissain tapauksissa, mutta ei se niinku muuta mun tekemistä ainakin sitten tota jos on tottunut tekemään työtä laadukkaasti sun muuta niin ehkä tehostimen, mutta ei se missään nimessä muuta sitä työtä.

0:3:39.255 --> 0:3:45.505

PEIPONEN TUOMAS

Joo tässä olikin jatkokysymyksenä, että jos ei, niin motivoiko se sinua kuitenkin työskentelemään ahkerammin kuin normaalisti?

0:3:46.295 --> 0:3:47.675

SALESPERSON 1.

Kyllä ja se on ihan...huomaa sen muissakin myyjissä, että kun on joku tietty porkkana tarjolla, niin kyllä sitä tietenkin löytää vielä jostain vähän lisävirtaa, niin mun mielestä se on noissa myyntikisoissa just se ehkä jutun juonikin.

0:3:58.635 --> 0:3:59.185

PEIPONEN TUOMAS

Just näin.

0:4:3.975 --> 0:4:13.565

PEIPONEN TUOMAS

No sitten vielä vähän tarkemmin alakohtaisen kysymykseen, eli ovatko myyntikilpailut mielestäsi sopiva työkalu teleoperaattorialan myyjien motivoimiseen?

0:4:14.865 --> 0:4:17.675

SALESPERSON 1.

Kyllä se mun mielestä on, koska ollaan kuitenkin aika semmoisella, miten voisi sanoa kappalemääräisesti suurella myyntialalla, että tässä se määrä on kuitenkin aika laaja, niin mun mielestä tota sillä on helppo saada semmoista pöhinää liikenteeseen ja sen myös niinku tuo aika tiukan tekemisen meiningin kun tota isolla massalla saadaan isoja määriä ja myyntejä niin mun mielestä se sopii tähän oikein hyvin.

0:4:35.845 --> 0:4:46.945

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä mitäs mieltä siitä olet siitä kun meillä on tosi lyhyt tää myyntisykli, että ei ole hirveästi sitä jälkihoitoa tai muutenkaan sitä kartoittaminen ei kestä äärimmäisen pitkään. Niin auttaako se myös siinä?

0:4:48.105 --> 0:4:48.955

SALESPERSON 1.

Kyllä se auttaa.

0:4:51.245 --> 0:5:1.925

PEIPONEN TUOMAS

Jes no sitten vähän vähän tota rinnastetaan muihin aloihin niin mikä mielestäsi tekee myyntikilpailusta enemmän tai vähemmän tehokkaita operaattorialalla muihin toimialoihin verrattuna?

0:5:5.145 --> 0:5:8.325

PEIPONEN TUOMAS

Jos sulla on kokemusta niin voit kertoa sen kautta tai sitten muuten ilmankin.

0:5:9.985 --> 0:5:15.485

SALESPERSON 1.

Elikkä niinku mikä tekee myyntikilpailusta vähemmän tehokkaan jossain muulla alalla kuin operaattorialalla?

0:5:16.415 --> 0:5:18.325

PEIPONEN TUOMAS

Vaikka näin enemmän tai vähemmän tehokkaan kyllä.

0:5:21.615 --> 0:5:25.365

SALESPERSON 1.

No ainakin ehkä tämmöinen, niin voisiko olla tiimikoot?

0:5:26.45 --> 0:5:36.15

SALESPERSON 1.

Että operaattorialalla ainakin meillä niitä tiimikoot on aika isoja, jolloin niihin saa kyllä sitten aikamoisen ison massan ja tehostettua tekemistä, sen nostaisin ainakin aika isona tekijänä. Ja sitten se tuote mitä me myydään, on hyvin loppujen lopuksi kulutustuote, jota jokainen tarvitsee niin se massa on aika iso niin sitä on ihan helppo / kiva niin kisata.

0:5:49.945 --> 0:5:51.255

PEIPONEN TUOMAS

Hyvä erinomainen vastaus.

0:5:54.755 --> 0:6:6.105

PEIPONEN TUOMAS

No sitten mennään pikkaisen tuota ihan niinku omiin fiiliksiin niin just niinku oman kokemuksen kautta niin vielä vähän tämmöistä kertaavaa, että mitä mieltä oot itse myyntikilpailuihin osallistumisesta.

0:6:7.375 --> 0:6:24.135

SALESPERSON 1.

Kyllä mä tykkään ja mun mielestä tuo tällöisen kun tuo operaattorialalla meilläkin niin tuo tiimiin yhteisöllisyyttä ja tiivistää porukkaa, varsinkin niiden ne jälkimainingit kun niitä jotain palkintoa voitetaan, ja mun mielestä se on tärkeätä, että mieluummin olisi semmoisia myyntikisoja, jossa palkintona on se tiimin palkintoraha eikä myyjän itsenäis juttu mutta..Kyllä tota tota mieltä itte.

0:6:35.255 --> 0:6:47.555

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä tota. No seuraava kysymys kuuluu, että voisitko jakaa positiivisia ja negatiivisia kokemuksia myyntikilpailuissa niin jos aloitetaan vaikka sillä negatiivisella nyt. Onko sulla mitään huonoja kokemuksia niistä?

0:6:48.315 --> 0:7:7.835

SALESPERSON 1.

No kyllä jotain ehkä jos kuten aikaisemmin sanoin, että yleensä ne osuu tosi hyvin niihin strategiisiin mittareihin ne meidän, niin ehkä jossain tilanteessa sitten tota ei ehkä aina kuitenkaan ole ihan täydellisesti osunut ja ehkä keskitytty vääriin asioihin tai sitten myynnin laatuun on saattanut tulla jotain pientä heikennystä kun tota ollaan tykitty vaan se kisa mielessä, mutta ehkä tuommoinen päällimmäisenä.

0:7:12.15 --> 0:7:20.25

PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä. Tuleeko muita positiivisia juttuja kun ainakin isona on noussut sulla nyt toi niin kun että tiiminä päästään tekemään ja näin niin....?

0:7:21.215 --> 0:7:27.895

SALESPERSON 1.

No tietenkin, että sitten sieltä myös nousee ne yksilöt esille, että tota pääsee siellä aika monelle näytönpaikkoja kuitenkin tulee samalla siinä ja siinä tota...ehkä myös se yksilöiden nostaminen kanssa niissä kisoissa.

0:7:33.955 --> 0:7:38.25

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä sanoisitko että sua motivoi sit esimerkiksi, Tota käydään vähän kohta kohdalta nämä niin tommoinen niinku kilpaileminen, että pääsee kilpailemaan muita vastaan. Onko sillä sulle semmoista motivaatiota vaikuttavaa efektiä?

0:7:48.985 --> 0:7:59.515

SALESPERSON 1.

On mulla. Mulla on kuitenkin tosi pitkä joukkueurheilutausta jääkiekon puolelta ja oon pelannut sitä b junioriksi asti, niin ehkä se kilpailuvietti tulee myös sieltä, mutta kyllä ehdottomasti siksi myyntialalla ehkä on se mikä mulle on iskenyt itselleen.

0:8:1.905 --> 0:8:11.145

PEIPONEN TUOMAS

Varmasti, miten sitten palkinnot? Onko ne miten isossa roolissa sanotaan niin että tykkäät siitä että tiimirahaa tulee silleen reippaasti.

0:8:12.215 --> 0:8:16.5

SALESPERSON 1.

Kyllä että siinä tota ehkä vaikeus nähdä sitä tilannetta, että jos tiimillä jahtaisi jotain ihan pikku rupuja, niin se nyt ei ehkä välttämättä hirveästi ketään innostaisi, mut sitten kun se palkinto on kohdallaan ja nähään konkreettisesti, että mitä sillä voidaan oikeasti saavuttaa ja tehdä niin on se tärkees roolis.

0:8:28.595 --> 0:8:35.505

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Entäpä sitten tämmöinen niinku tunnustuksen saaminen? Olipa se sitten kollegoilta tai sitten ylempää tai muuta, niin onko sillä vaikutusta?

0:8:40.425 --> 0:8:45.515

SALESPERSON 1.

Tottakai sillä on mun mielestä aina hyvässä työn tekemisessä pitää myös muistuttaa ja se pitää

myös nostaa esille kun joku tekee hyvää työtä niin tota kyllä mä näen sen tärkeänä, että se huomioidaan myös ylhäällä ja sitten tietenkin olisi hienoa jos jokaisessa paikassa niin arjessa paikalta saataisiin mukavaa hyvää palautetta.

0:8:56.205 --> 0:9:14.115

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. No sitten vielä viimeinen tähän liittyen niin entäs tällainen niin kun myyntikilpailun ensinnäkin se niinku oikeaoppinen jalkauttaminen sitten seuranta ja siihen niinku kannustaminen, semmoinen hypettäminen voisiko sanoa niin miten tärkeänä koet sen sun omaan motivaatioon nähden?

0:9:15.865 --> 0:9:32.435

SALESPERSON 1.

No ehkä toi riippuu myös siitä, että kuinka itse ohjautuva tota työntekijä on että ainakin itse koen että saan myös motivoitua itseni ihan hyvin näihin, mutta tota kyllä sen jalkauttaminen on tärkeää, että kaikki ymmärtää että mitä tehdään ja miksi tehdään ja mitä tällä voi saada ja miksi tää on hyvä. Nyt on se tärkeä.

0:9:33.135 --> 0:9:33.435

PEIPONEN TUOMAS

Joo.

0:9:36.125 --> 0:9:39.135

PEIPONEN TUOMAS

Kiitos. Sitten seuraavana on vähän näihin tota myyntikilpailun eri osa alueisiin mennään vähän syvemmin, niin aloitan tällaisella kysymyksellä, että jos voisit suunnitella itse myyntikilpailun mitä asioita ottaisit huomioon, varmistaaksesi, että se on motivoiva ja oikeudenmukainen?

0:10:3.765 --> 0:10:6.835

PEIPONEN TUOMAS

Voin antaa täältä paria esimerkkiä, jos tarvitsee.

0:10:9.35 --> 0:10:11.45

SALESPERSON 1.

Motivoiva ja oikeudenmukainen... (pohdiskelee)

0:10:13.735 --> 0:10:24.835

SALESPERSON 1.

No motivointiin nyt sen verran, että se lähtee aika paljon siihen niinku jalkauttamiseen, että miten mä toisin sen myyjille elikkä tota siihen tietynlainen oikea pohjatyö ja selkeä läpikäynti, että miksi tämmöinen on ja mikä tässä on homman on kyse, palkintojen läpikäyminen, siihen hypettäminen ja sitten ehkä siihen oikeudenmukaisuuteen, niin tota tasavertaiset myynnin mahdollisuudet jokaiselle myyjälle nousta esiin. Ja kyllä tota siinä pidetään huoli siitä, että toi jälkimarkkinointi työn tarve ei nouse liian isoksi, että myynnin laadusta pidetään huolta.

0:10:58.95 --> 0:11:4.235

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. No ei, ei tarvinnut esimerkkejä, että just näitä asioita että mitkä siellä olisi niin kun ne kisan komponentit mistä niin kun sun mielestä pitäisi erityisen niinku vahvasti pitää huolta.

0:11:13.625 --> 0:11:26.975

PEIPONEN TUOMAS

No sitten tota vähän niinku näihin meidän nykyisiin kilpailuihin, että keksitkö muutoksia, joita ehdottaisit organisaatiossa niin nykyiseen myyntikilpailumalliin vastataksesi paremmin myyjien tai omia mieltymyksiä.

0:11:36.545 --> 0:11:54.455

SALESPERSON 1.

No mä ehkä toisin sen, että mun mielestä se on aika tällä hetkellä aika satunnaista että tota mä näkisin, että siellä olisi ehkä mahdollisuus / kautta resursseja et sitä pystyttäisiin nostattamaan, että olisi useammin kuin kerran vuodessa jotkut seutu champparin tai tän tyyppiset,

mutta tota muuten niin mä oon kyllä...Muuten tapahtumana tai myyntikilpailu mä oon kyllä pitänyt sitä aika hyvänä, että tota en mä kyllä hirveästi keksi siellä mitään, että ehkä siihen jonkunlaista tarkkaavaisuutta voisi ehkä siihen myynnin laatuun kautta siihen, että sitä vahditaan enemmän sitä myyntiä että tän tyyppistä.

0:12:11.715 --> 0:12:16.305

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä eli just se kuinka usein järjestettäisiin on vielä tarkempaa seurantaa.

0:12:17.115 --> 0:12:17.615

SALESPERSON 1.

Kyllä.

0:12:18.235 --> 0:12:34.705

PEIPONEN TUOMAS

Jes entäs vähän vielä kaivelen niin entäs itse siihen kilpailun keston tai palkkioointiin tai siihen kilpailumalliin kun nyt ne menee niissä tiimeissä ja sitten on ne yksilökilpailut, keksitkö niistä mitään semmoista niinku mikä ihan vaikka sun mielestä olisi niinku toisella tavalla parempi.

0:12:35.905 --> 0:12:52.135

SALESPERSON 1.

Mä tykkään tosta että on erikseen yksilö ja sitten on erikseen tiimi ja mun mielestä ne on hyvä pitää erikseen koska tota ainakin se on oma mielipide että sitten tota se mun mielestä toimii hyvin. Palkkioista niin ne on ollut erittäin runsaat mun mielestä niitä ei tarvitse kyllä kohottaa yhtään sen enempää. Ja niistä en kyllä ei löydä negatiivista sanottavaa.

0:12:58.895 --> 0:13:20.755

PEIPONEN TUOMAS

Kiitos. Sitten mennään tänne tota seuraavaan kategoriaan ja tota jonkun verran on tommoista epäeettistä käytöstä ja just sitä seurannan tärkeyttä tässäkin keskusteltu, niin kysymys kuuluu, että huomaatko myyntikilpailun aikana muutoksia kollegoillesi tai omassa käytöksessä?

0:13:23.25 --> 0:13:29.235

SALESPERSON 1.

Omassa käytöksessä niin en huomaa muuten kun siihen niinku motivaatio halukkuuteen. Ja kyllä todella vähän ainakin omassa myyntipumpussa on ollut niin semmoista epäeettistä on kyllä ilmennyt, että tota puhutaan oikeasti yksilöistä /... niitä vaan mahtuu kyllä joka paikkaan että keillä sitten lähtee vähän yli, mutta hyvin harvinaista.

0:13:46.465 --> 0:13:51.975

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä jatkokysymyksenä niin huomaatko tässä myynti strategiassa muutosta? Kisan aikana

0:13:57.15 --> 0:14:0.335

SALESPERSON 1.

Meinaat, niin että niinku muutetaan toimintatapoja tai tän tyyppisiä.

0:14:0.915 --> 0:14:1.505

PEIPONEN TUOMAS

Joo kyllä.

0:14:3.95 --> 0:14:17.215

SALESPERSON 1.

No en mä kyllä tota semmoisia ehkä hirveästi mun mielestä meillä ainakin tässä teleoperaattorialalla on aika selkeät raamit mitä mikä meidän myynti strategia on, että ehkä se on kyse siinä kisassakin just siitä tekemisen tehostamisesta, eikä enemmänkin siitä just, että muutettaiisiin jotain raameja tai tän tyyppisiä.

0:14:17.995 --> 0:14:18.525

PEIPONEN TUOMAS

Juuri näin.

0:14:24.805 --> 0:14:41.855

PEIPONEN TUOMAS

No sitten vähän vielä vähän vielä toista itseäni, niin entäpä sitten tätä epäeettinen käytös, jota

myyntikilpailu saattaa aiheuttaa? Niin tuota sanoit, että yksittäisiä asioita tai henkilöitä olet joskus saattanut huomata. Mutta onko sulla mitään muuta tullut mieleen tän? Oletko huomannut?

0:14:43.495 --> 0:14:45.225

SALESPERSON 1.

Niin eipä eettisyyteen viitaten.

0:14:45.815 --> 0:14:46.165

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä.

0:14:49.915 --> 0:14:57.785

SALESPERSON 1.

No en mä kyllä oikeastaan, että tota lähtökohtaisesti ainakin itse koen, että tää on alkaa rehellinen työ ympäristö noiden kisojen suhteen, että tota, se on enemmänkin siitä, ettei porukka sinä lähde tota ihmisiä paijaamaan tai mitään tän tyypistä, että kyllä se on enemmän siitä on kyse, että tehostetaan sitä omaa tekemistä kuin että lähdetäisiin tietoisesti jotain vääryyksiä tekemään, että kyllä mä hyvin harvinaisista jutuista puhutaan kun joku on tietointahtoen lähtenyt tekemään jotain vai vastaavaa.

0:15:17.325 --> 0:15:21.985

PEIPONEN TUOMAS

Just näin sitten jos mietitään sen myynti... myyntikuplan ulkopuolelta, niin entä sitten vaikka tämmöinen että vähenisi tää niinku auttaminen kollegoiden välillä tai jotain myymälähoi-donllisia asioita jätettäisiin kisan takia hoitamatta, laiminlyötäisi. Ootko semmoista huomannut ollenkaan?

0:15:38.305 --> 0:15:46.85

SALESPERSON 1.

No ehkä tota toi kollegoiden auttaminen siinä mä sitä mä en ole kyllä huomannut, että se ei kyllä niinku siinä yhteydessä mun mielestä kyllä muutu millään tavalla. Ehkä tuommoiset niinku ehkä hallinnolliset asiat voisiko sanoa. Että vähän tämmöistä niinku käytännön jutut

niin ei ehkä jää sitten vähän pienemmälle huomiolle Kyllä että saattaa joskus, mutta että kyllä se niinku niistäkin pidetään sitten tietenkin huoli kun ei ne mitään isoja juttuja on.

0:15:59.465 --> 0:16:0.105

PEIPONEN TUOMAS

Just näin.

0:16:4.745 --> 0:16:16.505

PEIPONEN TUOMAS

Ootko sitten huomannut tällöisen käyttäytymisen lisääntyvä itsessäsi tai kollegoitasi niin just kisan aikana, että silloin on pikkaisen enemmän saattaa jäädä jotain hoidettavia juttuja hoitamatta tai muuta semmoista.

0:16:17.505 --> 0:16:24.285

SALESPERSON 1.

No ehkä hyvin pienissä määrin, mutta ei mitenkään erityisesti, että vaikea sanoa, että onko sillä oikeasti sen kisan kanssa mitään tekemistä.

0:16:25.285 --> 0:16:25.985

PEIPONEN TUOMAS

No just näin.

0:16:28.775 --> 0:16:32.825

PEIPONEN TUOMAS

Mikä sitten ohjaa niinku olemaan sinua vaikka niin tota tekemättä epäeettistä myyntityötä, että onko näin ne säännöt vai sitten ihan jo niinku omaa moraali omat niinku näkökulmat. Mikä juttu sulla on niinku vahvimpana?

0:16:44.715 --> 0:16:49.585

SALESPERSON 1.

No ehkä ei... täällä päällimmäisenä tulee se oma moraali ja aina miettii silleen, että mitä itse haluaisi että nää asiat tehtäisiin itselleen ja sitten tietenkin on ne meidän myyntisäännöt

ainakin niinku viimeisenä punaisena kirjana sitten. Siellä tota et ei... Tai kyllä se oma moraali ja sitten oma arvokäsitys ehkä on ensimmäisenä kuitenkin näissä hommissa.

0:17:5.595 --> 0:17:24.715

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä no just tullaan tullaan vähän samanlaiseen niinku kysymykseen viimeiseen, että meillä on käytössä useita suojakeinoja jotka ehkäisevät just epäeettistä käytöstä kisojen aikana ja niiden ulkopuolella, niin ovatko nämä mielestäsi just tehokkaita estämään sen epäeettisen myynti käytöksen?

0:17:26.245 --> 0:17:27.475

SALESPERSON 1.

No kyllä tota... Mun mielestä ehkä sitä on vaikea niinku ennalta estää jos joku päättää näin toimii, mutta musta tuntuu että meillä niiku jälkipuinti on sitten semmoinen että se kyllä ainakin sitten viimeistään lopettaa. Sen kautta niihin puututaan kyllä sitten tarpeen vaatiessa, että vaikea sitä epäeettistä toimintaa ehkä ennaltaehkäistä joittenkin ihmisten kohdalla, mutta tietenkin on ne säännöt mitä toivottavasti kaikki noudattaa omassa työssään JNE, mutta kyllä resurssit löytyy sitten niiden korjaamisen.

0:17:56.695 --> 0:18:2.685

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just näin, että jonkun verran sieltä on noussut kisojen aikana tämmöisiä discauksia tai muita sitten että nn vähennetty pisteistä.

0:18:6.185 --> 0:18:7.935

PEIPONEN TUOMAS

No mitäs sitten tämmöinen niinku? No lähdetään niinku isommasta mittakaavasta, että niinku firman sisäinen kulttuuri, miten koet sen niinku vaikuttavan sinuun myyjänä jos vaikka tämmöisessä epäeettiseen käytökseen ehkäisemisessä? Onko semmoinen kulttuuri meillä mikä ehkäisee sitten?

0:18:26.115 --> 0:18:34.15

SALESPERSON 1.

No kyllä mä haluaisin sanoa, että meillä niinku kulttuuri on kyllä niinku jonkunlainen, että arvostetaan asiakasta ja mennään meidän arvojen mukaan. Mutta tota vaikeasta on tietenkään jalkauttaa kaikkialle niin laajasti, että kyllä musta tuntuu että se enemmän lähtee kyllä siitä, että rekrytointi vaiheessa jo pyritään sisäistämään, että minkälaiset arvot / käsitykset moraalista työntekijällä on....joitain ei vaan yhtään kiinnosta niin....

0:18:54.795 --> 0:19:4.205

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä niin sitten mennään vielä niinku vähän syvemmälle. Vähän niinku tiimiin sisään, niin onko teidän tiimissä semmoinen vahva niinku oikein tekemisen kulttuuri olemassa sun mielestä?

0:19:4.945 --> 0:19:12.615

SALESPERSON 1.

Kyllä on ja meillä on myös sellainen, että täällä saa sitten myös palautetta, että jos joku ei mene niinku pitää mennä ja musta tuntuu että meillä on tosi hyvä semmoinen niinku avoimen palautteen kulttuuri ainakin täällä ja mä koen esim, että Tampereen alueella niin todella rehellistä tää myyminen.

0:19:20.105 --> 0:19:20.915

PEIPONEN TUOMAS

Mukava kuulla.

0:19:23.425 --> 0:19:32.565

PEIPONEN TUOMAS

Sittenpä mulla on nää viimeinen kysymys joka kuuluisi että onko sulla mielessä jotain muuta mitä haluaisit jakaa näistä kokemuksista tai mielipiteistä näitä myyntikilpailuja kohtaan.

0:19:33.735 --> 0:19:49.285

SALESPERSON 1.

No ei mulla oikein muuta vähän toistan itseäni kanssa tähän loppuun, että tota mun mielestä mukava juttu ja myyntiä selkeästi tehostava toiminne ja tuo porukkaa yhteen ja mun mielestä

kuuluu oleellisesti tämmöiseen myyntityöhön / missä tehdään tiimeissä töitä niin kuuluu mun mielestä oleellisesti.

0:19:51.745 --> 0:19:54.515

PEIPONEN TUOMAS

Kiitos. Mä pistän tosta nauhoituksen kiinni.

Interview 2.

0:09 PEIPONEN TUOMAS

Mulla ei taida toi transkription olla käytössä niin harmillinen kylläkin.

0:16 SALESPERSON 2.

Toimiiko siinä hyvin suomeksi?

0:21 PEIPONEN TUOMAS

En tiää

0:23 PEIPONEN TUOMAS

Joo elikkä tota aloitetaan niillä perusjutuista, niin tuota tosiaan laitoin sulle sen tietosuojaselosteen, niin sen mukaan käsitellään tietoja että saatan omissa muistiinpanoissa käyttää nimeä vielä ja sitten valmiiseen graduun, mikä julkaistaan niin täysin anonymisoidaan kaikki tiedot ja myös niin kun sitten niitä tiettyjä missä on nimiä tai tuota titteliä tai muuta niin ei päädy muitten käsittelyyn ollenkaan niin. Toivotaan avoimuutta ja hyvin semmoisia niinku esteettömiä vastauksia sitten.

SALESPERSON 2.

jees

1:04 PEIPONEN TUOMAS

Mennään asiaan, ja aiheena meidän nämä myyntikilpailut tosiaan niin aloitetaan vähän tällaisella johdattelevalla, että voisitko ihan kuvailla yleistä kokemustasi meidän myyntikilpailuista niinku työssäsi?

1:20 SALESPERSON 2.

No lähtökohtaisesti ne on yleensä ollut ihan hyviä ja semmoisia, että niihin on niinku kiinnittänyt huomiota ja pyrkinyt niinku pärjäämään, että ei ole jäänyt huomiotta koskaan. Että, että

osa kilpailuista ehkä isommalla fokuksella, kun osa. Ja ehkä ennen oli vähän heikompia kisoja mitä nykyään ollu.

PEIPONEN TUOMAS

1:46

Juu eli on parantunut ajan myötä

SALESPERSON 2.

kyllä.

1:50 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, ai niin voidaan tässä vielä kysyä että tosiaan, että kuka niinku sinä olet ja kauanko oot ollut Teliällä talossa ja näin?

SALESPERSON 2.

No niin Salesperosn 2. vuodesta 20XX teliällä ja oikeastaan 20XX jo oli eka kosketus XXXX silloisella express pisteellä, X vuotta yhteensä.

2:12 PEIPONEN TUOMAS

Juu vai onko ollut? Onko ollut niitä? Onko ollut sieltä asti kilpailija joissain muodossa?

2:20 SALESPERSON 2.

On käytännössä on kyllä, että silloin ehkä silloin XXXX express pisteen aikana ja nyt on kyllä niin huono muisti sinne asti mitä ne tarkalleen oli, mutta ne oli niin kun silleen erilaiset. En muista, että olisi ollut NS. Niinkään nykytyyppisiä kisasivustoja. Mihinkä olisi niin paljon sitten täytelty ja osallistuttu sitä kautta.

PEIPONEN TUOMAS

Joo OK, raportointi oli vähän erilainen.

SALESPERSON 2.

Joo, ainakin tämä muistikuva itsellä.

2:49 PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä joo miten sä niin kun sitten koet myyntikilpailut? Koetko ne tehokkaana kannustimena just myyjien motivoimiseen?

2:58 SALESPERSON 2.

Se vähän riippuu, että pääsääntöisesti kyllä sitten tietysti niissä varmasti voi olla niinku ainakin omalla kohdalla eroja. Oon huomannut, että vähän että minkä tyyppisiä myyntikilpailuja vaikka on että sitten semmoiset niinku missä voi enemmän itseensä ehkä haastaa ja näkee sen niinku että voit omaa tulosta ja sitä kehittää tai sitten että se on joku myynti vaikka myyntititimitkilpailukin mitä meillä on ollut nuo seutu champparit, niin ne on ehkä semmoiset niinku enemmän motivoivat kuin vaikka kisa missä ollaan että top kymppi. Ne palkitaan ja thats it.

PEIPONEN TUOMAS

3:32

Kyllä kyllä. Ja tota. Tuntuuko tällä hetkellä, että nää kilpailut mitkä nyt pyörii sanotaan viimeisen vuoden 2 aikana niin että niissä haetaan ja palkitaan myös sitten oikeita asioita?

3:51 SALESPERSON 2.

No joo ehkä jos nyt miettii tätä seutu champpareita vaikka mikä on ollut niin. Kyllähän siinä on pääpainoarvo ollut niissä niin kun tuotteissa mitä halutaan myös muuten että sitten myydään. Eikä sitten niin paljon kaikessa muussa.

4:09 PEIPONEN TUOMAS

Juu, just näin, että ne on ollut aika vahvasti niin kun myynnin tehostamista ja sitten sitä sitä kautta sen tuloksen lisäämistä mitkä on ne tavoitteet niissä ollut. Ja niistä palkitaan niin se on. Se on tuntunut toimivalta.

4:26 PEIPONEN TUOMAS

Jes no niin hyvää päästiin vähän jo lämpimään tässä ja mennään seuraavaksi sitten näihin tota vähän tähän niin kun alakohtaiseen kysymykseen että tota. Aloitan tämmöisellä pienellä pienellä tota. Vähän poikkeavalla kysymyksellä, että saako myyntikilpailu sinut toimimaan normaalista työtavasta poikkeavalla tavalla?

4:50 SALESPERSON 2.

No kyllä se tietyllä tavalla saa, että ehkä niin kun jokaiselle joka tapauksessa tulisi varmasti tarjottua, mutta ehkä semmoinen niin kun niin sanottu cloussaamisen nälkä on varmaan kuitenkin niinku myyntikisojen aikana ehkä suurempi, että sitten sitä pyrkii niinku vielä extra tehokkaammin saamaan ne kaupat maaliin asti.

5:11 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä vähän tekemään niinku lisää duunia ja kovemmin.

SALESPERSON 2.

Ja sitten mahdollisesti jos on tämmöisiä niinku vaikka jotakin pieniä lisä tuotteita mitä normaalisti ei välttämättä ehkä niin paljon kiinnittäisi vaikka huomiota tai käyttäisi aikaa niin sitten niitten myymiseen saattaa panostaa enemmän sitten

PEIPONEN TUOMAS

kyllä kun tietää että siitä on hyötyä sitten kisassa sinne

SALESPERSON 2.

”Nyökkää”

5:36 PEIPONEN TUOMAS

Joo hyvä ja tuota. Onko sitten myyntikilpailu täällä teleoperaattorialalla sun mielestä toimiva just myyjien motivoimiseen?

5:47 SALESPERSON 2.

On on kyllä varmasti...Että no jos verrataan niinku teleoperaattorista muualle joskus mitä on ollut vaikka tämmöisessä ehkä asiakaspalvelutyön puolella enemmän myynti motivaattoreita, niin ne ei siellä sitten taas niin kun yhtään toimi hyvin niin hyvin kuin mitä täällä operaattori-puolella on täällä niinku oma kokemukseni.

6:08 PEIPONEN TUOMAS

kyllä juu just olikin seuraava kysymys, että niinku no mikä sitten myyntikilpailussa tekee enemmän tai vähemmän tehokkaan tällä meidän alallamme verrattuna muihin aloihin, että jos sulla on kokemusta niin

SALESPERSON 2.

No siis jos nyt sanot että mä oon ollut periaatteessa niinku elektroniikkakaupassa töissä entisessä niin kun tuota silloinen kodin ykkönen, mikä nykyään ei ole enää olemassa, niin kyllähän ne jos siellä on joku myyntiskaba mikä on perustunut vaikka tuotekohtaisiin myynteihin tai tietyn valmistajan myynteihin. Niin se kuitenkin kun se asiakas tulee niin ethän sä niinku jollekin asiakkaalle, mikä tulee katsomaan jotakin tiskirättejä, niin pystyisi sieltä välttämättä niinku kameroita myymään järkkäreitä, että se on niinku hyvin eri tyyppinen, että se on kuitenkin se ostajakunta NS. Hyvin todennäköisesti jo jo siellä.

Että sitten siinä korkeintaan myydä vaan niin kun parempaa tuotetta ehkä sen tuota tuotteen tilalle mitä se on tullut hakemaan. Mutta sitten taas operaattorialalla se hyvin todennäköisesti myy tuotetta mitä se ihminen ei ole tullut hakemaan niin sille mukaan

PEIPONEN TUOMAS

ja se on helpompaa meidän alalla sun mielestä.

7:23 SALESPERSON 2.

Kyllä

PEIPONEN TUOMAS

kyllä oon samaa mieltä.

PEIPONEN TUOMAS

Joo no se oli hyvä. Mennään seuraavaan elikkä ja nyt tota tosiaan ihan näitä hyvin niinku henkilökohtaisia mielipiteitä ja vähän vähän toistaa itseään. Mutta mitä mieltä olet itse myyntikilpailu osallistumisesta?

7:41 SALESPERSON 2.

Positiivinen ei ei ole niinku syytä miksi ei kannattaisi osallistua ei oo niinku mitään negatiivista niissä ei.

PEIPONEN TUOMAS

Voitko jakaa? No seuraava kysymys, että voitko jakaa jotain positiivista tai negatiivisia kokemuksia myyntikilpailusta, että voi olla voi olla myös niinku semmoisia yksittäisiä juttuja mitkä oot kokenut jotenkin huonona tai edes vähän huonona.

8:05 SALESPERSON 2.

Jaa vaikea kysymys. Mietin, että niinku yleisellä tasolla ehkä niinku epäselvyydet semmoiset, että jos ei ole tarpeeksi tarkat ohjeet että mitä haetaan tai minkä tyyppistä tuotetta. Mutta yleensä ainakin nyt omassa tilanteessa ne on yleensä ollut semmoiset, että siitä ei ole tullut ongelmaa. Kyllä kyllä koskaan taikka sitten mistään niinku palkintojen lunastamisesta tai vastaavasta, että ei ole semmoista kokemusta, että on ollut aina kyllä positiiviset siihen suuntaan suuntaan sitten että.

8:39 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä eli aikaisempaan niinku positiivisen puolella vahvasti.

SALESPERSON 2.

Kyllä

8:47 PEIPONEN TUOMAS

Ja sitten vähän vielä syvemmin tuonne menen, että mitkä sitten myyntikilpailussa niinku motivoi sinua silleen erityisesti annan pari esimerkkiä, että voiko se olla, vaikka se pääsee kilpailemaan vai sitten vaikka ne palkinnot tai tunnustuksen saaminen tai uuden oppiminen. Joku tämmöinen juttu?

9:07 SALESPERSON 2.

No varmaan niinku ehkä itsellä se semmoinen motivaatio tulee siitä, että jos on sen tyyppinen kilpailu missä kerrytät vaikka pisteitä tai vastaava jos sä oot niinku nostettua sitä koko aika isommaksi ja isommaksi niin semmoinen ehkä niin kun motivoi parhaiten että sä keräät vähän niinku pottia. Mikä sitten lopussa on joku joku tietty määrä, että se saa niinku joka päivä miettimään, että OK Nyt pitää saada vähän kasvatettua sitä isommaksi ja isommaksi sitten. Tai toinen on just tuommoiset tiimikilpailut Missä sitten niinku pelataan porukalla siitä. Onko se sitten vaikka meidän tapauksessa näitä seutuchämppäri voittoja niin sanotusti, että sä siinäkin näet koko aika sen niin kun jatkuvasti että tulos on vaikka tiettyjä. Se vaatii että sitä saadaan isommaksi niin nyt tekemään että se on niin niin kun läsnä koko aika se, se siinä.

9:58 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, Onko jotain elementtejä mitä mistä et tykkää tai tunnet että ne laskee motivaatiota?

10:09 SALESPERSON 2.

No en mä mun mielestä semmoiset, ehkä niinku kilpailut missä vaan ruvetaan. Sanotaan, että mitataan vaikka yhden tuotteen myyntiä tai vastaavaa. Ja sitten ilmoitetaan just se ehkä, että

sillä tietty määrä henkilöitä voittaa vaikka nyt 10 parasta voittaa tämän palkinnon, niin se ei jotenkin itseäni välttämättä motivoi.

Tai sekin voi niin kun vielä olla riippuvainen siitä, että mitenkä hyvän startin saat, että jos vaikka niin kun saat huonon startin niin sitten sulla saattaa olla paljon huonompi motivaatio koko loppukisan ajan versus että sitten jos alussa käy joku onnistuminen sitten se saattaa tietysti pysyä parempana. Ja sitten varsinkin jos siinä ei ole mitään niin kun aktiivista seurantaa vaan se on vaan että nyt ketkä tekee tänä x ajan jaksona eniten niin palkitaan ja sitten se ilmoitetaan vaan sen jälkeen niin ei se niin kun kannusta yrittämään yhtään sen kovemmin niitä kun et tiedä mikä se niinku tilanne siinä koko aikana on

11:12 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä eli aika selkeitä semmoisia. Myös varmaan toivot sellaisia mitenkä sen vois niinku... että ne ohjeet.....

SALESPERSON 2.

Visuaalisia virikkeitä... periaatteessa semmosia miä siihen nyt olisi oikea sana....

11:25 PEIPONEN TUOMAS

Niin olisi hyvin silleen kommunikoitu se niinku tavoitteet ja tämmöiset heti alusta asti.

11:34 SALESPERSON 2.

Kyllä

PEIPONEN TUOMAS

joo no sitten mennään näihin just näihin tuota kilpailun rakenteeseen. Vielä mietitään sitä, että aloitetaan ensin tämmöisellä, että jos voisit ihan niinku alusta alkaen suunnitella myyntikilpailun itse, niin mitä asioita ottaisit huomioon? Varmistuisi tämmöinen, motivoiva ja oikeudenmukainen kilpailu.

11:57 SALESPERSON 2.

No sen että tietysti on niinku kaikilla yhtäläinen mahdollisuus jos mitataan vaikka kuka on paras myyjä tai vastaava, niin se että mitkä ne lähtökohdat ja onko kaikilla sama mahdollisuus tehdä nimenomaan justinsa joku tekee vähemmän tunteja tai vastaavaa. Niin ja mitataan puhtaasti kappaleen määriä, niin eihän se hyvin todennäköisesti tule ikinä pystymään voittamaan jotakin kuka tekee täysillä tunneilla niin, että onko se sitten niinku rehti seuranta semmoisessa kilpailussa niin.

Ehkä se hyvä päällimmäisenä tulee mieleen, että se pitää olla niinku kaikille mahdollisimman tasainen tilanne, että se on kannustava sitten. Ei ajatella jo suoraan alusta, että tää on niinku jo hävitty eikä edes välttämättä yritetä.

12:42 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. No mä kysyn tähän väliin mikä nousi niinku tota aamun haastattelussa, että voisiko tämmöinen tota, tai mitä mieltä itse olet sellaisesta kilpailusta, jossa mitattaisi enemmänkin vaikka niinku kehittymistä ajanjaksolla kun taas sitä absoluuttista tulosta ajanjaksolla.

13:03 SALESPERSON 2.

No no ehkä yksittäisen niinku jos sä niinku jokaisella olisi ehkä henkilökohtainen kisa niin joo, mutta sitten taas. Toisaalta jos joku tekee niin kun vaikka niinku käytännössä 110% tällä hetkellä niin kuinka paljon se voi välttämättä niinku realistisesti kehittää sitä omaa tulostaan isommaksi, niin se on sitten toinen kysymysmerkki. Sinänsä hyvä idea kyllä, mutta vähän riippuen minkälainen kilpailu ja näin, että miten se toimii.

13:31 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. No sitten saman aiheen parissa mennään niin keksitkö niinku muutoksia joita ehdottaisit näihin organisaatioihin nykyisiin myyntikilpailumalliin? Vastataksesi paremmin myyjien tai itsesi tarpeisiin tai mieltymyksiin?

13:47 SALESPERSON 2.

No ehkä niin kun semmoisia henkilökohtaisia niinku itse tykkäisi enemmän niistä

semmoisesta mitä joskus on vaikka meilläkin ollut, että keräät tietyn verran vaikka pisteitä ja sitten saat jotakin lahjakorttityyppistä vastaavaa, niin kyllä semmoinen niinku itseäni motivoi ja niitä on nykypäivänä paljon vähemmän loppupeleissä että saattaa olla niin kun se seutu champparin lisäosana joku pieni buustihomma, mutta että ei olisi ollut pitkään aikaan semmoista, että tässä on sulle kuukausiaikaa ja jos liittyy tietty rajaa vaikka tai vastaavaa niin se sitten antaa niinku sulle henkilökohtaisen palkinnon, jolloin sä niinku taistelet NS. Itseäsi vastaan etkä välttämättä muita niin kun tiimiläisiä tai kollegoita vastaan vaan niinku periaatteessa se tukee enemmän sitä mitä tuossa äskenkin sanoit, vaikka että jos ylität niitä omia niinku tavoitteita niin periaatteessa sinä pystyt vaan parantamalla sitä hommaa tekemistä niin saavuttamaan niinku palkintoja

PEIPONEN TUOMAS

kyllä. Oletko tyytyväinen näihin palkinto malleihin mitkä on nyt ollut tiimirahaa? Vai toivoisitko, että siellä olisi jotain varmaa, esimerkiksi joku varma matka vähän niinku jo siinä kisan aikana olisi tiedossa, että voittaja saa tällaisen reissun tai vaikka joku merchandice palkinto tämmöistä niinku jotain muuta jotain niinku muuta materiaa kuin pelkkää rahaa.

15:08 SALESPERSON 2.

No tuo on vähän kyseenalainen niin se tietysti kun ne monesti on sitten veronalaista tuloa ne palkintomatkat mitä siellä on ja ainakin historiassa ne on näissä myyntikilpailuissa ollut kohtuu arvokkaita ne verotusarvot niin se että onko se niin kun palkinnon voittaminen välttämättä oikeasti sen arvoista että sitä kukaan haluaa yrittää tai ei nyt ehkä kukaan, mutta niin kun.

Muistan itsekin jotakin myyntikilpailuita, missä on ollut jotakin matkaa palkintona silleen suoraan ja se verotusarvo niin iso niin sitten suoraan miettinyt, että periaatteessa niin kun olisi järkevämpi vaan vaikka ostaa itselleen nuo liput ja mennä tuonne versus et se ei ole välttämättä jos vaikka kuvitellaan että se on vaikka joku formula tapahtuma ja se on ei formulat kiinnostusta niin Haluatko sä sinne niinku jonkun 8 tonnin verotusarvon omalle verokortille siitä mikä on silleen että no voisi sillä olla kiva käydä, mutta ei silleen ole henkilökohtaista kiinnostusta siihen.

PEIPONEN TUOMAS

Aivan kiitos. Seuraavaksi mennään vähän tähän niinku taas tästä nyt näiden myyntikilpailun mallin ulkopuolelle ja mennään tota käytökseen niin kysymys kuuluu, että huomaatko myyntikilpailun aikana muutoksia kollegoillesi ja tai omassa käytöksessäsi?

SALESPERSON 2.

No, huomaan kyllä niin, kun suuri osa ainakin mitä meidän seudulla vaikka missä itse olen niin huomannut, että ihmiset niinku oikeasti keskustelee ja tekee ehkä intensiivisemmin töitä. Töitä kyllä, että on sillä ihan selvä niinku vaikutus kyllä.

16:51 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä tähän jatkokysymys niin huomaatko muutoksia myyntistrategiassa mitä käytät tai muut käyttää?

17:01 SALESPERSON 2.

No todennäköisesti se enemmän liittyy siihen niin kun kaupan hakuun tai päättämiseen kyllä sitten se, että se on ehkä se niin kun, että hankitaan siltä niin kun asiakkaaltakin paljon vahvemmin sitä, sitten päätöksen tekemistä, että se en usko, että se sinänsä muuttaa.

No ehkä kontaktointia voi muuttaa joo että otetaan vähän hanakammin vielä kuin normaalisti asiakkaat ja pyritään ottamaan mahdollisimman paljon asiakkaita, mutta en koe että se ehkä välttämättä semmoiseen kartoitusprosessiin tai ei ainakaan pitäisi vaikuttaa, kun sinun pitäisi käytännössä käydä kaikki läpi niin sen ei niinku ole niinku ainakaan että itsellä se muuttaa sitä prosessia ollenkaan. Mutta enemmän se, että niinku priorisoi että pystyy saamaan enemmän asiakkaita päivän aikana plus että sitten ei niin helpolla luovuta sitten niihin ei vastauksiin vaan vielä normaalia niinku kovemmin.

PEIPONEN TUOMAS

eli pientä kovempaa yritystä on ehkä vähän aggressiivisempaa myyntitapaa?

SALESPERSON 2.

kyllä.

18:03 PEIPONEN TUOMAS

Jes mitenkäs sitten tämmöinen tuota jollain tavalla epäeettinen käytös mitä saattaa myyntikilpailun aikana tapahtua, niin oletko huomannut semmoista?

18:16 SALESPERSON 2.

No ei ole tullut niin kun henkilökohtaisesti vastaan, että onhan niitä joskus tullut niin kun mistä ei ole tarkempaa tietoa mitä oon välttämättä käynyt, mutta että on saatettu hylätä, mutta tota ei ole semmoista mitä olisi itse suoraan nähnyt tai kuullut.

18:39 PEIPONEN TUOMAS

Ja sitten kun puhuttiin tuosta, että jonkun verran saattaa just silleen kovemmin tota just myyntikilpailun aikana ottaa sitä kontaktia ja näin niin koet että se niinku just sen niinku myyntikilpailun aikana korostuu kun on se insentiivi sitten tehdä sitten että kovemmista duunia?

19:01 SALESPERSON 2.

Kyllä se on kun sulla on niin kun ”lisää hyötyä” ns siitä. Siitä jokaisesta asiakkaasta vielä, vaikka sulla olisi niinku perusprovisiointi, mutta että kun sä kuitenkin sitten aktiivisesti kerrytät jotakin pisteitä vastaavaa johonkin, niin sä haluat käyttää niitä mahdollisimman paljon.

19:20 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. No sitten tota. Tai luulet, että jos niinku ihmisillä on tai itsellä on tuntuisi silleen että haluaisi vaikka sen myyntikilpailun takia vaikka puskee jotain vähän kovempaa kuin ehkä normaalisti, niin niin tunnetko että firman niinku tämmöiset säännöt tai sitten oma moraali vaan joku muu niinku on silleen että no että ei tää nyt ole niin tärkeä juttu että en rupea niinku tekemään mitään tämmöistä kiellettyä vaikka?

19:49 SALESPERSON 2.

No itsellä on ainakin aika korkea moraalii, että ei tule niinku mitään, kyllä väärinkäytöksiä, mutta ihan varmasti sattuu kyllä niinku laajemmassa mittakaavassa niin kun uskoisin, että se siellä on myös niitä rajoja mitä sä otetaan niin kun mennä harmaalla ainakin alueella, alueella kyllä mutta.

20:09 PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä. No tästä päästään hyvällä aasin sillalla näihin suojakeinoihin mitkä meillä on käytössä. Eli meillä on aika paljon näitä erilaisia suojakeinoja käytössä mitkä niinku pyrkii ehkäisemään just tämmöistä niinku epäeettistä tota myyntiä ja no varsin hyvin varmasti muistat ja tiedät kun pitkään ollut talossa, niin onko nää mielestäsi niinku tehokkaita estämään nämä tämmöiset epäeettiset käytökset myyntikilpailun aikana?

20:40 SALESPERSON 2.

Jaa hankala sanoa en tiedä mitenkä ne on toiminut tai aikaisemmissa myyntikilpailussa tai ei-hän niistä ole niinku mitään raportteja minulle asti pääsee, että onko siellä rangaistu väärinkäytöksiä, mitä on tehty niin tuohon hankalaan vastata niinku.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä muutamia esimerkkejä tuli mieleen, että oli joitakin myyntejä lähtenyt pois viime champpäreissä niinku meidän tiimiä vastaan pelanneilla, että ilmeisesti osaa ainakin napsuu seulaan sitten.

SALESPERSON 2.

Kyllä koo tuo on totta kun nyt mietin

21:17PEIPONEN TUOMAS

Eli tuota.

21:20 SALESPERSON 2.

Että siinä mielessä kyllä kyllä. Silloin varmaan ihan toimivia kyllä.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä luottavaisin mielin, niitten suhteen.

21:30 SALESPERSON 2.

Joo ei ole ainakaan ollut semmoista oloa, että tarvitsisi miettiä että tota muut olisi tuota huijannut kilpailussa ja siitä jäänyt kiinni, semmoisia fiiliksiä ei ole kyllä.

21:40 PEIPONEN TUOMAS

Juu. Se on hyvä tota sitten mulla ei oikeastaan ole tässä muuta kun tämmöinen tuota lopetus-kysymys että onko sulla mitään mielessä muuta mitä haluaisit jakaa näistä kokemuksista tai ihan mielipiteistä näitä myyntikilpailuja kohtaan, että mistä ei olla vielä puhuttu tai voidaan palata muuhunkin aiheeseen että.

22:01 SALESPERSON 2.

No ei kyllä oikeastaan ole kuule. Ei tule muuta mieleen.

PEIPONEN TUOMAS

Hyvä tota silloin silloin mennään näillä ja tota. Mä pistän tuon nauhoituksen tuosta ekana pois.

22:23 PEIPONEN TUOMAS

Stop recording.

Interview 3.

0:04 SALESPERSON 3.

Onko sulla vaikeita kysymyksiä?

PEIPONEN TUOMAS

Ei nää on aika semmoisia hyviä hyviä semmoisia tota avoimia kysymyksiä.

SALESPERSON 3.

Joo, että osaan vastata jotain.

0:15 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Elikkä sulle on lähetetty se tuota tietosuojaseloste.

0:22 SALESPERSON 3.

Kyllä.

0:23 PEIPONEN TUOMAS

Ja ja tuota muutenkin niin koitetaan käsitellä tätä tai koitan käsitellä kaikkia näitä haastattelu-tietoja niin hyvää tieteellistä tapaa noudattaen, että ei häviä mihinkään tietoja ja tai ei häviä tai silleen joudu väärin käsiin niitä. Ja sitten kaikki nimet ja muut tämmöiset henkilötiedot eivät niin pidetään niinku anonyyminä siellä sitten niin ei ei tule semmoisia väärinkäytöksiä.

SALESPERSON 3.

Selevä

0:53 PEIPONEN TUOMAS

Mennään oikeastaan vaan niin tuota haastattelukysymyksiin elikkä teen tutkimusta Telialle nyt sitten näistä tota myyntikilpailuista ja, mitä meillä on ollut jonkun verran ja voidaan

keskittyä tässä vaikka näihin tota champpari, chämppäri tuota myyntikilpailuihin, silleen pääosin, mutta jos tulee jotain ajatuksia niin sitä muistakin kilpailuista niin voi niitäkin niinku kyllä jakaa ihan hyvin että ei haittaa yhtään mitään ja mennään ihan pidemmittä puheitta nyt ensimmäiseen kysymykseen.

Ja tuota ihan kysyisin niinku että voisitko kuvailla yleistä kokemustasi myyntikilpailusta työsäsi?

1:40 SALESPERSON 3.

Yleistä kokemusta, yleinen kokemus on semmoinen minulla, että tykkään kyllä kovasti myyntikilpailusta mitä meillä on ollut. Varsinkin just kun pääsee niin kun tiiminä toisia alueita vastaan niin ne varsinkin on niinku parhaita just sen takia että se yhteenkuuluvuus ja semmoinen yhteen hiilen puhaltaminen, mikä nytkin esimerkiksi seutu chämppäreissä oli, niin sehän oli ihan överiä mun mielestä nimenomaan niinku hyvällä tavalla. Että kaikilla oli niin älyttömän hyvä buugi olla töissä ja tulla töihin ja olikin vaa kivaa niin tota ei ole kyllä niinku pahaa sanottavaa niistä. Ainut ehkä omalla kohdalla sellainen, että lisää kyllä myös jonkun verran stressiä siitä suorittamisesta, että se on niin kun ehkä ainut semmoinen negatiivinen mitä itse sanoisin niin kun semmoisesta yleisestä fiiliksestä noista skaboista.

PEIPONEN TUOMAS

Hyvä erinomainen tommoinen alkupointti. Mennään kohta vähän syvemmälle ja tota sitten seuraava kysymys, että niinku sun mielestä niin pidätkö myyntikilpailuja tehokkaana kannustimena tässä niinku myyjien motivoimisessa?

2:55 SALESPERSON 3.

Kyllä pidän tehokkaana ehdottomasti. Kyllä ne lähtee varsinkin nimenomaan koen että toi tommoinen niin kun tiiminä itse en taas pidä niinku tämmöistä meidän sisäisistä skaboista en oikein yhtään.

3:01 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, Tuntuu, että kaikki lähtee niihin hyviin mukaan?

SALESPERSON 3.

Kyllä ne lähtee varsinkin nimenomaan koen että toi tommoinen niin kun tiiminä itse en taas pidä niinku tämmöistä meidän sisäisistä skaboista en oikein yhtään.

PEIPONEN TUOMAS

Semmoisista yksilö kisoista?

SALESPERSON 3.

Nimenomaan

3:24 PEIPONEN TUOMAS

Ja tota sitten vähän tähän miten ne on niinku suunniteltu ja sitten kun niissä palkitaan niin tää tuntuuko sinusta että myyntikilpailussa niin kun haetaan ja palkitaan oikeita asioita eli jos haetaan vaikka myynnin tehostamista ja tuloksen lisäämistä niin tota miksi tai miksi ei tullut miltä susta tuntuu?

3:47 SALESPERSON 3.

No kyllä mun mielestä ihan oikein, että sehän on kuitenkin niin se on aika selkeät raamit ollut mitä halutaan ja se kuka saa sitä eniten niin sehän siellä pärjää

3:57 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä

SALESPERSON 3.

että kyllä niinku mun mielestä joo....Kuitenkin niinku aika yksinkertaisia kuitenkin, että on niinku mitä siellä nyt tavallaan voi olla.

4:10 PEIPONEN TUOMAS

Niin kyllä. Pystyisikö siellä sitten sun mielestä tähtäämään johonkin muuhunkin kun vaan tulokseen?

Esimerkiksi johonkin omaan niinku taidon kasvuun tai asiakasmäärien kasvun mihinkä tahansa tämmöiseen?

SALESPERSON 3.

Voi mun mielestä varsinkin niinku siihen oman tai siis no sekin periaatteessa pohjautuu kuitenkin tulokseen, mutta sillähän ei välttämättä olisi väliä, että kuka tekee eniten vaan kuka tekee vaikka isoimman kasvun.

PEIPONEN TUOMAS

Totta henkilökohtaisen kasvun...

SALESPERSON 3.

niin että silloinhan se olisi niinku tavallaan tasaisempi siinä mielessä, että on kaikilla olisi ehkä paremmat mahdollisuudet, mutta siinäkin se pohjautuu kuitenkin siihen tulokseen.

Että sitten jotkut asiakasmäärät ja tämmöiset, niin totta kai. Mutta sitten taas ruvetaan ottamaan vaikka aspamääriä silleen että niistä näitä silloin pystyt kusettamaan. Mutta mä väitän, että se homma kusee jossain muussa asiassa siinä mielessä, että sitten unohtuu ehkä joku muu mitä ehkä pitäisi muistaa.

5:14 PEIPONEN TUOMAS

Joo hyviä ajatuksia kyllä ja tuota. Sitten mennään niinku vähän niinku seuraavaan kysymyspatteristoon ja tota tota. Sitten lähdetään tämmöisellä, että saako niinku myyntikilpailu sinut toimimaan normaalista työtavasta poikkeavalla tavalla?

5:41 SALESPERSON 3.

Ei ehkä muuten, mutta tehokkaammin ja aktiivisemmin hakee kyllä asiakkaita. Se on ehkä se niin kun missä sen eron huomaa.

5:54 PEIPONEN TUOMAS

Voisiko muutoilla, että työskentelet ahkerammin ja kovemmin?

5:59 SALESPERSON 3.

Joo, mikäli se on vaan mahdollista. Ainakin mentaliteetti on siihen päin enemmän. Että voi olla, että asiakasmäärä on sama, mutta tuntuu että kun on kisa niin olisi tehnyt enemmän.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just näin, niin just näin. Kyllä tuntuu kyllä itsestäkin samalla tavalla. Ja tota ei ole ei ole semmoisia muita niinku työtavasta muutoksia että huomaa itsessäsi?

SALESPERSON 3.

No en ehkä äkkiseltään mitään, koska perus kaikki kartoittamiset tämmöiset tulee silleen aika luontaisesti joka tapauksessa, että ehkä se pohjautuu nimenomaan siihen tehokkuuteen ja siihen sitten se skaboissa meneminen.

PEIPONEN TUOMAS

joo, no niin sittenpä seuraavaan, että tota vähän vielä vähän samalla tavallaan, mutta sitten mennään pikkuisen tähän niinku alaan enemmän että tota. Ovatko myyntikilpailut mielestäsi sopiva työkalu täällä teleoperaattorialalla erityisesti siihen myyjien motivoimiseen?

6:59 SALESPERSON 3.

No on mun mielestä ihan tuossa niinku. Se sopii tohon kun puhutaan kuitenkin silleen

päivittäisistä tuotteista ja asioiden hoitamisesta, että se on semmoista niin sanottua nappula-kauppaa niin mun mielestä helppohan sitä on mittailla niin kun skaboilla ja muilla ja moti-voida sillä koska eri juttu jotain kiinteistönvälitystä tai muuta, niin mä en näe, että siinä se olisi niin helppoa kun ne päivittäiset erot ei välttämättä ole niin suuria.

7:30 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä ja sitten se myynti sykli on niin paljon pidempi.

SALESPERSON 3.

Niin just näin että se on mun mielestä ihan hyvä

PEIPONEN TUOMAS

kyllä ja sitten vielä tuota vähän jatkokysymyksenä tuohon niin tuota. Mikä mielestäsi tekee just myyntikilpailusta sitten enemmän tai vähemmän tehokkaita tällä meidän alalla muihin toimialoihin verrattuna, että jos sulla on kokemusta kokemusta muista aloista, mutta jos ei ole, niin siltäkin voi ajatuksia kertoa. ?

SALESPERSON 3.

No. Sanotko se alun vielä?

PEIPONEN TUOMAS

Eliikkä mikä mielestäsi tekee myyntikilpailusta enemmän tai vähemmän tehokkaita operaattorialoilla tai alalla muihin aloihin verrattuna.

8:11 SALESPERSON 3.

No sähkönmyynnin kanssa ne on mun mielestä ihan yhtä kuin.

8:15 PEIPONEN TUOMAS

mm sulla on sieltä kokemusta.

SALESPERSON 3.

Kyllä kyllä, että se nyt on ihan samanlaista kuluttaja lähtöistä hässäkkää. Mutta just ehkä se asiakaskontaktimäärät ja ihmisten tarve ja tarpeen muutokset ehkä tekee siitä tehokkaampaa, kun jossain missä myydään huomattavasti vaikka kalliimpaa tuotetta tai vaikka autokauppa.

8:42 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä

SALESPERSON 3.

Niin onhan se meillä siinä mielessä tehokkaampaa voisin niin kuvitella.

8:47 PEIPONEN TUOMAS

Juu. Just näin. Sitten voitaisiin siirtyä taas seuraavaan kysymykseen, elikkä. Mennään vähän niinku nyt vielä sinne vielä syvemmälle sinne omaan suhtautumiseen ja tota mitä mieltä olet itse myyntikilpailuihin osallistumisesta?

9:14 SALESPERSON 3.

Tykkään kovasti varsinkin tiimikohtaisista kisoista tiimit vastaan tiimit. Just se mitä aikaisemminkin sanoin niin just sen tällöisen yhteenkuuluvuuden ja semmoisen takia se fiilis on siisti kun mennään toisia seutuja vastaan. Niin tykkään kovasti.

9:33 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä saa haettua semmoisen hyvän skabailu fiiliksen sieltä päälle?

SALESPERSON 3.

Kyllä ihan kerran kerrasta.

9:43 PEIPONEN TUOMAS

Just näin

SALESPERSON 3.

ja se toisten kannustaminen ja kaikki semmoinen, että jotenkin lisääntyy siinä niin älyttömän paljon, että niinku kukaan ei ole tavallaan vittuuntunut siitä, että ne toinen sai paljon kauppaa vaan just päinvastoin, että siinä on semmoinen yhteinen haippi.

9:55 PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä. No pystytkö jakamaan positiivisia puolia? Sä nyt ootkin jakanut aika hyvin niin jos tulee vielä muita niin kyllä ja sitten mielellään myös jotakin negatiivisia kokemuksia myyntikilpailuista.

10:08 SALESPERSON 3.

No negatiivisia kokemuksia. Positiivisia tullut tuossa monta jos saat niitä napsittua sieltä.

Negatiivisena nimenomaan semmoinen, senkin ehkä mainitsin jo, mutta se että mitenkä se on toisaalta myös stressaava tekijä.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä

SALESPERSON 3.

Henkilökohtaisesti tavallaan se työpaine ja se onnistumisen paine ja, että teenkö minä tarpeeksi ja saanko minä tarpeeksi niin se on tosi iso ainakin itsellä sen skaban aikana ja esimerkiksi seudut chämppärit kun oli niin alkuun oli ihan perhanan kivaa ja ihan saakelin parasta ja viimeisellä viimeinen 2 viikkoa niin mä odotin ihan helvetisti että ne loppuu. Tuntuu niin

pirun raskaalle se suorittaminen ja vaikka se ei niinku tavallaan arki siinä ei siinä muutu käytännössä, mutta se muuttuu se arki niinku mentaalipuolella niin paljon.

11:00 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Niin tässä vaiheessa vielä tuo unohtui tuossa alussa, että tosiaan ja onkin ollut aika semmoisia hyviä niin kun.

Tai toivotaan ihan semmoista täydellistä täydellistä niinku avautumista ja luottamusta siihen, että nämä tosiaan sitten säilyy anonyyminä nämä vastaukset ihan niinku vaan meidän kahden välillä niin niin se piti vielä mainita. Mutta joo, elikkä se se voisi olla niinku semmoinen, että se stressaavuus alkaa tulla siinä kun se pitkittyy se skaba.

SALESPERSON 3.

Joo ihan ehdottomasti ja varsinkin itsellä niin sehän meni sitten niinku ihan uniin asti ja tämmöstä että niinku näki töistä unta ja jos yöllä heräsi niin mielti töitä ja että se stressi nimenomaan se on se ehkä se sana sitten

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä ja sitten vielä palataan niihin positiivisiin niin se just se lähinnä se tiimi tiimihenki ja tiimin kanssa tekeminen on se minkä näät positiivisempänä?

SALESPERSON 3.

kyllä just näin.

11:56 PEIPONEN TUOMAS

Ja sitten tota. Voitaisiin mennä seuraavaan elikkä tota. Hieman hieman tota edelleen samaan tyyppistä elikkä kaivellaan koitetaan kaivella mahdollisimman syvälle, niin mitkä asiat myyntikilpailuissa motivoivat sinua ja päinvastoin elikkä tota.

Tässä on muutama esimerkki, elikkä on se kilpaileminen kilpailu muiden kanssa. Sitten

palkinnot tai se että saa niinku tunnustusta tai oppia jotakin uutta just silleen niinku myyntikilpailun aikana. Vai onko jo jotain muita juttuja?

12:34 SALESPERSON 3.

No itselle isoin on se ehkä tuossa mitä käytit niin se tunnustus ja se vaikka että kun saatiin se palkinto että vuoden seutu niin se oli mulle niinku se kohokohta että se on niin kun ylivoimaisesti isoin juttu palkinto kun se tulee tiimikohtaisesti niin se on aina jees totta kai. Mutta esimerkiksi vaikka nyt tämän matka asia niin ei se mulle ollut oikeastaan tärkeä millään lailla.

12:59 PEIPONEN TUOMAS

Juu enemmän...

SALESPERSON 3.

Joo se ei ole esimerkkinä nostattanut minun työmotivaatio tai kisamotivaatiota yhtään, että on mahdollisuus päästä retkelle.

13:08 PEIPONEN TUOMAS

Joo kyllä,

SALESPERSON 3.

Että sitten niinku itse ottaisin esimerkiksi vaikka on tiimikohtainen skaba, mutta mä voisin ottaa itse vaikka könttäsunnan rahaa, että kaikki saisi.

13:18 PEIPONEN TUOMAS

Juu

SALESPERSON 3.

Et se ois motivoivampaa itselle

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä eli tällöinen niinku varma palkinto voisi olla motivoivampaa kuin semmoinen.

SALESPERSON 3.

Joo ihan ehdottomasti ja sitten ehkä se en tiedä onko tähän kohtaa hyvä mainita, mutta se että sekin motivoisi enemmän, jos se olisi semmoinen, että siinä menisi koko tiimi. Ja sen saisi koko tiimi. Mutta se että sitten tavallaan pitäisi skabailla omaa tiimiä vastaan, niin se ei nappaa kyllä yhtään.

13:50 PEIPONEN TUOMAS

Juu. Oon samaa mieltä että se tota voi olla sitten se tiimin kesken kilpaileminen semmoinen mikä ei kyllä yhtään itsellä nappa myöskään.

SALESPERSON 3.

Että se niinku se tavallaan siinä mennään vähän ristiin.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä.

14:07 SALESPERSON 3.

Ristiin mun mielestä

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. No meillä on hyvin aikaa niin siirrytään seuraavaan nyt vähän erityyppiseen, että ollaan jauhettu tästä paljon tästä mitkä on hyviä ja huonoja puolia niin tota sitten mennään tähän niin kun miten nää on suunniteltu nää kilpailut elikkä.

Jos itse voisit suunnitella myyntikilpailun niin mitä asioita ottaisit erityisesti huomioon siinä, että voisit varmistaa, että se on semmoinen motivoiva ja oikeudenmukainen?

14:41 SALESPERSON 3.

Hyvää kysymys tota.

14:46 PEIPONEN TUOMAS

Annan tärppejä, jos ei tule vielä vielä mitään. Eliikkä täällä esimerkiksi ne tavoitteet mitä siinä halutaan tai sitten se kilpailun se rakenne onko se just tiimit vai yksilöt vai mitataanko siinä sitä just että kuka tekee eniten vaan kuka kehittyy eniten, mutta nyt annan aikaa miettiä ja vastata.

15:08 SALESPERSON 3.

Ehkä se tiimi skaba olisi ja ehkä se mittaisi niin kun jotenkin tasaisuutta, jos se olisi mun tekemä täysin jos tätä haet sillä siellä että mun pitäisi tehdä myyntiskaba.?

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä sinä itse saat nyt suunnitella.

SALESPERSON 3.

Mä ehkä hakisin semmoista tasaisuutta sillä, että se joku seuranta-aika puhutaan sitten jo puhutaan kauppamääristä, mutta puhutaan sitten kappaleista tai euroista en tiedä, mutta se että olisi joku sykli minkä ajan mitataan ne kellä olisi paras keskiarvo vaikka kappale myynneissä jolloinka siinä ei tavallaan olisi yksittäisillä vaikka vitun kovilla päivillä tai tämmöisillä edes mitään merkitystä vaan pystyttäisi seuraamaan niinku pitkässä juoksussa.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä mielenkiintoinen idea.

16:01 SALESPERSON 3.

Koska silloin taas öö ihan sama että jos me myydään vaikka yksi päivänä ihan vitun paskasti meidän omaan tasoon nähden ja olisi tämmöinen samanlainen rakenne mikä vaikka seutu chämpäreissä, mutta toinen seutu kyykkään niin sitä me päästään tavallaan siellä huonoilla suorituksilla itse eteenpäin

PEIPONEN TUOMAS

totta.

16:23 SALESPERSON 3.

Mutta tässä mallissa sillä ei olisi tätä niin iso painoarvo sillä huonolla suorituksella, mutta ei myöskään sillä huippu hyvällä suorituksella, koska katso tässä vaan keskiarvoja.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just näin toi voisi toimia, se on mielenkiintoinen ajatus ja jos otetaan huomioon nimenomaan se, että miten paljon meilläkin just päivätasolla siinä tuloksessa voi olla niitä vaihteluita, vaikka sitten missä paikassa on on pop up miehet ja ketä on kipeänä ja tämmöisiä juttuja.

SALESPERSON 3.

Niin nimenomaan sitä juuri tässä mietinkin, että. Silloin tavallaan vaikuttavia tekijöitä on, mutta niitä vähän neutralisoidaan ehkä siihen silleen.

17:07 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä ja täähän on myös niinku silleen että ei ajatella vaan niinku meidän tiimin näkökulmasta vaan että se olisi tasainen kaikille just

SALESPERSON 3.

Niin nimenomaan koska silloin siinä ois kaikilla mahikset ihan sama sitten taas se, että mitenkä niinku mitenkä se pitäisi oikeasti rakentaa se seuranta ja kaikki niin en osaa yhtään vastata, mutta joku tommoinen olisi. Se olisi vähän erilainen, jos ehkä ihan siisti.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä no se on hyvä tässä on niinku just tämmöisiä niinku ihan niinku tämmöisiä vastauksia toivotaankin että että tota ei tarvitse ruveta vielä sitä suunnittelemaan. Ja tota sitten mietitään, että niinku keksitkö ihan nopeasti tai vähemmän nopeasti, niin tämmöisiä muutoksia mitä ehdottaisit meidän nykyiseen myyntikilpailumalliin, että se vastaisi just paremmin myyjien tai vaikka itsesi tarpeita ja mieltymyksiä?

18:09 SALESPERSON 3.

No en mä ehkä mähän oon toisaalta tykännyt tosi paljon tuosta nykyisestä mallista. Siinä on aika selkeät mitä pitää myydä, mitä pitää tehdä, miten pitää merkata. Miten se on rakennettu se koko runkosarja ja siitä eteneminen. Se on mun mielestä selkeä ja järkevä.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä hyvät säännöt.

SALESPERSON 3.

Kyllä, että se se niinku. Ja kun mulla on ainakin jotenkin luottamus siihen nyt viimeisten skabojen aikana myös siinä kun jory (johtoryhmä) kävin niitä jonkun verran läpi ja sieltä tuli varoituksia ja muita niin kyllä mä koen että ne ei nyt niinku perseilyäkaan ole hirveästi niin mun mielestä toi on aika jees ollut.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä että se seuranta ja semmoiset niin kun turvamekanismit on siellä niin kun paikallaan ja ja oikeasti myös pidetään niinku pystyssä että ei vaan sanota?

SALESPERSON 3.

Kyllä semmoinen olo mulla on itsellä siitä. Että on semmoinen niinku luottavainen fiilis että se menee niinku pitää mennä.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just näin. Et olipa ne säännöt mitkä tahansa tällä hetkellä niin se niinku toimii?

SALESPERSON 3.

Juu juu.

19:09 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Miten sitten tuota, että niinku huomaatko myyntikilpailun aikana sitten muutoksia kollegoiden käytöksessä?

19:20 SALESPERSON 3.

Kyllä huomaa isojakin muutoksia siinä mielessä, että semmoinen kahvipöytäkeskustelu vähenee aivan helvetin paljon. Kaikki tekee aktiivisesti töitä todella aktiivisesti töitä. Ei siinä että meillä olisi huono aktiivisuus missään vaiheessa, mutta kyllä siihen pykälä tulee niinku lisää kun on tommoinen myynti skaba homma ja sen voitontahtoa ja kaikki semmoinen kun kasvaa niin semmoinen semmoinen kaikki on ehkä semmoinen niin kun arkirentous ehkä vähän häviää.

PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä

SALESPERSON 3.

Että kaikki painaa hikihatussa töitä niin semmoinen yleinen small talk ja yleinen tuota laiskottelu kyllä jää pois.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä, huomaatko saman myös omassa käytöksessä?

20:09 SALESPERSON 3.

Kyllä

20:11 PEIPONEN TUOMAS

Sitten tähän jatkokysymys niin tuota entäs sitten niinku ihmisten kollegoiden tai oman niin kun myyntistrategian suhteen huomaatko siinä muutoksia? Muuttuuko myyntistrategiaa esimerkiksi aggressiivisemmaksi tai enemmän tuleeko klousaus yrityksiä jotain tällöisiä juttuja haetaan?

SALESPERSON 3.

No kyllä varmaan semmoinen niinku suoraviivaisuus kasvaa aika paljon ja ehkä se että jos on nähdään se kaupan paikka niin se runnotaan läpi, jos sitä ei päästä runnomaan läpi, niin siitä aika nopeasti liuotaan seuraavaan, että ehkä semmoinen niinku liukuhihna suhteessa myyntiin niin se kasvaa ehkä se mentaliteetti että sitten elikkä aggressiivisuus ja tällöinen on just niitä sanoja mitä käyttäisin siinä siinä että sitten niinku tulee kun kysymään puhelinta, niin ei meillä ole puhelinta mää helvettiin.

PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä

SALESPERSON 3.

Että sitten niinku semmoisia muutoksia niin itsessä, mutta myös on kollegat niitä myös sanoittanut että näin käy.

21:17 PEIPONEN TUOMAS

Niinpä. Just näin. Vaikuttaakseen niinku kriittisellä tavalla siihen myynti strategiaan. Mutta vai vai säilyykö siellä kuitenkin ne semmoiset, jollain tapaa ainakin ne semmoiset hyvät hyvää myyntistrategian ominaisuudet ja puolet sitten vielä mukana?

SALESPERSON 3.

No siis kyllä mä näen sen positiivisena asiana nimenomaan myynnin kannalta siinä mielessä ainakin omalla kohdalla, että sen kaupan paikan etsii paremmin nopeammin ja siihen saa nopeasti ratkaisun myös tehtyä. Omaan myyntiin toi tekee helvetin hyvää, mutta sitten taas se, että mä väitän että se vaikuttaa negatiivisesti kyllä niin kun asiakaskokemukseen ja sellaiseen, koska sitten ehkä niinku ne muut palveltava asiat jää vähemmälle huomiolle.

PEIPONEN TUOMAS

Juu, että isossa kuvassa voi olla pientä niinku osumaa sinne asiakaskokemuksen puoleen päin.

22:17 SALESPERSON 3.

Joo kyllä, myynti varmasti kasvaa, mutta joku muu kärsii samalla.

22:21 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä se on aika selkeä kyllä silleen niinku syy seuraussuhde siinä.

No entäpä sitten, epäeettinen käytös, jota tota myyntikilpailu saattaa just aiheuttaa, että huomaa, mitään semmoista?

22:36 SALESPERSON 3.

No kyllä ehkä semmoinen hälläväliä asenne kasvaa sen myyntiskaban aikana just sen takia, että kaikki haluaa enemmän myyntiä, että sitten ei ehkä välitetä niin paljon semmoisista pienistä asioista tai näin.

En huomaa ehkä sitä niinku ihan älyttömän paljon, mutta varmasti just miten tuonne äskeisen sanoin niin siitä johtuvasta syystä, niin kyllä se varmasti kasvaa.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä elikkä eli entäs sitten niin tämmöinen just vaikka kollegoiden auttaminen tai myymälähoidonlliset asiat voi vähentyä?

SALESPERSON 3.

Mm juu juu kyllä ja ihan kerran kerrasta. Ihan kerran kerrasta kollegoiden auttaminen nyt ei välttämättä ei ihan niin paljon, mutta se että tapahtuuko sitä silleen. Siis jos mä menen itse pyytämään apua niin mä varmasti saan, mutta se että tuleeko musta yleistä sparrailua ja semmoista niin ei varmasti niin paljoa niin paljoa ja sitten nimenomaan toi kaikki muu paitsi se myynti niin siitä napsu lähtee pois ja se napsu menee siihen myyntiin.

PEIPONEN TUOMAS

Just näin. Kyllä. Oikein hyvä on sitten seuraava kysymys, että tuota.

Ja eli voisi voisiko sanoa, että sen tämmöinen jonkun sortin epäeettinen käyttäytyminen niin lisääntyy hieman itsessäsi tai kollegoissa myyntikilpailun aikana?

24:02 SALESPERSON 3.

Joo kyllä

24:04 PEIPONEN TUOMAS

Ja tuota no sitten tähän tämmöinen jatkokysymys elikkä. Kun sitä on tai siihen on semmoista kiusausta pikkaisen siinä myyntikilpailuaikana boostata just sitä niin. Että halutaan sitä myyntiä niin tuota tunnetko kuitenkin että ne firma nää tämmöiset turvajärjestelmät ja säännöt just ja muut siinä kilpailussa niin ne jollain tasolla kuitenkin sitten pitää sen vähän niinku kurissa ja on niinku tehokkaita siinä. Että se ei lähde vaikka ihan käsistä se homma?

24:38 SALESPERSON 3.

Öö no siis koen joo ja ehkä siinä jos se henkilö tai joku muu niinku tekee nyt vaikka kuvitellaan tilanne tekee jonkun paskakaupan ihan päin helvettiä niin jos se jää siitä NS kiinni niin

varmasti mulla on semmoinen fiilis että siitä tulee jotain, mutta se että jääkö siitä kiinni niin ne chäänssit on mun mielestä jotenkin tosi pienet.

25:01 PEIPONEN TUOMAS

No juu.

25:02 SALESPERSON 3.

Että jos asiakas on siihen tyytyväinen siis sillä lailla, että vaikka se menisi meidän puolelta ihan päin helvettiä, mutta se on asiakkaalle silleen, ei aiheudu siitä ongelmia niin se että tietääkö sitä ikinä koskaan kukaan niin välttämättä ei. Koska eihän siellä kukaan käy niin kun kauppakauppaa niinku jokaista läpi.

25:23 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Just näin niin on niin massiivinen määrä. On niitä tota tosiaan niitä asiakaskirjauksia mitä tulee päivittäisellä tasolla, että niitä ei kyllä yksinkertaisesti varmaan pysty edes käymään kaikkia läpi.

SALESPERSON 3.

Ei varmastikaan, ei varmastikaan ja sitten kun ne pitäisi nimenomaan pelata silleen ja sitten että minkä takia joku tuote on vaikka myyty nyt tähän tilanteeseen vaikka näin ei saisi tehdä niinku yhdeksänkymmentäyhdeksän pinnaa asioista. Mutta jos sä et vaikka kuuntele sitä puhelua niin ethän sä tiedä mikä siellä on se asiakkaan asia, jolloinka se voikin olla ihan OK, mutta paperilla se vaan näyttää paskalta.

26:02 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just näin. Niin eli pitää vielä selvittää tarkemmin sinne niinku paitsi että mitä se mitä niinku asiakkaan kirjauksia on ja tehty niin sitten joudutaan vielä vähän niinku kuuntelemaan, jos kauppa on tehty puhelimesta että mitä on niinku oikeasti juteltu ja jo aika pitkä prosessi lähtee selvittämään.

SALESPERSON 3.

On se on todella työllistävä, että jos ajatellaan että montako tavallaan sellaista keissiä niin kun alusta loppuun sä kerkeät edes yhden työpäivän aikana päästä läpi niin ei puhuta kuitenkaan ihan älyttömän isoista määristä.

PEIPONEN TUOMAS

No huolestuttaako niinku sua silleen tuo että siellä pystyt on vähän niinku kuitenkin vaikka on ne säännöt ja muut niin on vähän niinku tommoinen. Vähän niinku tie ja semmoinen sen voi niinku vähän niinku piilottaa sinne massan sekaan niitä semmoisia vähän härskimpiä kauppoja?

26:49 SALESPERSON 3.

Kyllä mä koen sen tietyllä tavalla, ehkä vähän epäreiluna siinä mielessä, että jos moraalii ja kaikki muu on kunnossa ja sä et itse halua sitä tehdä ja menet sääntöjen mukaan niin sitten tavallaan mun ehkä näkemys on se, että ei voi olla koskaan niin hyvä kuin joku muu, joka tekee taas sitten vähän niinku itsestä tuntuu harmaalla alueella

PEIPONEN TUOMAS

Just näin

SALESPERSON 3.

että että se että se mahdollistaa väärillä toimintatavoilla hyvän menestyksen.

27:25 PEIPONEN TUOMAS

Jes loistavia juttuja sitten mennään ihan viimeiseen kysymykseen ja tää on aika helppo.

Eliikkä onko sulla mielessä jotain muuta mikä niinku mitä haluaisit jakaa näistä kokemuksistasi tai mielipiteistäsi näitä myyntikilpailuja kohtaan?

27:43 SALESPERSON 3.

Jotain muuta yleistä? Hyvin ollaan käyty silleen yleisesti niinku yleisiä fiiliksiä tuommoisia.

Tota ei mulla ehkä muuta mun mielestä niitä saisi olla vaikka vähän enemmänkin, kunhan ne on järkevästi rakennettuja ja semmoisia niin kun hyviä että semmoisia.

Ja ehkä niin kun voisi olla myös semmoista, kunhan niinku palkitseminen ja kaikki tämmöinen niin tavallaan toivoisi semmoista skabaa ehkä itse myöskin. Myöskin että niinku pari vuotta sitten oli jouluna semmoinen, että jokainen sai jotain riippuen, vaikka miten paljon itse teki niin joku sellainen olisi ihan siis ne on niinku kivoja.

28:30 PEIPONEN TUOMAS

Juu.

28:32 SALESPERSON 3.

Niin, siinä tavallaan. Siinä saisi ehkä motivoitua sitä fiilistä kaikille, koska jokainen silloin tietäisi, että tulee saamaan jotakin.

28:41 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä

SALESPERSON 3.

Eikä se että joo että mä asun Mikkelissä niin en mä voi voittaa niin sitten mä en jaksa tehdä tai itse asiassa aina voit johonkin laittaa muuallekin. Mun yksi kollega kertoi helsingistä että että sitä ei seutu chämppärit kiinnostanut vittuakaan kun ne ajatteli alusta asti että niillä ei ole mitään saumaa voittaa.

28:59 PEIPONEN TUOMAS

Juu.

29:01 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä ton takia olisi ihan tärkeä. Nyt sitten myös mun haastatella muista tiimeistä just jengiä, että saisi mielipiteitä sieltä ulkopuoleltakin.

SALESPERSON 3.

Ehdottomasti kannattaa ottaa, koska meillä on niin hirveä voittamisen kulttuuri ja meille kun sanotaan seutu chämppärit niin kaikkihan syttyy niinku satasella. Mutta jos sä sanot sen helsingissä niin ei välttämättä sytykkään.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä just näin. Hyvä, tota sillo on oikeastaan niin ei mennyt kuin puoli tuntia tähän, niin voidaan voidaan tähän lopettaa, niin minä tässä vaiheessa kiitän erityisen paljon niinku hyvistä vastauksista ja saan näistä varmasti hyvin, hyvin juttuja tuonne ylös ja

SALESPERSON 3.

Toivottavasti

PEIPONEN TUOMAS

Olit ensimmäinen haastateltava niin tota täähän meni oikein loistavasti. Mitenköhän mä tän tota katkaisen tämän nauhoituksen?

SALESPERSON 3.

En tiedä yhtään.

29:50 PEIPONEN TUOMAS

Noin. Record, stop recording.

Interview 4.

0:05 SALESPERSON 4.

No niin eli terve vaan kaikille nauhoitteen toisella puolella.

0:12 PEIPONEN TUOMAS

Niin tota joo joo hyvää just näin niin tota.

0:18 PEIPONEN TUOMAS

Tosiaan hyvä hyvää tieteellistä tapaa noudatetaan ja oot saanut sen tota henkilötietojen käsittelylomakkeen ja säilytetään sillä tavalla näitä tietoja, että valmiiseen graduun ei tule mitään tuota henkilötietoja ja sitten haastattelu nauhoitteet ja sitten niistä tehdään ne käännökset englanniksi niin ne sitten poistetaan käsittelyn jälkeen hävitetään ja tuota toivotaan hyvin semmoista avointa että tota mieltä haastattelua että ei jää ei jää tärkeitä asioita huomioimatta kun kaikki kuitenkin pysyy anonyyminä, niin voipi sanoa mitä tahansa.

1:04 SALESPERSON 4.

OK.

1:06 PEIPONEN TUOMAS

Pidemmittä puheitta niin kerro vaan kuka sinä olet ja että kuinka kauan olet ollut Teliällä.

1:11 SALESPERSON 4.

Minä olen Salesperson 4. ja minä oon ollut teliällä 4 vuotta.

1:19 PEIPONEN TUOMAS

Ja tota minkälainen historia sinulla on myyntikilpailujen kanssa Teliällä.

1:29 SALESPERSON 4.

No mitäs meillä on noita kilpailuita. Meillä on yksi yksilökilpailut, elikkä tämmöiset sales

open muun muassa ja muut vastaavat sitten meillä on champions league, eli tiimi kilpailuita ja se toki on yksittäisiä kilpailuita mitkä sitten boostaa tai jotain tiettyä osa aluetta.

1:49 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä mitä mieltä oot itse ollut sitten kisoista niin ihan kautta Telia ura?

SALESPERSON 4.

No itse tykkään kisoista, koska oon kuitenkin tavoitteellinen kilpailuhenkilöiden tyyppi niin se omalla tavallaan boostaa kuitenkin sitä tekemistä aina jollain tasolla, vaikka ei sitä silleen niinku huomaisi ehkä välttämättä itsekään, mutta kyllä se aina herättää kilpailuviettä.

2:12 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä tota mites pidätkö näitä myyntikilpailuja sitten niinku tehokkaana kannustimena just myyjien ja motivoimisessa.

2:21 SALESPERSON 4.

Kyllä mä kyllä mä pidän, koska uskon, että myyntialalla kuitenkin on paljon kilpailuhenkisiä tyypppejä.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä sopii hyvin alalle. Hyvä. No miten sitten niin tuntuuko susta, että myyntikilpailussa meidän myyntikilpailuissa just niinku haetaan a sitten myös palkitaan oikeita asioita. Onko ne oikein suunniteltu oikein kohdistettu?

2:45 SALESPERSON 4.

Kyllä mä sanoisin näin, koska ne yleensä perustuu hyvin pitkälle siihen, että mikä meidän core tavoite niin kun tuoteryhmä. Onko se sitten numeroon siirrot, netit, telia playt vai contentit vai mitä mitä nyt tavoitellaan sillä hetkellä, niin kyllä mä uskon että ohjautuu siihen ja tukee sitä niiden myyntiä.

3:06 PEIPONEN TUOMAS

Jes ja palkkiointi on kanssa semmoinen mikä mikä niinku motivoi sun mielestä?

SALESPERSON 4.

kyllä.

3:16 PEIPONEN TUOMAS

Sitten tota keskitytään vähän tähän niinku alaan enemmän. Elikkä tota, ensin tämmöinen vähän toisenlainen kysymys, että saako myyntikilpailu sinut toimimaan normaalista työtä vasta poikkeavalla tavalla?

3:32 SALESPERSON 4.

Henkilökohtaisesti ei.

3:36 PEIPONEN TUOMAS

Joo tota motivoiko se kuitenkin jollain tavalla työskentelemään ahkerammin tai kovemmin vaikka kuin normaalissa tilanteessa ?

SALESPERSON 4.

Motivoi ehkä käyttämään sen. Jos on tiukka paikka, niin vielä sen pikku lisää efortin siihen.

3:52 PEIPONEN TUOMAS

Juu ihan pieni napsu semmoinen

SALESPERSON 4.

juu mennään sillä.

3:58 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Onko sitten jotain tota muuta. Ootko huomannut kun semmoisen pienen napsun siinä että niinku jotain niinku lisää eforttia että mitä että normaalisti näkisi niin käytät niin onko jo mitään muuta niinku mitä kilpailun aikana olisit huomannut?

4:16 SALESPERSON 4.

No ehkä enemmän mietin sitten vielä niinku niinku niinku. Sitä koko tiimin tulosta sen kilpailun aikana, että normaalisti normaaliarjessa niin enemmän se on se oma tulos, mutta kilpailussa sitten varsinkin jos on tiimi kilpailu niin miettii ehkä enemmän vielä sitä muiden tuloista myöskin yrittää toki sitten jollain tavalla edes buustata sitä jos vaan pystyy.

4:37 PEIPONEN TUOMAS

Juu eli jos mahdollista niin pikkuisen helppinä tai mitenkä se nyt onkaan niin auttaa myös muita.

4:45 SALESPERSON 4.

Kyllä kyllä.

PEIPONEN TUOMAS

Miten sitten täällä niinku teleoperaattorialalla, niin ovatko myyntikilpailut mielestäsi sopiva työkalu? Just teleoperaattorin myyjien motivoimisessa?

4:59 SALESPERSON 4.

Joo vaikka. Sanoisin että kyllä ja no palaan tuohon aiempaan vastaukseen elikkä uskon tai ainakin oman kokemuksen perusteella sanoisin, että myyntialalle hyvin usein hakee ihmiset, jotka on pohjimmiltaan jollain tavalla kilpailuhenkisiä ja tavoitteellisia

PEIPONEN TUOMAS

Aikaisemmissa haastatteluissa on vähän juteltu siitä, että myyntikilpailu teleoperaattoreilla myös niin kun toimii sen takia hyvin että täällä on aika lyhyt se myyntisykli per asiakas eli on

just helpompi ottaa vaikka uutta jos ei mene yhteen sitä kauppaa. Mitenkä sun mielestä niin pitääkö myös paikkansa?

SALESPERSON 4.

Pitää paikkansa, varsinkin kun itse pyörin paljon tuolla popparilla (popupilla) niin siellä on vaihtuu koko ajan. Sitä porukkaa on niin paljon, että se on melkein pä kannattavampaa se, että jos sä huomaat jossain vaiheessa siihen ei rupea menemään niin vaihdat seuraavaan suoraan.

5:57 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä ja just näin eli tää ala niinku tavallaan niinku mahdollistaa tämän sitten että tota kilpailusta saa...Kilpailun aikana ei ainakaan tule pulaa siitä, että ei olisi niinku tarpeeksi mahdollisuuksia tehdä sitä.

6:14 SALESPERSON 4.

juu juu kyllä

PEIPONEN TUOMAS

No tää on sitten sulle varsinkin erittäin mielenkiintoinen. Tai en tiedä onko susta, mutta mun mielestä on niin mikä mielestäsi tekee just myyntikilpailusta enemmän tai vähemmän tehokkaita operaattorialalla muihin toimialoihin verrattuna? Jos sulla on niinku kokemusta muilta aloilta.

6:32 SALESPERSON 4.

No mulla ei muilta aloilta älyttömästi ainut mikä tulee niin kun silloin oli prismassa duunissa ehkä siellä jos oli jotain pientä kilpailun tynkää niin ehkä se että se ei. Jos on joku kilpailu, niin se ei suoranaisesti niin kuin se omaan palkkaan tai vastaavasti tämmöiseen niinku vaikuta että sulla ei semmoista motivaattoria siinä kuitenkaan ole tehdä niin kuin normaalia enempää loppujen lopuksi. Paitsi joku konkreettinen yksi palkinto ja sitten jos se palkinto on vaikka tiedät että joku on tosi kova ja hän tulee sen voittamaan niin mitenkä sitten motivoi sua

tekemään yhtään kovempaa ja sä et saa sillä siitä niinku millään muulla tavalla minkäänlaista lisäarvoa.

7:13 PEIPONEN TUOMAS

Juu... Kyllä... Kiitos Hyvää vastaus. Mennään sitten vielä noin niinku seuraavaksi näihin vähän henkilökohtaisempiin mielipiteisiin. Elikkä aloitetaan tämmöisellä kysymyksellä, että mitä mieltä niinku itse olet myyntikilpailu kilpailuihin osallistumisesta vähän vielä lisää kavelleaan sitä?

SALESPERSON 4.

Itse mielelläni mielelläni osallistun, koska se tosiaan sitten kilpailun / jossa niinku palkinto ja joutuu sen pienen extra effortin tai napsun siihen pistämään, niin se myöskin vaikutti sitä tulisi sitä voittoa sen loppujen lopuksi niin kuitenkin se buustaa sitä omaa tulosta jollain tavalla, mikä tuo sitten enemmän rahaa niin pidän. Niin pidän ja mielelläni osallistun kilpailuihin.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä tota pystytkö jakamaan jotain positiivisia ja myös negatiivisia kokemuksia myyntikilpailusta?

8:07 SALESPERSON 4.

No negatiivinen kilpailu. Tai ne negatiivinen homma. Ne on hyvä esimerkki vaikka tuo tota tuommoinen tuommoinen vuoden myyjä palkinto mikä oli omalla tavallaan tuollainen kilpailu ja sitten tota, No toki meni ihan oikeutetusti oikealle henkilölle oikeasta hyvästä tuloksesta, mutta tota välttämättä ne ei mene aina oikein. Riippuu vähän millä se, jos se arvostelukriteeri on semmoinen että kriteerit siihen voittamiseen on häilyvät, vaihtelevat että ei ole mitään konkreettista tiettyä niin tota tota sitten se voi olla vähän niihkee

PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä, jos ei ole niinku tarpeeksi tarkasti just niitä just niitä kriteereitä asetettuja kommunikoitu sitten.

8:57 SALESPERSON 4.

Kyllä kyllä. Ja mikä toistatko vielä kysymyksen mikä se oli se positiivinen?

PEIPONEN TUOMAS

Voisitko jakaa positiivisia ja negatiivisia kokemuksia myyntikilpailusta?

9:06 SALESPERSON 4.

Meidän positiiviset on sitten nää kaikki esimerkiksi champions liigavoitot meidän tiimille, niin kyllähän sitä boostaa sitä yhteishenkeä myöskin.

9:14 PEIPONEN TUOMAS

Varmasti... onko näissä vaikka chämpeissä tai muita kilpailuja missä ollaan nimenomaan just näitä tota yksilö tai tiimin myyntejä seurattu niin onko niistä mitään semmoisia negatiivisia mitä nousisi mielelle?

9:32 SALESPERSON 4.

Haetaanko negatiivisella nyt esimerkiksi, että joku myyjä tekee kaikkensa, että saa sen tuloksen tehtyä vai minkälaista negatiivista haetaan?

PEIPONEN TUOMAS

Ihan niinku sun.... ei ei semmoista vielä oikeastaan.... että ihan semmoista niinku oletko itse kokenut niinku omasta mielestä jotain huonoja puolia niissä esimerkiksi.

9:53 SALESPERSON 4.

Nyt ei äkkiseltään ei tule mieleen,

PEIPONEN TUOMAS

ei se mitään. Mennään seuraavaan. Tota sitten vähän tämmöinen tota paloitetu kysymys elikkä niinku mitkä asiat myyntikilpailussa erityisesti motivoivat sinua ja sitten tota mulla on paloitetu tää just näin eri eri faktoreihin. Eli no kilpaileminen oli yks sanotaan että on tosi kilpailullinen, niin se on varmaan aika luonnollisesti motivoi sua niissä.

SALESPERSON 4.

kyllä

10:23 PEIPONEN TUOMAS

Ja sitten myös nuo palkinnot. Niin oli puhetta että se tilaisuus tienata lisää, niin on semmoinen motivoiva.

SALESPERSON 4.

Kyllä kyllä

PEIPONEN TUOMAS

Asettaisitko sitten enemmän arvoa just vaikka rahapalkinnolle tai sitten esimerkiksi tämmöiselle millä on jotain tunnearvoa niin esimerkiksi joku matkapalkinto?

10:48 SALESPERSON 4.

Arvotan yleensä konkreettiset jutu korkeammalle, että jos on joku konkreettinen hyvä juttu. Toki raha kiinnostaa aina. Se ei ole ikinä pahitteeksi, mutta jos on joku konkreettinen juttu ja se on mielenkiintoinen konkreettinen juttu niin se on hyvä, mutta tota konkreettisissa jutuissa on vaikea se, että se ei yleensä natsaa kaikille.

PEIPONEN TUOMAS

just näin. Tuota miten tuo niin kun, jonkun näköiset vaikka merchpalkinnot että se olisi rahan tai matkan sijasta joku tai niin kun materiaa.

11:24 SALESPERSON 4.

Joo. Vähän sama homma kuin tuon matka esimerkin kanssa että joo kyllä, mutta noi on vaikeita koska ne sitten se pitää, vaikea olla semmoinen mikä käy kaikille tai olisi kaikille.

PEIPONEN TUOMAS

ja sitten jos ajatellaan vaikka mitä meillä on ollut palkintona niin materiaali juttuja niin sitten saa niinku itse periaatteessa päättää että mikä se on.

SALESPERSON 4.

Siinä tapauksessa on hyvä

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä sittenhän on sama kun olisi vaan niinku rahaa periaatteessa...

SALESPERSON 4.

käytännössä hehe

PEIPONEN TUOMAS

jep tota miten sitten vaikka niinku tunnustuksen saaminen niin onko se semmoinen motivoiva osa myyntikilpailuja sulle?

12:02 SALESPERSON 4.

On ainakin itsellä henkilökohtaisesti.

12:05 PEIPONEN TUOMAS

Joo kyllä, tunnustus kollegoilta vai esimiehiltä vai mistä suunnista?

12:12 SALESPERSON 4.

Enkä ehkä jonkunlainen, Onko meriitti oikea sana tai että niin kun. Tämmöinen niin kun

jonkun saavutuksen en mä osaa oikein kuvaila joku tämmöinen niinku konkreettinen ei välttämättä edes se niinku arvostus ylipäättään vaan että saatiin konkreettisen niinku vaikka että olet voittanut nyt tämän. Saat siitä vaikka palkinnoksi tämä on ja tämän titteli esimerkkinä.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä se on vähän niinku natsa vyöllä että tämmöinen on tullut saavutettua.

SALESPERSON 4.

Kyllä

PEIPONEN TUOMAS

kiitos sitten vielä viimeinen elikkä koetko sitten tän... nää on vähän niinku yhteen laitettu. Eli niinku sen jalkauttamisen kisan seuraamisen ja sitten niinku kommunikoinnin sen kisan niinku ennen sen aikana ja jälkeen niin sen paketin koetko miten niinku motivoivana sun näkökulmasta?

SALESPERSON 4.

Kyllä se.. joo koen ja se mitä aktiivisempaa se kommunikointi ja semmoinen pieni haipin luominen sen ympärille on niin se on hyvä.

13:14PEIPONEN TUOMAS

Hyvä. Sitten mennään näihin tota myyntikilpailu design factoreihin vielä vähän vähän vahvemmin ja ensimmäinen kysymys nyt tosiaan. Mieti siinä mielessä, että ei näitä nykyisiä kilpailua mitä meillä on vaan että kysymys kuuluu, että jos voisit suunnitella myyntikilpailun itse, niin mitä asioita ottaisit huomioon varmistaaksesi, että se on motivoiva ja oikeudenmukainen?

13:43 SALESPERSON 4.

No ehkä tähän iskisin just näitä konkreettiset tavoitteet tai konkreettiset määritteet, millä

jonkun kisan voi voittaa, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus tavoitella niitä samoja tuloksia tai tavoitteita ja tota tota. Miten muuten siinä oli?

PEIPONEN TUOMAS

Mä oon tän palautellut just tällä tavalla, että sä sanoitkin tuon tavoitteet elikkä just se, että ne on selkeästi kommunikoitu ja jokaisella on se mahdollisuus saavuttaa ne. No olisiko sun mielestä sitten tota fiksua jos on niinku tällöinen yksilö komponentti kisassa niin tehdä siihen joku tällöinen tuntuu suhteutusjärjestelmä?

14:24 SALESPERSON 4.

Kyllä ehdottomasti, koska sitten se on sitten se on nimenomaan oikeudenmukainen kaikille, koska välttämättä ei ole, ei kaikille ole saman verran tuntimääriä tai samaa samanlaisia mahdollisuuksia tehdä, niin se pitäisi suhteuttaa siihen määrään. Sitten sen näkyy konkreettisesti se ero.

14:42 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä tuota. Mennään tuohon seuraavaan tästä suoraan. Elikkä kysymys kuuluu, että keksitkö muutoksia, joita ehdottaisit tähän organisaatiosi nykyiseen myyntikilpailumalliin? Just vastataksesi vielä paremmin meidän myyjien tai niinku suoraan vaikka itsesi niinku tarpeisiin tai mieltymyksiin?

15:05 SALESPERSON 4.

Hyvä kysymys. No kun siis pääsääntöisestihän meillä kisat on niin kun hyvin järjestetty mun mielestä, kaikki nää chämpparit ja nää nehän on tosi selkeitä ne mitä niissä niinku tavoitellaan ja mistä voittaa mitäkin ja näin päin pois. Tota tota...ei mulle tule äkkiseltään mieleen mitään.

PEIPONEN TUOMAS

Juu mä voin tästä pienen tärpin antaa niin tuota paljon on puhuttu muissa haastatteluissa siitä niin kun kestosta ja siitä miten usein niitä järjestetään. Tuleeko sulla siitä mitään ajatuksia?

SALESPERSON 4.

Toi on ihan hyvä pointti, koska sitten tota vaikka kilpailu onkin motivoivia niin ne on omalla tavallaan sitten raskaita, koska se on se kilpailu mindsetti kuitenkin jollain tavalla kaikilla. Niin jos on 2 kertaa vuodessa puolen vuoden kilpailun niin ei sekään ole hyvä. Hyvä että ne pitäisi rajoittaa sitten jollekin pienemmälle aikavälille niin niissä säilyy se pieni muotoinen hohto,

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, että helposti saattaa sitten jos liian pitkä niin tulla sitä niinku tuollaista normaalia aaltoluua joka vaikuttaa siellä.

16:12 SALESPERSON 4.

Kyllä.

PEIPONEN TUOMAS

No sitten vielä mielenkiintoinen, että muuttaisitko sitten sitä struktuuria jollain tavalla, että kun nyt on vaikka niissä champions Liiga myyntikilpailuissa tää tota on tää niinku tiimikilpailut ja sitten on niitä yksilö yksilöpalkintoja myös niin olisiko niissä sun mielestä jotain kehitettävää muutettavaa?

16:36 SALESPERSON 4.

No ehkä nimenomaan toi mitä (vastasit) tai sanoit aikaisemmin toi suhteutus, koska mun mielestä niitä ei suhteuteta millään tavalla. Niin se.

16:46 PEIPONEN TUOMAS

Jes sitten me mennään eteenpäin tota sitten tuota on tästä käyttäytymisestä vielä kisojen

aikana. Elikkä huomaatko just myyntikilpailun aikana muutoksia kollegoillesi tai omassa käytöksessä?

17:03 SALESPERSON 4.

Kyllä ainakin kollegoilta huomaa, että jos jos joku tiukka peli menossa vaikka niinku chämpärissä on näitä päiväpelejä että on päivää jotain vastaan, niin sitten illalla saatetaan jäädä vähän pidemmäksi aikaa töihin tai vähän stressata siitä, että ollaan noin vähän edellä tai ton veran jäljessä. Niin joo huomaan

17:26 PEIPONEN TUOMAS

Ja huomaatko tota sitten muutosta myynti strategiassa vai missä missä osa alueessa sen niinku huomaa? Muuttuuko se tota vaikka esimerkiksi puskevammaksi se myynti tai jotain tämöistä?

SALESPERSON 4.

No mä en ole huomannut sitä en ainakaan niinku meidän alueella, mutta voin kuvitella, että voi voi olla tuommoista.

17:51 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä vähän vähän aggressiivisempaa tai jotain pakkomyynnin tyyppistä.

SALESPERSON 4.

Voin hyvin uskoa että on tuommoista, mutta meidän alueella en ole oikeastaan huomannut.

18:01 PEIPONEN TUOMAS

No entä sitten tämmöinen niinku epäeettinen myynti käytös, jota tota saattaa just kilpailu aiheuttaa, että ootko sellaista mitään huomannut?

18:09 SALESPERSON 4.

En ole huomannut, koska en ole pystynyt todistamaan sitä suoranaisesti, mutta varmasti sitä on tapahtunut ja varmasti tapahtuu

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. No joo täällä olikin just mulla on näitä eritelty että tärppejä, että vaikka jotain että pan-tataan myyntiin ja kisapäivään tai just se aggressiivisempi tai tota

SALESPERSON 4.

tai myyntisääntöjen ohittaminen tai muuta vastaavaa.

PEIPONEN TUOMAS

Entä sitten vaikka jos käännyttään sitten epäeettinen käytös tänne niinku sisälle päin firmaan niin että jotain että ei vaikka auteta työkaveria tai jätetään tämmöisiä niinku yleishyödyllisiä asioita sitten kisaan takia hoitamatta.

SALESPERSON 4.

No tuokin on semmoinen mitä ainakaan en omasta mielestä ole meidän alueella huomannut, mutta varmasti tuotakin tapahtuu jossain.

18:54 PEIPONEN TUOMAS

Juu.

18:56 SALESPERSON 4.

Tarpeeksi tiukaksi kun menee kilpailu jossain niin varmasti tapahtuu. Rajoittaisin kaikki noin jotenkin tonne etelä alueelle, mutta en tiedä.

PEIPONEN TUOMAS

Paha sanaa. Seuraava kysymys olisi ollut tän niinku että onko kyseinen käyttäytyminen liisääntynyt itsessäsi sitä kollegoitasi myyntikilpailu aikana, mutta tähän me jo aika hyvin saatiinkin vastaus tässä.

Ja sitten on vielä tällöinen jatkokysymys siihen, että tota tunnetko kuitenkin kiusausta vaikka tällöistä niinku pientä epäeettistä käyttäytymistä kohtaan jos kisa on käynnissä?

19:32 SALESPERSON 4.

No kyllähän se kiusaus siellä on, että jos sä pystyisit myymään sen pikkuisen irti auki setin siihen niin tottakai se kiusaus on siellä.

19:41 PEIPONEN TUOMAS

Tähän on hyvä jatko seuraavaksi mikä ohjaa olemaan tekemättä sitä? Elikkä onko ne säännöt vai oma moraalii vai joku muu juttu.

19:49 SALESPERSON 4.

Säännöt ja moraalii koska tota. No ne on aika yksi yhteen elikkä jos mä rikoin sääntöjä niin se tarkoittaa sitä että mun diskataan kokonaan, mikä taas on sitten moraalisesti joukkuetta kohtaan väärin

PEIPONEN TUOMAS

erinomainen vastaus. Päästäänkin sitten seuraavaksi hyvin näihin meidän suojakeinoihin. Elikkä tota kysymys kuuluu, menee näin, että meillä on käytössä näitä useita suojakeinoja mitkä ehkäisevät epäeettistä käytöstä just kilpailun aikana, niin koetko että ne on just tarpeeksi tehokkaita estämään sen mahdollisen epäeettiseen käytöksen?

20:26 SALESPERSON 4.

En, koska sitä tapahtuu silti ja jotenkin se valuu sen läpi, vaikka niitä tarkistetaan ainakin olevinaan.

20:35 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä joskus tuntuu että niitä niin kun on jäänyt, mutta sitten taas just että niinku voiko se koko massa niinku jäädä seulaan niin

SALESPERSON 4.

niin siis sehän se on sehän se on että aina sillä valuu läpi niitä ihan totta

20:52 PEIPONEN TUOMAS

Olipa hyvä vastaus. Sitten vielä tästä ollaan kans keskusteltu tästä niinku kulttuurista, eli mikä minkälainen kulttuuri firmassa ja ehkä vielä erityisemmin oman tiimin sisällä on. Tunnetko et sillä on vaikutusta, sillä vaikka sillä tiimin sisäisellä kulttuurilla siihen ehkäisyyn?

SALESPERSON 4.

kyllä kyllä, koska tota varmasti jos on enemmän ihmisiä jotka on niin kun sen puolella että niitä sääntöjä noudatetaan ja niistä pidetään kiinni, niin varmasti varmasti ehkäisee sitä niiden rikkomista versus se, että kaikki muutkin kollegat tekee silleen niin se varmasti ajaa enemmän myös siihen, että itsekin tekee silleen.

PEIPONEN TUOMAS

No ihan varmasti. No entäs sitten jos mennään vähän niinku vielä sen tiimistä niinku organisaatiotasolle isommin niin siellä on näitä kulttuurikoulutuksia ja tällöistä niinku yleistä kulttuuri pohinää, niin entä sitten sen vaikutus? Onko se sun mielestä pienempi?

SALESPERSON 4.

Sen vaikutus on pienempi, koska se ei taas sitten konkreettisesti näy arjessa millään tavalla, että se on sitä niin sanottua ylähuultattua.

PEIPONEN TUOMAS

Just näin. Oikeastaan sitten meillä on enää viimeinen. Kysymys kuuluu näin, onko sinulla mielessäsi jotain muuta, mitä haluaisit jakaa kokemuksistasi tai mielipiteistäsi myyntikilpailuista?

22:11 SALESPERSON 4.

Ei ole oikeastaan mitään, mikäli tulisi mieleen kilpailu hyviä. Niitä pitää olla, varsinkin töissä missä tehdään. Tavoitellaan jotain tiettyä tulosta, niin niitä pitäisi olla joka paikassa, varsinkin semmoisessa töissä.

22:29 PEIPONEN TUOMAS

Kiitos erinomainen loppukaneetti. Laitetaan täällä nauhoitus kiinni.

22:34 PEIPONEN TUOMAS

Stop record.

Interview 5.

0:02 PEIPONEN TUOMAS

Noin se on päällä ja tosiaan tuota.

0:06 PEIPONEN TUOMAS

Alkuun sanon, että hyvää tieteellistä tapaa noudatetaan ja tietosuojaseloste on sulle tullut pidetään tosiaan kaikki nimet anonyyminä sitten valmiissa valmiissa gradussa ja tota ainoastaan näissä tota haastattelumateriaaleissa ja sitten kun teen niistä ne itselle muistiinpanoja analyysia varten sitten nuo transcription niin niissä saattaa nimi olla, mutta ne sitten hävitetään kokonaan pois.

0:34 PEIPONEN TUOMAS

Ja avointa mieltä semmoista, että voipi avoimesti puhua kun. Pysyy meidän välisenä nämä jutut niin toivon semmoista. Ja kerro vaan alkuun että kuka oot ja miten pitkään oot ollut teliällä?

SALESPERSON 5.

Jes eli Salesperson 5. ja olen ollut teliällä semmoisen 4 ja puoli vuotta.

0:54 PEIPONEN TUOMAS

Jes minkälaista historiaa sulla on meidän myyntikilpailujen parissa?

1:00 SALESPERSON 5.

No onhan tässä vuosien saatossa vuosittain kun niitä useampi on, niin olen ollut monessa mukana osassa innolla ja osassa vähemmän innolla että tuota, mutta paljon on kokemusta meidän myyntikilpailuista.

1:13 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Onko se etu chämppäri semmoinen isoin sulle vai mitä sä oot itse tykännyt eniten?

1:20 SALESPERSON 5.

No varmaan se on se joo se seutu chämppärit sen takia että siinä tehdään niinku tiiminä että tota mä vaan jotenkin noista en kisoista niin henkilökohtaisesti itse olen edes välittänyt kovin kovin hurjasti ainakaan viimeiseen pariin vuoteen, että ehkä se semmoinen missä yksi tehdään niin se on se tärkein homma siinä, että monesti voisi kuvitella, että myyntialalla niin tärkeintä on se minä itse, mutta kyllähän se aika paljon korostuu Se me puoli noissa sitten varsinkin vanhemmalla iällä tässä firmassa, että mistä sitä motivaatiota löytyy, niin se on se oma tiimi ja vaikutus siihen, että miten oma tiimi pärjää.

1:57 PEIPONEN TUOMAS

Juu kova juttu. No mennään sitten tuota ihan niinku ensimmäiseen oikeaan kysymykseen, niin vielä vähän syvemmillä että voisitko kuvailla yleistä kokemustasi myyntikilpailuista työssäsi.

2:11 SALESPERSON 5.

No siis sillä lailla niin kun jos lähdetään positiivisista niin yleinen mielikuva on tosissaan se, että tuloksellisesti se tuottaa telialle varmasti enemmän kuin mitä siihen satsataan rahaa, koska ei niitä muuten järjestettäisi. Kyllähän se selkeä semmoinen boosti on ehkä vähän semmoisena aikaan milloin ei, ei niinku ehkä se se onkin ole täysin käynnissä, eli silloin saadaan myyntiä hyvin tehtyä ja tota on siinä se yhteisöllisyyden puoli mistä tykkään, mutta sitten siinä on myös paljon semmoisia aspekteja ehkä mistä itse en niin paljon välitä, että siinä lähdetään oikomaan myynnin osalta aika tärkeissä osissa sun muuta, että sitä määrää tavallaan korvaa laadun. Eli sitten me selvitetään pitkään myyntikisojen jälkeen sitä kauppamäärä mitä on tehty myyntikisojen aika. Eli siinä on negatiivisia puolia myös.

2:57 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä loistavaa. Vastaus kyllä heti alku.

3:01 PEIPONEN TUOMAS

No pidätkö sitten kuitenkin näitä kilpailuja, tehokkaana kannustimena meidän myyjien motiivomisessa?

3:14 SALESPERSON 5.

Pidän ehdottomasti tehokkaana kannustimena, mutta tota erilaisia tapoja toteuttaa sitä täytyy vakavasti harkita.

PEIPONEN TUOMAS

Hyvä tähän tullaan pian, mennään seuraavaan, tuntuuko tällä hetkellä, että tuota myyntikilpailussa tavallaan ne tavoitteet ja sitten ne palkinnot ohjaa niinku tai että ne on niinku oikeita oikeita juttuja, että haetaan ja palkitaan oikeita asioita? Muotoillaan näin.

3:41 SALESPERSON 5.

No joo ja ei totta kai myyntimääriä niin siellä on hyvä hyvä niistä palkita, mutta sitten se että jos niitä ei seurata todella tarkkaan mistä ne myyntimäärät koostuu niin siinä palkitaan väärästä syystä. Sen lisäksi siellä olisi tärkeitä palkita myös erilaisista muista onnistumista, kun pelkästään kappalemääräisestä myynnistä eli firmalla jää tosi paljon pimentoon semmoisia tavallaan henkilöitä, jotka tekee todella hyvää duunia, mutta jotka eivät välttämättä kappalemäärissä myynnissä näy, mutta aloittelijoilla arvokkaita firmalle esimerkiksi tällaiset myyntikilpailut ois oivia paikkoja myös nostaa semmoisia tekijöitä esiin, jotka ei nouse koskaan firman sisällä.

4:15 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä tota vähän vielä kaivelen tuolta niin. Olisiko se niinku just se semmoinen laatu yks semmoinen kriteeri mitä voitaisiin mitata?

4:26 SALESPERSON 5.

On ilman muuta. Tavallaan se jää sitten se, että millä tavalla ne asiakaskohtaiset on oikeasti mennyt. Miten sitä laadullista dataa sieltä saadaan, niin se on hyvä kysymys. Mutta siihenkin keinoja on että että että siinä palkittaisiin myös siitä, että miten niinku tavallaan samalla tuloksellisesti tehokkaasti, mutta myös laadullisesti pystyt samalla myymään niin jotenkin näiden korrelaatio olisi mun mielestä paljon fiksumpi mittari kuin pelkästään se, että paljonko sattunut sisään x määräisesti rahaa.

4:53 TUOMAS

Sitten noissa aikaisemmissa haastatteluissa on noussut myös tota tuommoinen, niinku kehittyminen myyntikilpailun aikana. Minkälaisia fiiliksiä oli? Sulla olisi semmoisesta mittarista.?

5:04 SALESPERSON 5.

Niin mä en tiedä mennäänkö tässä nyt sitä, että kehittykö myyjä itse myyntikilpailun aikana aikana niin varmasti on itse kuullut samanlaista, että siinä niin kun löytää uusia puolia puolia itsestään ja ehkä tekee totisemmin sitä hommaa. Niin joo tietyllä tapaa. Mutta että onko se enemmän vähän semmoinen herääminen kehittyminen mun mielestä indikoi ehkä sitä, että sä opit jotain uutta? Onko se herääminen enemmän se, että sä tajuat että hetkinen mähän osaan tehdä tällä tasolla töitä nyt kun mä oikeasti kiinnostaa. Että se se on mielenkiintoinen mun mielestä ehkä se myyntikilpailu ei niin sanotusti opeta loppupeleissä hirveästi mitään muuta kuin motivoi se taas se voisi voisi tuoda paljon myös oppia lisää, että jos siihen tuotaisiin koulutuksen aspekti jotenkin mukaan...Niin joo, mutta että mun mielestä se on enemmänkin herääminen kun kyse oppimisesta.

PEIPONEN TUOMAS

Hyvä kiitos. Sitten mennään vähän tuohon tota meidän alakohtaiseen kysymykseen ja täällä ensimmäinen kysymys kuuluu, että saako myyntikilpailu sinut toimimaan normaalista työtavasta poikkeavalla tavalla?

6:12 SALESPERSON 5.

No ei oikeastaan millään tavalla, ehkä jopa tämmöisenä vastarinnan kiiskinä, niin ensimmäiset pari viikkoa voi olla jopa huonompi tulos minulla kun mitä normaalisti kun mua kyrpii jollain syväluotaavalla tasolla se, että että tota sitä lähdetään tekemään semmoista niin sanottua roiskekauppaa, mutta että itselläni niin ei vaikuta, mutta uskon että monella vaikuttaa ja suuremmalla osalla vaikuttaa positiivisesti

PEIPONEN TUOMAS

Kiitos vastauksesta. Miten sitten jos mennään vähän tänne niinku, teleoperaattorialan myyjiin ja kysytään näin, että ovatko myyntikilpailut mielestäsi sopiva työkalu niinku teleoperaattorialan myyjien motivoimisessa?

6:56 SALESPERSON 5.

No ilman muuta. Onhan se niin kun huomattu jo pitkään, että kilpaurheilun parista ihmisiä paljon meillä töissä ja se niinku se kilpailu ja tällöinen niin kuuluu asiaan. Mutta sitten se että pitäisi myös löytää uusia tapoja, palkita ja seurata ja ihmetellä sitä, että se on ehkä vähän vanhentunut käsite että mennään pelkästään kilpailulle joka ikinen kerta. Tai kilpailumuoto itsessään voisi olla aivan jotain muuta. Mutta on sopiva keino minun mielestä kyllä, mutta...

7:28 PEIPONEN TUOMAS

No jos verrataan muihin aloihin, että jos sulla on kokemusta niin onko mielestäsi niin tällä operaattorialalla nää kilpailut tehokkaampia muihin toimialoihin verrattuna?

7:40 SALESPERSON 5.

No äärimmäisen hyvä kysymys. Nyt jos ihan rehellisesti mittaan niin minun mielestä ei, koska meillä on jo sen verran kova palkkaus itsessään, että se myyntikilpailu ei tuo oikein siihen niinku enää lisää. Toki tää on aina niinku hyvin henkilökohtainen. Riippuu myyjästä tää kysymys että itsellä kun on on tulotasoa on korkealla koko ajan, niin mä en huomaa niin suuria hyppyjä siinä jos mä rupean yhtäkkiä myymään, niin silloin se ei se myyntikilpailu kukaan tunnu mulle niin suurelle, että sillä olisi mikään ihan mahdoton vaikutus verrattuna johonkin toisiin paikkoihin, missä ei saada rahallista korvausta valmiiksi kunnolla ja sitten on myyntikilpailu, niin siellä se myyntikilpailu saattaa tuoda enemmän vielä niinku intoa siinä. Mutta tää on niinku oma oma kokemus, että on aikaisemmissa töissä niin ehkä ollut myyntikilpailusta paljon enemmän innoissaan, vaikka palkka on huomattavasti pienempi.

8:32 PEIPONEN TUOMAS

No toi riitti tuosta alasta niin vielä vähän niinku syvemmälle näihin ihan äijän henkilökohtaisiin fiiliksiin. Niin tota tähän vähän jo sivuttiinkin niin tuota kysymys kuuluisi, että mitä mieltä olet itse myyntikilpailuihin osallistumisesta?

8:49 SALESPERSON 5.

No mun mielestä se pitäisi olla tietyllä tapaa valinnainen, koska sitten kun se lyödään pakolliseksi niin se tavallaan jo kertoo että se motivaatio ei ehkä ole siihen osallistua, että jos mä pystyn suorittamaan itse firman tavoitteet kirkkaasti jo maaliin, niin jos mä en halua osallistua kilpailuun ja semmoiseen kivien heittelyyn, niin mun mielestä siinä pitäisi olla vaihtoehto jäädä myös pois.

Mutta tota kyllä mä sitten tykkään niinku mä sanoin tossa alussakin mä tykkään hurjasti siitä yhteisöllisyydestä ja siitä että siinä ollaan niinku tehdään porukalla ja siinä on sitä meidän henkeä alalla, joka normaalisti keskittyy aika paljon itsensä ympärille se tekee meille varmasti todella hyvää ihmisinä kanssa et me huomataan, että hetkinen tässä on myös kollegoita töissä, mutta itse noista osallistumista, niin ehkä just se, että pääsee olemaan osana tai tärkeänä osana meidän tiimiä, niin se on mulle se tärkeä homma. Muuten niin ei niin väliä.

9:41 PEIPONEN TUOMAS

Tämäkin hyvä vastaus. Seuraava kysymys edelleen vähän jatkaa tätä tota että voisitko jakaa positiivisia ja negatiivisia kokemuksia, niin ehkä positiivisena sulla yhteisöllisyys ja tiimin kanssa tekeminen negatiivisena nuo aikaisemmin mainitsemasi jutut, mutta onko mitään muuta?

10:01 SALESPERSON 5.

No jos mä nyt vielä yritän kaivaa jotain siis...Että tota no lähdetään vaikka nyt negatiivista tässä kun äsken lähdettiin positiivista niin negatiivisia puolia. Mitä siihen muuta tulee ympärille, niin onhan siinä sitten aina semmoinen tuota joo jos mietitään sitä että sinne roiskitaan sitä kauppaa, mutta sitten sitä myös sallitaan meidän firman tasolta sitä roiskimista sen takia, että meillä on myyntikilpailu. Eli jos mä nyt jalostan tätä ajatusta vielä siihen suuntaan, että onko meidän kulttuuri se, että nyt on OK tehdä näin mutta ei normaalisti ja missä se raja menee niin siinä tullaankin aika isojen kysymysten ääreen, että onko meillä sitten loppupeleissä mitään rajoja jos me sallitaan jossain vaiheessa asioiden x tapahtua mitä ei normaalisti se saisi, se on ehkä se niinku suurin ajatus siellä taustalla jos jalostaa näitä mun aikaisempia vastauksia siihen negatiiviseen niin se tavallaan soittaa mulle koko firman niin kun ajattelumallin siinä taustalla miten hommat hoituu.

Ja sitten taas positiivisia on se, että onhan siinä valtava voima taas nyt sitten näyttää että ei se vaikka meillä on kilpailu niin tämmöistä toimintaa ei saa tehdä. Eli positiiviseksi mä nostan myös samaan aiheeseen liittyen. Mä nostan sen että siinä on mahdollisuus kyllä näyttää, että missä meidän tavallaan raja menee kun nyt me tehdään sitä kauppaa ihan tosissaan.... Nyt olisi helppo tehdä semmoinen— että tästä ei mennä yli näin te ette tee ja suoraan vaikka kisasta niin siitä tulisi sanktioita. Nyt se on enemmän semmoista, että joo, no me katsottiin kyllä tämmöinen, että joo, ehkä vähän oli tehty, mutta ihan OK ja ei ehkä katsota jotain, että oliko joku tehty vai ei. Niin suurinta osaa asioita ei seurata se, mutta siinä on hyvä ja huono puoli siinä samassa että siinä on mahdollisuus, mutta tällä hetkellä se ei mun mielestä toteudu kovin hyvin.

11:45 PEIPONEN TUOMAS

No mitkä mitkä tota tämmöiset niinku aspektit näissä myyntikilpailuissa koet että niinku motivoi sua niinku kaikista eniten ja annan muutaman esimerkin että onko se se kilpaileminen vai palkinnot vai jonkunlainen tunnustuksen saaminen vai sitten tosiaan vaan se niinku tiimin kanssa tehdä

SALESPERSON 5.

Kyllähän se on se tiimin kanssa tekeminen että oikeastaan millään näillä muilla mitä listasit niin ei ole semmoista tietynlaista arvoa jos katsoo isommassa mittakaavassa sitä minkälaista hallaa se mun mielestä firmalle aiheuttaa se että me mennään semmoisella lyhytnäköisenä semmoisella palkitsemismallilla koko ajan eteenpäin, niin mä en pysty oikein noihin allekirjoittamaan. Voi kuulostaa vähän tyhmälle, ei ole minun asia, ei pitäisi miettiä, mutta ihmisiä on vaan aivan toimii sillä tavalla, että haluaisi meillä kaikilla niinku hieno ja hyvä olla eikä sillä että mentäisi vaan joka ikinen oma tilipussi edellä.

12:42 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä voin kyllä allekirjoittaa itsekin. Mennään sitten pois näistä kysymyksistä ja siirrytään näihin just näihin tota. Contest design factor elikkä tämmöisiin tota suunnittelupuolen juttuihin niin ensimmäinen kysymys mietitään sillä tavalla, että jos ei ei mietitä tätä meidän kilpailumalleja ollenkaan, vaan ihan niinku tyhjästä. Vähän niinku niin kysymys kuuluu, että jos

voisit suunnitella myyntikilpailun itse mitä asioita ottaisit huomioon varmistaaksesi, että se on motivoiva ja oikeudenmukainen?

13:19 SALESPERSON 5.

No varmaan siinähan palataan vähän just siihen missä puhuttiinkin äsken, että siinä olisi jotenkin mukana se asiakastyytyväisyys semmoisella tavalla mitä ei niinku päästäisi manipuloi-
maan ihan hirveästi ja sitten siinä on se tehokkuus samalla. Eli nyt kun me saadaan sieltä sitä dataa että näin ja näin ja näin ja nps kysely lähtee niin jotenkin niinku niitten vaikutus olisi mukana siinä ja sittenhän siinä voisi olla vielä mukana myös kollegoiden esimerkiksi arvoste-
luita, että kyllähän me niinku suhteelleen rehellistä porukkaa ympäri Suomen. Jotenkin se semmoinen, että kuka on niinku oikeasti tehnyt siinä kyllä me tiedetään tavallaan tosi hyvin.
Sitä ehkä vähän aliarvioi miten hyvin me myyjät tiedetään, että kuka niinku on tavallaan teh-
nyt nyt, että nyt on joku tehnyt aika hemmetin hyvin hommia niin tavallaan että siinä olisi nii-
täkin kuultu siinä mukana, että se olisi semmoinen yhteispallo. Tää on toki tämmöistä vähän
toiveajattelua, että siihen menisi aika paljon aikaa, että me saataisiin kaikilta tavallaan arvos-
telut, että nyt tuomas on tehnyt tosi hyvin ja katsotaanpa sieltä vielä nps kaikki olisi yhteensä
siinä mukana siinä arvostelussa.

Ja sitten palkintojen osalta, niin kyllähän siinä olisi tärkeää se, että että se olisi niinku tiimi-
palkintoja, henkilökohtaiset palkinnot on vähän, kyllä se on ainakin meillä huomattu et henki-
lökohtaiset palkinnot on vähän semmoinen nihkeä sitten siinä, että se ei ehkä tuo sitten sem-
moista niin suurta kokonaisvaltaista hyötyä kuin tonni tiimille versus tonni yksi kaverille niin
mutta tämmöisen jonkun härön fuusion tästä kaikesta mitä sanoin niin haluaisin tuottaa missä
olisi mahdollista loistaa myös semmoisella myyjillä, jotka ei välttämättä päässyt 5 tai 10 vuo-
den uransa aikana koskaan tapetille firmassa millä valtava painoarvo kuitenkin firman toimin-
nalla.

14:55 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä no keksitkö sit muutoksia mitä ehdottaisit tähän meidän nykyiseen myyntikilpailumal-
liin, jotta se vastaisi paremmin myyjien tai itse siitä tarpeisiin tai mieltymyksiin?

15:07 SALESPERSON 5.

Ja ne on ihan selkeän se on se, että tavallaan sitä seuraisi sitä tekemistä, että minkälaista se on tota mitähän mä nyt muuta siihen toisin semmoista ehkä jotain muuta tavallaan pisteseuran vielä malleja just lähtee vaikka NPS tai jostain että siellä olisi muutakin. Siellä on ollut hyviä. Siellä on ollut puhelinmyynnistä sun muista, mutta välillä siellä on vähän niinku sinne päin olevia niinku pisteytyksiä erinäisistä tuotteista mitä myy tai muuten ne olisi tärkeää katsoa tosi tarkaksi ja lyön vaikka varianssia ja sitten kilpailun aikana sen mukaan, että minkälaista myyntiä tarvitaan tai voisiko pilkkoa pienemmiksi osiksi esimerkiksi alueille niitä kilpailuita jollain tavalla, että siinä olisi niin kun esimiehen tulokortti sidottuna mukaan, koska selkeästi niillä on merkitystä niillä kilpailuilla, niin saisiko sitten alkaa kautta? Esimerkiksi meillä on tilanne se, että meidän alueella joka ikinen vuosi meillä vuotaa perä jostain muualta kuin meiltä itseltä, niin me ei ikinä oikein päästä missään ei olla ehdolla esimerkiksi vuoden vuoden alueeksi. Ihan vittu sama minkälaista taikaa Jyväskylä tekee, niin siinä ole mitään tekemistä sen kanssa et meillä vuotaa sitten perästä tai muualta, niin onhan se tärkeä niinku alueellakin saada jotain että jos sitä kohdennettaisiin pienempää osaan porukkaa kun pelkästään koko suomeen sitä myyntikilpailua niin siinä olisi varmasti potentiaalia.

16:30 PEIPONEN TUOMAS

Tekisitkö... jonkun verran keskustelua aiheuttanut tässä kysymyksessä toi niinku... kilpailun kesto ja sitten miten usein niitä on niin onko sulla niistä mitään mielipidettä?

16:42 SALESPERSON 5.

No ei oikeastaan täytyy ihan rehellisesti sanoa, että ei niitäkään käryäkään kun kilpailu edes kestä että tuota. Onko se joku pari kuukautta puhutaan nyt tässä nyt vaikka niistä chämppäreistä niin onko joku parin kuukauden stintti tosiaan? No ei suunnilleen jonnekin tänne tonne, mutta tota ei mun mielestä se että kesto ja määrä ilmeisesti siis voinko näin olettaa niitä on ollut liikaa jonkun mielestä niin varmaan joo, mutta en mä tiedä, mun mielestä se on laadullisesti hyviä kilpailuja ja niitä kohdennettaisiin oikein niin ei ole mun mielestä se määrä ei ole se ongelma, että enemmänkin se, että niistä jos niistä saadaan jotakin irti, niin kyllä niitä kannattaa järjestää. Totta kai se pitää huomioida sitten niitä voi olla koko ajan että se merkitys katoa sieltä, mutta että mun mielestä omasta vinkkelistä se, että meillä on erilaisia kilpailuita paljon niin se ei vie pois joltain toiselta kilpailulta.

17:34 PEIPONEN TUOMAS

Hyvä. Sitten mennään viimeiseen kysymys kategoriaan liittymisen käyttäytymiseen, niin aloitetaan tämmöisellä että huomaatko myykilpailun aikana muutoksia kollegoidesi tai omassa käytöksessä.

17:48 SALESPERSON 5.

No huomaa se motivaatio on tavallaan tietyissä myyjissä. Se on mielenkiintoista, että sitä ei välttämättä kaikissa tai hirmu useassa edes näe sitä eroa en huomaa, mutta siellä on. Ehkä semmoisia niinku saattaa olla kärki myyjäkin missä huomaa sen semmoisen niin kun että heiltä tulee sitten jälkikäteen just tämmöisiä selvitettäviä keissejä, jotka on menossa tähän tavallaan yksilön myyntkilpailussa eteenpäin. Heillä ehkä näkee sitten sitten tää, mutta semmoista käytös eroa, niin en ole meidän tiimissä nähnyt, koska meillä on sen verran hyvä motivaatio valmiiksi niin semmoista suurta buustieroa siellä tekemisessä en ole nähnyt niin sitten kun se ei välttämättä se kilpailu on sitten merkinnyt meille niin paljon, että se muuttaisi sitä perushyvää tekemistä mihinkään. Ja en ole omallakaan kohdallaan niin kun ei ei ehkä niinku just enemmän se semmoinen, että ei hirveästi niinku kiinnostosta että jopa vituttaa semmoinen niinku kivien läpsyttelyä selkään siinä että nyt lähdetään tekemään niin jos se menee semmoiseksi väkinaiseksi niin sitten se on aina mulle semmoinen aika punainen vaate mutta.

18:54 PEIPONEN TUOMAS

Mitäs tämmöistä niinku muutosta myynti strategiassa että onko siinä? Ootko huomannut mitään muutosta kenellekään tiimin sisällä vaikka?

19:04 SALESPERSON 5.

En ole kyllä kiinnittänyt huomiota, niin en osaa saanoa yhtään että olisi strategisesti erilailla myynti, että kaikilla on kuitenkin kiinnostaa tehdä tavallaan se maksimi extra suoraan niin se, että lähtisi myymään eri lailla sen kilpailun aikana, niin en että ainut mistä näkee niin on sitten just tämmöisiä et tulee selvitettäviä tapauksia jälkikäteen että siinä haettu jotain, mutta ei niinku mitään eroa.

PEIPONEN TUOMAS

No mainitsit noista että tota joitakin selvitys keissejä niin tuota seuraava kysymys onkin, että entäpä tällöinen epäeettinen käytös mitä myyntikilpailu saattaa aiheuttaa niin, menisikö se sitten sen alle, että sieltä tulee niitä vähän selvittäviä hommia.

SALESPERSON 5.

Se menee sen alle ja sitäkö ei tavallaan arjessa näe, että ne on ne tavallaan itsensä omaa etua kun ajetaan niin se ei välttämättä näy. Siinä ei niistä puhuta elikkä ne tulee, ne tulee sitten keissejä ne jälkikäteen pitää selvittelään, että tota just viime vuonna oli esimerkiksi meidän erään huippumyyjän keissi mitä rupesin ihmettelemään sitten ja kyselin ja vastaus oli se, että kun on tää kisa käynnissä niin en jätä tekemättä. Mikä taas niinku mulle aiheuttaa niinku sen luokan ketutuksen että tota mä en enää naama vääntyä irti. Mutta tuota.

PEIPONEN TUOMAS

No entäs sitten jos astutaan noista niin kuin myynnin puolesta pois, niin onko sitten huomattavissa niinku vaikka jonkun tällöistä kaverin auttamisen vähentymistä tai sitten että jätetään hommia tekemättä mitkä ei liity siihen myymiseen mitenkään, myymälän hoidollista juttua?

20:40 SALESPERSON 5.

Ei kyllä niinku voitte skabojenkaan aikana niin ei. Kuulostaa sillä tavalla, että jotenkin tässä nyt kiilottelen, mutta tota oon siis tyytyväinen. Oon tosi ylpeä, sillä lailla meidän tiimissä siinä, että toki se on huono, se on hyvä jos se näkyisi että se positiivinen tavallaan energia, että se olisi niinku tapissa mutta hyvä. Toisaalta on se, että mitään semmoista konkreettista muutosta ei myöskään negatiivista ole, että kaikki rullaa edelleen ihan samalla tavalla oli kilpailu tai ei.

21:10 PEIPONEN TUOMAS

Hyvä. Tota no sitten mulla on niinku seuraava kysymys liittyy just siihen että tota oletko huomannut tällöisen epäeettiseen käytökseen lisääntyvän just itsessäsi tai kollegoissasi

myyntikilpailuaikana niin. Ehkä siellä saattaa niissä kollegoissa olla muutamia semmoisia, jotka saattaa tehdä myyntikilpailun puitteissa kauppoja.

Niin tota. Mikä sitten luulet, että jollain tasolla niinku jos niinku ehkäisee sitä toimintaa niin mikä se on? Onko ne ne säännöt vai onko se se oma moraali vai joku muu asia mikä ehkäisee sitä epäeettistä käytöstä.

21:52 SALESPERSON 5.

Onko tarkoitus tavallaan kysymyksellä, että kysyä sitä, että millä sitä saataisiin? Vai mietitkö sä vaan ylipäänsä, että mikä mikä ihmisillä ehkäisee sitä?

22:02 PEIPONEN TUOMAS

Elikkä ei mennä vielä sinne että mikä on vaan just tää jälkimmäinen, että mikä se voisi olla sun mielestä?

SALESPERSON 5.

No sehän on myyjällä. Tottakai se on oma moraali ja säännöt mitä sinne on tehty ja minkä mukaan on totuttu toimimaan eli ei siinä... se on sitten eri asia että millä sitä voidaan rajata, mutta että tosissaan mikä sitä ehkäisee niin on Tottakai kollegat, myyntisäännöt ja tavallaan oma moraali mihin se rakentuu että.

22:31 PEIPONEN TUOMAS

Silloin päästäänkin just tähän, että meillä on firmassa käytössä näitä useita suojakeinoja, jotka ehkäisevät epäeettistä käytöstä just kilpailujen aikana ja muutenkin. Niin ovatko nämä mielestäsi tehokkaita estämään just mahdollisen epäeettiseen käytökseen?

SALESPERSON 5.

Hankala toki sanoi sen puitteista, että Oulun nuo perus samat säännöt jos ne otettaisiin pois niin näkisi tarkemmin, että miten paljon ne ehkäisee, mutta paljon sieltä menee läpi ja mun mielestä paras keino olisi se kun tulisi selkeitä diskauksia vaikka kilpailusta pihalle, että kun

nähtäisiin heti tavallaan että hei täällä on tehty tämmöinen tai sitten pitäisi selvittää että hei tämmöinen tuli... jotenkin siinä olisi semmoinen että nyt jos mä vaikka tästä kollegasta käytän siinä merkkiä joka on viime vuonna oli tehnyt. Jos mä nostaisin tämmöisen esiin hei että se ei olisikaan semmoinen niinku tietyllä tapaa rottatemppu, että hei menit kantelemaan vaan että se pitäisi pystyä seisomaan niiden omien kauppojen takana tietyllä tapaa. No enhän mä voin mennä nostamaan siinä on jotenkin semmoinen, että siinä on taas keskustelun erikseen, miksi en en voi mennä minun mielestä olisi ihan hyvä, että jos voisinn mennä nostamaan vaikka esimiehelle että hei että mikä tää on että jos ei kollega pysty ottamaan siitä vastuuta, mutta se me ei olla, se on semmoista utopiaa missä me ei vielä olla että tuota pystyttäisi asioista puhumaan fiksusti, mutta tota kyllä se mun mielestä on se ehkä se semmoinen esimerkin voima siinä että sitä selkeästi oikeasti näkisi että näitä seurataan että hei mikä tää on tää että käydään läpi...Joo tää oli tämmöinen no ei mitään hommaa OK sitten jos se ei ole OK niin sitten suoraan kylmästi vaikka kilpailusta pihalle niin se loppuu se pelleily niin sanotusti.

PEIPONEN TUOMAS

24:06

No seuraava liittyikin just tämmöiseen niin kun kulttuuriin vaikka tiimin sisällä niin pidätkö sen miten tärkeänä just tämmöisten niinku käyttäytymisen ehkäisemisessä?

24:21 SALESPERSON 5.

On onhan se tosi tärkeä, mut se riippuu tosi paljon kelle se on tärkeää, että esimerkiksi itselleni se luo sillä lailla haluan miellyttää muita ihmisiä, niin se luo myös sen tietynlaisen vaatimuksen toimia sillä tavalla, että kavereilla ei tulee niitä keissejä sun muuta, mutta sitten taas tämmöiselle ihmiselle, jolla on moraalikäsitys on eri ja arvot on eri, niin se ei välttämättä tuo yhtään mitään että tota mutta henkilökohtaisesti kun kysymys on minulle asetettu, niin mun mielestä se on tärkeä.

24:50 TUOMAS

Hyvä no sitten oikeastaan päästään tuohon viimeiseen kysymykseen, joka onkin tämmöinen, että onko sinulla mielessäsi jotain muuta mitä haluaisit jakaa kokemuksistasi tai mielipiteistäsi mielipiteistäsi myyntikilpailuja kohtaan?

25:05 SALESPERSON 5.

No ehkä se semmoinen loppukaneetti jos tehdään siitä niin kyllä se palaa mun mielestä siihen, että siellä on valtava niin kuin mahdollisuus jota ei tällä hetkellä potentiaalia niinku täysin valjasteta. Eli siellä on positiivisen vaikutuksen voima mitä saataisiin paljon mun mielestä boostattua ja negatiivinen puoli mitä saataisiin aika paljon hinattua alaspäin, jos haluttaisiin tehdä rohkeita kokeiluja vaikka sen myyntikilpailun osalta. Nythän me on menty aika lailla samalla rungolla koko mun työura ajan sen myös itse asiassa voi olla syy minkä takia ei ihan hirveästi enää kiinnosta. Eli jos mä näkisin näitä asioita mitkä mä koen itse tärkeäksi jollain tavalla sitä niinku toteutuvan ja tavallaan että ne huomioitas vähän niinku näkyisi että ne yrittää siellä jotakin tehdä toisin niin kyllähän se ehkä taas toisi lisää motivaatiota osallistua myös näihin kilpailuihin. Tämmöinen loppu loppupyöräytys, mutta.

PEIPONEN TUOMAS

OKOK hyvää ja tota sitten mä kiitän hyvistä vastauksista tässä vaiheessa ja pistän tuon nauhoituksen kiinni.

26:13 SALESPERSON 5.

Kiitos.

Interview 6.

0:04 PEIPONEN TUOMAS

No niin tuota. No ihan alkuun sanon tosiaan että noudatetaan. Tai noudatan tässä tutkimuksen tekemisessä tätä hyvää tieteellistä tapaa elikkä niinku tietosuojaselosteessa olikin niin tuota kaikki tiedot niin tullaan niinku anonymisoidaan sinne valmiiseen työhön ja tota sitten myöskin näistä tutkimusaineistoista niin tuota sitten kun ne on käsitelty niin ne tullaan tuhoamaan sillä tavalla, että niitä ei ole enää kenenkään muun saatavilla.

SALESPERSON 6.

Joo.

0:36 PEIPONEN TUOMAS

Ja tuota voidaan ihan pidemmittä puheitta niin siirtyä sitten haastattelukysymyksiin niin kerro vaan alkuun että kuka olet ja miten on pitkään olet ollut talossa.

0:48 SALESPERSON 6.

Joo elikkä Salesperson 6 ja tuota telialla on ollut nyt töissä viitisen vuotta. No itse asiassa nyt ensi kuussa tulee 5 vuotta täyteen ja XXXX aloitin silloin 5 vuotta sitten ja 4 vuotta sitten tulin XXXX ja siitä lähtien sitten tässä.

1:08 SALESPERSON 6.

Nykyisessä tehtävässä toki vähän muuttunut tuo työnkuva tuossa kun ollaan muutettu tuolta niinku tota citymarketin pisteeltä tuonne kaupaille.

1:21 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, minkälainen historia sulla on noiden meidän myyntikilpailujen kanssa?

1:26 SALESPERSON 6.

Myyntikilpailussa, niin tietysti kaikissa jollain tavalla tullut oltua mukana. Mitä tässä viime 5 vuoden aikana on ollut ja päällimmäisinä just varmasti nuo telian champions liigat, kun niissä tullut hyvin menestystä ja on muutenkin ollut ehkä se isoin panostus niissä kisoissa niin tuota.

1:45 SALESPERSON 6.

Sitten tietysti tällöiset mitä palkintoja niistä saanut niin ulkomaanmatkaa ja muuta niin jäänyt jäänyt ne kyllä mieleen aina. Hyvin pärjännyt niin sanotusti niissä.

1:58 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä.

1:59 PEIPONEN TUOMAS

Jes mennään sitten oikeisiin kysymyksiin, ihan ensimmäisenä, niin tuota tällöistä lämmitte-lyä vielä niin tuota. Voisitko kuvailla yleistä kokemustasi myyntikilpailusta niinku työssäsi?

2:15 SALESPERSON 6.

No yleinen kokemus. Mulla ne on ollut aina sillä tavalla, että ne on motivoinut ja parantanut mun niinku sitä tekemistä, että ei aina ei jaksa kilpailla pelkästään sitä omaa tiimiä vastaan tai että jotakin tällöistä että kuka tekee eniten kauppaa että se ei välttämättä aina niin paljon jos sytytä. Mutta sitten kun siihen otetaan tiimi ulkopuolelta vaikka koko suomen myyjät tai muuta tällöistä tai että tiimeinä muita tiimejä vastaan skabaan niin se on kyllä aina ainakin semmoisen pienen napsun parantanut sitten tekemistä ja joskus joskus myös sitten niinku ihan huomattavasti parantanut sitä.

2:55 SALESPERSON 6.

Ja, mutta sitten on ollut myös hetkiä, että tuntunut, että kilpailuja on liikaa ja liian usein ne toistuu ja sitten siinä aiheutuu semmoinen, että se ei oikein enää niinku nostata kanssa tätä niinku tulosta varmasti mitä odotettaisiin.

3:12 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä.

3:17 PEIPONEN TUOMAS

Sitten voisin tästä kysyä seuraavan, eli mikä pidätkö myyntikilpailuja niinku tehokkaana kannustimena myyjien motivoimisessa?

3:27 SALESPERSON 6.

Varmasti...Nosiis, että vähän jakaa ehkä puolet ja puolet ihmiset sillä tavalla tuota ketkä niistä syttyy ja ketkä ei. Varmasti myöskin se, että minkälaisia palkintoja siinä historiassa on sitten ollut niin ne nekin tota. Kaikki ei voi miellyttää kaikkia, mutta lähtökohtaisesti niin tuota kyllä ne myyntikisat ne antaa semmoisia mahdollisuuksia tehdä semmoisia asioita, mitä ei normaalisti tulisi tehtyä, niin kyllä mä pidän niitä sinänsä tehokkaana, että ihmiset sitten vähän niinku alitajuntaisesti kiittää sitten enemmän tietoisesti, niin myöskin parantaa sitä tekemistä että pääsisi mukaan. (outo mutta näin se sanoi)

4:10 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä hieno olisi jonkinlaista menestystä. Just se just näin.

4:15 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä, tota miltä susta on tuntunut nyt sitten, että onko näissä meidän myyntikilpailuissa niinku haettu ja palkittu oikeita asioita, että varmasti niinku mitä haetaan aina niin on se myynnin tehostaminen ja sitä kautta se tuloksen lisääminen ja tota sitten palkinnot on mitä ne on ollut niin mitä mieltä oot ollut niistä?

4:42 SALESPERSON 6.

Mitä tarkoitat?

4:44 PEIPONEN TUOMAS

Eli mikä tota onko nää niinku myyntikilpailun tavoitteet? Onko ne niinku linjassa sen kanssa mitä niinku tehdään?

4:53 SALESPERSON 6.

No joo kyllä sen aina periaatteessa sen niinku punaisen langan sieltä löytää, että mikä on minäkään kilpailun just tarkoitus että saada vaan... No hyvin yksinkertaisesti se on aina sitä, että

saadaan sitä myyntiä ja varsinkin sitä, että vähän niinku koko tiimin tulos paranisi myöskin siellä niinku alemmilla portailla että saadaan nostettua sitä niinku napsuja sitä tekemistä sillä tavalla, että pääsisit jonkun kriittisen rajan yli ja sen jälkeen sulla on vaikka joku kahdenkymmenenviiden prosenttien todennäköisyys saada se palkinto mikä siinä on taas sitten ne jotka siellä on kärjessä niin tota niillä on periaatteessa se niinku paras mahdollisuus ja se ei se vaikutus ei ole niinku niin iso siellä kärkipäässä, mutta varmasti sitä keskikastia ja sitä niinku jotka ei ole niin hyvin suoriutunut, niin niistä varmasti saadaankin jonkun verran enemmän irti noin.

5:45 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Miten se palkitseminen sitten? Ootko sen kokenut niinku vaikka riittävänä kysytään näin?

5:55 SALESPERSON 6.

No...se on tietysti ainakin harmillista, että jos niinku loppupeleissä sitten se tuuri ratkaisee tuossa, että sä oot voinut...voinut niinku tota suoriutua tosi hyvin ja ansaitsisit sen niinku palkkion ihan samalla lailla kun ne jotka semmoinen reissu on päässyt mutta on sitten jäänytkin niinku ulkopuolelle.

6:16 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä jos on tällöinen reissupalkinto kyseessä

SALESPERSON 6.

esimerkiksi kyllä

PEIPONEN TUOMAS

kyllä jos on jos on niinku rahaa rahaa menee siitä yhdessä tekemisestä reissuun ja sitten osaa jää ulkopuolelle.

6:27 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä...joo, mennään sitten vielä seuraavaan eli tää on nyt vähän niinku... no ensin ensimmäinen kysymys tässä on nyt vähän niinku semmoinen vähän siihen omaan tekemiseen ja sitten on tästä niinku meidän alasta niin aloitellaan tämmöisellä kysymyksellä, että saako myyntikilpailu sinun toimimaan normaalista työtavasta poikkeavalla tavalla.

6:50 SALESPERSON 6.

No joo kyllä saa koska monesti noissa kisoissa on jonkunlainen just myyntikisaseuranta esimerkiksi missä sä oot erilaisista myydyistä tuotteista eri määrän pisteitä niin varmasti tulee sinne...tavallaan...myytyä myös semmoisia tuotteita, mistä tiedät että saat sitten niitä kisapisteitä, että vaikka joku turvapaketti tai kanavapaketti ei muuten välttämättä olisi mennyt tai et olisi lähtenyt myymään, mutta ihan silläkin kulmalla, että tästä otetaan nyt niinku vielä pisteet sitten talteen tuota kisa varten niin varmasti tulee tota myytyä enemmän ja nähtyä enemmän vaivaa, että saisit enemmän myytyä.

7:31 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Muuttuuko muuttuuko tota myyntitapaa siis jonkun verran?

7:37 SALESPERSON 6.

Joo kyllä muuttuu. Se ei ei...Ei ole niin suoraviivaista välttämättä vaan tuota siihen myyntiin otetaan myös niinku sitten muita tavallaan kartoitetaan kaikki mitä siellä olisi ja se sillehän se myynti nyt pitäisikin ylipäättään mennä että kartetaan kaikki, mutta silloin kun se kisa on päällä niin siihen sitä siihen keskittyy enemmän.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä sitten sitten siirrytään näihin tota ala keskeisiin kysymyksiin ja aloitetaan tämmöisellä että ovatko myyntikilpailut mielestäsi sopiva työkalu täällä teleoperaattorialalla myyjien motivoimiseen?

8:16 SALESPERSON 6.

No...Kyllä ja ei. Eli varmasti niinku...niinku on puhuttu niin se tehostaa kyllä sitä myyntiä ja parantaa sitä myyntiä varmasti niinku koko porukalta mutta sitten. Teleoperaattorialakin on helposti siinä mielletään semmoista, että siellä on paljon niinku ainakin ihmiset ajatelevat, että

siellä huijataan paljon ja muuta että tällöinen niinku kisa kisa asetelma saa varmasti sitten aikaan myös semmoista että voi niinku se myynti voi olla jotenkin niinku likaisempaa tai että se ei ole niin niinku hyvää järkevää myyntiä vaan se aiheuttaa sitten semmoista että ihmiset vähän niinku nyt väkisinkin tota nyt on niinku pakko nyt on niinku pakko tehdä paljon kaup-
paa ja se aiheuttaa semmoista painetta...

että jos on varsinkin joku tasainen pudotuspelivaihe jossakin myyntikisassa, niin kyllähän siellä niinku kaikki pisteet yritetään kyllä ottaa talteen... Pisteitä kun saa myynnistä, niin se on myös vähän muuttaa sitä myyntiä tosi paljon aggressiivisemmaksi, että en tiedä onko se sitten mitenkä niinku toivottu lopputulos, että on sitten myyty vaan tosi aggressiivisesti, että ollaan pärjätty kisassa.

9:31 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. No tota hyvää vastaus, erittäin hyvä vastaus. Miten niinku teleoperaattorialalla niin.

9:41 PEIPONEN TUOMAS

Silleen sun mielestä muuten sopii tommoinen, että jos mietitään vaikka sitten sitä että kauanko kestää vaikka yksi myynti silleen siitä niinku siitä kun asiakas tulee ja kartoitetaan ja sitten se jälkihoito sinne myynnin askeleet niin se on aika lyhyt meillä. Niin tota sopiiko se paremmin tommoisen kilpailumuotoon vai mitä olet mieltä?

10:07 SALESPERSON 6.

No...Siinä ainakin...Miten se nyt sanoisi...Asiakkaita tulee niitä on mahdollista ottaa paljon ja pystyy tavallaan, ja kun on tommoinen kilpailuasetelma niin sä et välttämättä halua tuhjata paljoo aikaa yhteen asiakkaaseen, että se asiakaskokemus saattaa vähän kärsiä siinä ja voit vähän niinku liukuhihnalta sitten odottaa että tuota, että minne vaan niitä kaupan paikkoja on, että...että tässä taas niin se kilpailuasetelma ei välttämättä ole sitten niinku loppupeleissä se hirveän hyvä tässä operaattorialalla, että joku ihminen siellä saattaa olla ongelma siellä jossa-kin tota palveluissa ja muissa ja tuota sä tiedät myyjänä että tää ei tule sulle tuottamaan kaup-
paa niin tota välttämättä sitä asiaa ei silloin hoida niin hyviin tai sitten jos hoidat sen niin se on pois siitä sinun kisaa tuloksesta

PEIPONEN TUOMAS

just näin...Hyvä pointti. No seuraava kysymys nyt vähän niinku jo sivuttiin tätä silleen vahvasti eli mikä mielestäsi tekee niin kun myyntikilpailusta enemmän tai vähemmän tehokkaita just operaattorialalla muihin aloihin verrattuna ja voin tätä vielä pohjustaa sillä että onko sulla kokemusta muilta aloilta itsellä henkilökohtaisesti.

11:24 SALESPERSON 6.

Muilta aloilta ei ole kokemusta.

11:31 PEIPONEN TUOMAS

Onko ajatuksia muuten sitten, että mikä mikä täällä alalla voisi olla niinku enemmän tai vähemmän tehokasta niissä kuin muissa oloissa?

11:39 SALESPERSON 6.

No kyllä musta tuntuu että tuota tämä niinku operaattoriala myynti on niinku tavallaan kun se on...Se on niin tuota tavallaan nopeata se kaupankäynti ja se tota ihmisten kohtaamiset ne on nopeita ja ne päätökset on nopeita mitä tehdään niin tuota silleen se mä niin kun tota...tuota tällaiset myyntikisat kyllä niin kyllä ne toimii hyvin meillä että eri asiahan se on sitten jos on tällainen yritysmyyntin puolella tai isoissa kun tehdään isoja kauppvoja niin tuota mä en tiedä miten ne kisat toimisi siellä, mutta tuota...Kyllä mä näen että tällainen semmoiset henkilöt, jotka meillekin operaattorialalla päätyy töihin, niin on kilpailuhenkistä porukkaa ja tällaiset kisat niinku kyllä lähtökohtaisesti niin motivoi tota.

12:30 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä.

12:32 SALESPERSON 6.

Että on on operaattorialalla varmasti nämä tota myyntikisat niin silleen toimivia.

12:38 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä unohtamatta näitä äsken keskusteluja mahdollisia haittoja.

12:46 PEIPONEN TUOMAS

Mutta sitten mennään vähän niinku sun ihan omiin fiiliksiin niin sitten. Tässä ja toki niinku kaikissa muissakin kysymyksissä, kun näissä se anonymiteetti säilytetään niin semmoista kehotetaan tällöisen niinku absoluuttiseen niinku rehellisyyteen ja tai silleen niinku niiden omien tunteiden esille tuomiseen. Niin seuraava kysymys kuuluukin, että mitä mieltä olet niinku itse myyntikilpailuihin osallistumisesta?

13:11 SALESPERSON 6.

No. Mä itse oon tota tykännyt niistä että ne on mulla aina onnistunut kuitenkin nostamasta minun myyntituloista...Että tuota mutta sit se aiheuttaa myös itselle sitten semmoista, että ei sitten ei niistä halua mitenkään suuremmin silleen iloita tai kysellä muilta niinku että tai niinku että pitää vähän niinku semmoisena omana juttuna, että jos niistä syttyy niin sitten tota sitten syttyy että tuota koska tosiaan se että tilanne on aina epäreilu sitten kuitenkin jonkun kannalta ja tuota mulle nuo palkinnot ainakin on, että varmasti tekemistä on paljon siinä sillä, että oma niinku oma esimies joka

Eli Niin niin. Joka, joka

mulla on paljon samoja mielenkiinnon kohteita hänen kanssa ja hän aika pitkälle myöskin päättää, että minkä minkä tyylistä ja minkä minkälaista se palkinto tulee olemaan, niin sitten siellä on itsekin aina viihtynyt koska tykkää samanlaisista asioista vaikka urheilusta, urheilua ollut siellä palkintona tai just ulkomaanmatkaa vastaavaa niin tuota omalta osaltani niin ollut pelkästään positiivisia nämä tuota kisa kisa jutut.

14:27 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä seuraava kysymys onkin, että voisitko jakaa positiivisia ja / tai negatiivisia kokemuksia

myyntikilpailuista? Tuleeko mieleen mitään negatiivista?...kokemusta. Ja just silleen niinku ennen jälkeen tai kisan aikana että ei ole niinku sillä merkitystä että missä kohtaa.

14:48 SALESPERSON 6.

xxxxx (deleted to hide identity)

15:49 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä täysin ymmärrettävä.... Sitten sitten voitaisiin pikkaisen tota vielä niikun sukeltaan näihin niin kun myyntikilpailun eri osaamisalueisiin.

Eli mitkä niin kun myyntikilpailun eri osa-alueista motivoi sinua ja päinvastoin ja annan pari esimerkkiä, että mennään niinku vaikka yksi kerrallaan niin... Se kilpaileminen mitä mieltä olet siitä?

16:20 SALESPERSON 6.

No mä oon sillä tavalla kilpailuhenkinen ihminen ja.

Ainakin niinku mulla koko identiteetti suunnilleen on joskus aikoinaan rakentunut niinku siihen, että mä olin jääkiekkoilija ja se on tosi kilpailullista tekemistä tietysti ja siellä on myöskin niinku joukkueen sisäinen pistepörssi ja koko sarjan pistepörssiä, että haluaa sitten siellä olla aina niinku mahdollisimman korkealla, että tuota semmoista samanlaista aukkoahan tämä myyntihomma on vähän niinku paikannut minkä silloin tota kun on jääkiekkoilun lopettanut niin se tota sitä elementtiä ei ole siellä enää ollut niin...niin että kilpailu, niin ainakin itselleni yks tärkeimpiä ja semmoisia isoimpia juttuja mikä on niinku just motivaatiota nostattaa.

17:13 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Miten sitten seuraava kohta niin tuommoinen tunnustuksen saaminen onpa se sitten niinku ylempää tai alemppaa tuosta niinku organisaation portaista.

17:24 SALESPERSON 6.

No se on tietysti myös semmoinen tosi tärkeä että tuota...Jos niinku oot hyvin suoriutunut ja omasta mielestäsi niinku tota tai oot itsestäsi ylpeä että niinku nyt meni niinku tosi hienosti niin tottakai sitä niinku haluaa ja sitten se myöskin huomataan että tota, Iso iso merkitys on silläkin kyllä.

Ja kyllä sitä niinku onhan sitä sitten huomattukin...Niin niin...Silloin kun sille on ollut ai-
hetta, niin niin minun kokemusten mukaan niin siitä on niinku sitä on huomattu niinku hyvin

PEIPONEN TUOMAS

kyllä kyllä. Ja entäs sitten... No palkinnot vähän jo sivuttiinkin että tota ne motivoi... mennä vähän syvemmälle vielä tämmöinen vähän tämmöinen niinku luotava kysymys että onko ne minkä tyyppinen palkinto motivoi ni..

18:18 SALESPERSON 6.

Joo...No...Eniten varmasti niinku tota motivoi eniten niinku noiden ensimmäisiä toisen kohdan yhdistelmä.

Elikkä jos otetaan niinku se kilpailu kilpailutilanne ja sitten vielä tuo että siitä saa jotakin tunnustusta, niin tämmöiset yksilökilpailut varmasti niinku ihan...niinku niistä ne...Se se on niinku tota se paras palkinto että pärjää jossain yksilökilpailussa. Esimerkiksi oli keväällä oli se seutu seutu open kisa, jossa sitten lopulta oltiin niinku 10 meitä sitten siellä finaalissa ja siinä tuli niinku neljänneksi, että jos siinä olisi vaikkapa jos siihen top kolmoseen niin tota se olisi ollut semmoinen aika huikea palkinto kyllä siitä että tuota niin sanotusti kaikista myyjistä sinne top kolmoseen siinä kisassa.

19:13 PEIPONEN TUOMAS

Laitatko sitten eniten arvoa niin tämmöiselle rahapalkinnon vai sitten jollekin esimerkiksi just matkalle, missä on vähän semmoista niinku tunnearvoa mukana myös.

19:21 SALESPERSON 6.

Laitan kyllä eniten tuommoisille just matkoille ja mihin lähdetään porukalla sille, että jos ollaan jotakin niinku tiiminä voitettu niin että sinne päästäisi sitten tiiminä. Mutta yleensähan sinne ollaan menty sitten niinku osalla osalla siitä tiimistä koska joidenkin pitää pitää se myymälän auki ja muuta tämmöistä niin tuota....Niin niin niille kuitenkin isoja arvo, koska niistä jää just muistoja ja niin siellä tulee tehtyä semmoisia asioita mitä ei normaalisti tekisi, että rahaa kuitenkin sitä tulee aina lisää ja se ei se ei niin paljoa silleen tota niinku sytytän niin sanotusti.

19:59 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. No sitten vielä vielä viimeinen tähän aiheeseen, niin meidän tiimissä aika vahvasti seurataan ja silleen seurataan.... tai lähdetään alusta elikkä jalkautetaan tosi vahvasti kilpailut niitä seurataan ja niitä niinku kohtaan kannustetaan paljon. Niin tunnetko henkilökohtaisesti, että miten iso vaikutus sillä on sun tekemiseen sitten kisan aikana?

20:25 SALESPERSON 6.

No ei oikeastaan mulla kovinkaan suuri, että tuota siinä vaiheessa se yleensä kun joku uusi myyntikisa tälleen jalkautetaan, niin mua ei välttämättä vielä edes hirveästi kiinnosta, että mua vasta alkaa sitten jossain vaiheessa vaan silleen että niinku sitten kun kisasivusto aukeaa ja sinne pitää ruveta jotakin myyntejä syöttämään, niin siinä vaiheessa vasta alkaa niinku silleen että no niin, nyt on muuten kisa kisa niin sanotusti taas alkanut että tuota....

Tälläkin hetkellä meillä on menossa meidän tiimissä se jonkunlainen retkipeli, mikä onkaan niin mähän on edes katsonut mitä sieltä voi voittaa, että se ei ole niinku taas ollut mulle niinku mitenkään hirveän tärkeä tärkeä juttu että tota se vaihtelee tosi paljon.

Tota...Mutta...

Kyllä sitä on tietysti aina joka viikko tuolla viikko palavereissakin nostetaan että tuota siellä nyt on mikä on tällä hetkellä kisatilanne ja näin ja joskus se motivoi enemmän joskus vähemmän, mutta yleensä yleensä semmoiset pienet välikisat tai pienemmät kisat niin..Ei ei niin paljoa tota niinku kiinnosta.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä mulla on kyllä sama että lataa niihin isompiin kyllä enemmän kyllä kyllä. No sitten mennään vähän niinku vähän samaa, mutta vähän niinku eri näkökulmasta niin tuota aloitetaan tämmöisellä ite että tota ja tässä tässä niin mietitään sillä, että ei vielä mietitä muutoksia näihin nykyisiin kilpailuihin, vaan kysymys kuuluu tällä tavalla, että jos voisit itse suunnitella myyntikilpailun niin mitä asioita ottaisit huomioon varmistaaksesi että se on motivoiva ja oikeudenmukainen?

22:09 SALESPERSON 6.

Joo...No...Varmasti nyt niinku tota vähän omakin lehmä ojassa siinä mielessä, että sanoisin jo silleen että niinku jos jos siinä kisassa on, vaikka ajatellaan että se on 20 osallistujaa... koko meidän tiimi vaikka montako meitä nyt on suunnilleen sitä luokkaa niin tota sanoisin sillä tavalla, että vaikka top kolmikko siitä niin menisi niinku tavallaan suoraan läpi, että niinku ne on tehnyt niin ison osan että tuota ne ne voisi mennä niinku suoraan ja sitten siitä eteenpäin niin tuota varmasti jonkunlaisella porrastuksella... En tiedä onko tämä nykyinen systeemi ollut sitten se oikea, että siitä jaetaan niinku arpalippuja että nyt tota pääsit jonkun tavoitteen tai pääsit johonkin tavoitteeseen, niin sait yksi kokoon sen arpalipun lisää tai jonkun tietyn prosenttiosuuden lisää päästä...päästä tuota mukaan, mutta...Ei varmasti helppo tehtävä ole tehdä semmoista niinku kovin oikeudenmukaista ja se olisi kaikille tasainen.

Mutta...No toi toi on tosi hankala hankala kysymys että tuota pitäisi miettiä vähän enemmän ja tarkemmin että tuota saisi semmoisen järkevän...Järkevät tuosta.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä... tästä on vähän keskustelua aikaisemmissa haastatteluissa on on sivuttu tuota, että tavallaan...just vaikea vaikea miettiä silleen, että jos jos seurattaisiin vähän niinku kisan aikana niinku kehittymistä että miten paljon on myynyt niin se taas niinku palkitsisi just sieltä jotka lähtee vähän sieltä portaikon alapäästä. Mutta sitten ne jotka tekee koko ajan sillä korkealla tasolla, niin se ei sitten taas niitä palkitsisi ollenkaan. Eli se on vähän niinku se

kilpailurakenne on silloin siinä käsittelyssä se on. Se voi olla hankala keksiä siihen semmoista ratkaisua oot ihan oikeassa

SALESPERSON 6.

Sitten taas toisaalta niin toi toi on hyvä pointti että...Että niinku...Se...

Ne henkilöt jotka se kisa ja sen niinku tota saa niinku toimimaan paremmin ja tota että se kisa niinku toi ihan selkeätä kehitystä tai että se jonkun verran niinku tulokset nousi sen kisan takia niin tota niillä olisi sitten paremmat mahdollisuudet siitä kisasta myös hyötyä niin olisi se se olisi niinku kyllä hyvä hyvä systeemi.

24:41 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä sitten kysyn vielä että tai itse asiassa mennään seuraavaan kysymykseen, eli tää on nyt sitten tota niinku...Vähän niinku sinne meille niinku sisäänpäin just siihen omaan organisaatioon liittyvä eli kysymys kuuluu... ja jos niinku haluat että toistan kysymyksen niin sano vaan... eli niinku keksitkö muutoksia joita ehdottaa sitten organisaatiosi nykyiseen myyntikilpailumalliin vastataksesi paremmin myyjien tai itsesi just tarpeisiin mieltymyksiin.

25:20 SALESPERSON 6.

Keksinkö muutoksia?

25:22 PEIPONEN TUOMAS

Niin niin, niin tai niin, että olisiko mitään mielessä semmoisia muutoksia ja voin tästä niinku just antaa pieniä tärppejä. Elikkä voidaan miettiä just näitä vaikka sen kestoja tai sen palkkiointia tai just sitä mallia, että kilpaillaanko tiimeissä vai yksilöinä vai...Tämmöisiä juttuja.

25:43 SALESPERSON 6.

No joo kyllä mä ainakin sitä mieltä oon, että tuo tiimeinäkin saaminen on se se niinku mitä en lähtisi muuttamaan...Että vaikka ne yksilökilpailut onkin tosi motivoivia, mutta tuota jotenkin myyntitiimiä tässä kuitenkin ollaan, niin siinä siinä kyllä haluaisin ainakin pysytellä. Ehkä

just tuo tuohon niinku muutosta, että koko ajan ei tarvitse olla kisa päällä ja että tuota. Mutta kun tuntuu siltä, että on koko jonkunlainen niinku myyntikilpailu päällä, että tuota... Että se se...Sillä kisalla säilyy sen arvo kun niitä on harvemmin. Ja ei välttämättä niiden ei välttämättä tarvitse kestää niinku 2 kuukautta putkeen yhden kilpailun tai jopa pidempään... Menee niinku tavallaan ihan...Kerkiää aaltoilla moneen eri tahtiin siinä että kiinnostaako se kisa vai ei se nyt kyllä kiinnosta yhtään ja nyt se taas vähän kiinnostaa ja tulee eri vaiheita siinä yhden kisan aikana että tuota mielummin semmoinen tuota... vaikka semmoinen kuu-kauden setti pari kertaa vuodessa, niin tuota mihin sitten niinku kaikki panostus, että siinä olisi ehkä multa semmoinen niinku sopivin sykli miten noita kisoja voisi olla. Ja hyvät palkinnot sitten nii.

27:03 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä äärimmäisen hyvä hyvä vastaus, muuttaisitko sitten mitään siinä sitten miten sitä niinku kommunikoidaan ja jalkautetaan meille sitä kisaa tai seurataan?

27:22 SALESPERSON 6.

No joo, ehkä siinä mielessä, että joskus monesti tuntuu, että joitain tiettyjä asioita mitä meidän vaikka niinku myyjiltä vaaditaan niin niitä naamioidaan sinne niinku tavallaan sinne kisaan varjolle sillä tavalla, että vähän niinku saatetaan lennosta keksiä uusia sääntöjä tai muuta, että tuota saada joku asia ja siellä samalla toteutumaan niinku sen kisan varjolla, vaikka se ei välttämättä suoraan olisi siihen niinku silloin kun kisa on alunperin julkaistu ja on kerrottu siitä ne ehdot niin tai säännöt tai muuta niin joskus tuntuu, että niinku tuolla kisalla sitten niinku just sinne saadaan muutenkin niinku agenda, että mitä mitä myyjiltä odotetaan ja näin.

Ja tuota saadaan vähän sitten niinku helpommin helpommin niinku hallittua työntekijöitä ja silleen tekemään niinku tiettyjä asioita.

28:14 PEIPONEN TUOMAS

OK pystytkö tuolta vielä tarkentaa esimerkin kautta?

28:19 SALESPERSON 6.

No...Joskus tuntuu tuntuu siltä niinku että tuota se kisa on sitten niinku vähän niinku jotain arpalippujen määrää tai jotain muuta vastaavaa tämmöistä niinku osuutta on muuteltu siinä kesken kesken tuota sen kisan....Että tota...nyt ei riitäkään. No en tiedä, voi olla että puhun ihan puhun tällä hetkellä sillä tavalla ihan mutulla, että ei ole semmoista ollut, mutta jo jotenkin muistelin, että jossain vaiheessa ollut semmoista, että tuota...On pitänyt vähän niinku...

Voi olla että ei ole. En en pysty heittämään mitään esimerkkiä...

PEIPONEN TUOMAS

Ikään kuin vähän niinku että ne säännöt olisi tai ehdot olisi just silleen ollut vähän epäselvää, että ainakin alusta ja sitten tullut semmoista niinku tarkennusta vähän silleen väärässä vaiheessa.

SALESPERSON 6.

Mutta en en sano nyt faktana tuommoista että tuota kun...Mutta jotenkin semmoinen semmoinen muistikuva mulla olisi.

29:20 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä...Hyvä, siirrytään seuraavaan aiheeseen ja tota lähdetään tähän taas tämmöiselle vähän samantapaisella mitä käytiinkin, että huomaatko myyntikilpailun aikana muutoksia kollegoillesi tai omassa käytöksessäsi?

29:37 SALESPERSON 6.

No joo varmasti ja yleensä sitten no riippuu minkälaisessa vaiheessa se kisa on menossa, että jos ollaan semmoisessa tiukassa...Tiukassa tilanteessa niin tota silloin niinku porukka kyllä alkaa yhteen hiileen puhalttaa.

tosissaan, että siinä on niinku näkee sen että nyt tehdään niinku tiiminä ja iloitaan niinku toisten onnistumisista ja halutaan kaikki kaikki suoriutua paremmin...

Sitten taas välillä näkee taas sitä, että niinku että kisa on aiheuttanut semmoista lannistumista ja semmoista, että...niin...että ei ole ei ole niinku hyvä juttu ja aiheuttaa semmoista kahtia jakautumista ja semmoista tota osaa osaa tykkää ja osaa ei tykkää.

Niinku semmoista että toinen saattaa olla innoissaan. Toinen saattaa olla lannistunut että semmoisia huomaa tuota just tiimissä

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä tähän vielä jatkokysymys, niin huomaatko mitään muutoksia sitten tuota myynti strategiassa just itselläsi tai muilla?

30:43 SALESPERSON 6.

No joo varmasti eli silloin kun on se kisa tilanne ja haluat tehdä paljon sitä tulosta niin... öö se strategia on siinä mielessä aggressiivisempi, että mennään heti siihen asiaan, että tarjotaan heti, vaikka jos mitään selkeätä myynnin paikkaa, mutta lähdetään kuitenkin tarjoamaan, että silloin silloin kun ei ole semmoista mitään painetta tai kisatai muuta semmoista, niin niin ainakin omaa myyntistrategiaa niin on huomattavasti semmoinen, että helpommin lähtee vaan selvittämään niitä asioita ja hoitaa sitä asiakaspalvelupuolta siinä, mutta ei lähde niinkään myymään välttämättä jos ei ole semmoista selkeätä myynnin paikkaa.

Silloin kun on silloin kun on kisat päällä niin tota silloin tuota...Lähtee kyllä suoraan vaan niinku tarjoamaan.

PEIPONEN TUOMAS

Elikkä suoraviivaisempi ?

SALESPERSON 6.

Joo.

31:36 PEIPONEN TUOMAS

Hyvä. Mites sitten tällöinen niinku epäeettinen käytös epäeettinen myyntitapa... myyntikilpailut saattaa tällöistä aiheuttaa. Niin ootko semmoista huomannut?

31:47 SALESPERSON 6.

No joo...oon oon kyllä huomannut, että tuota just niinku sanoin aikaisemmin tässä niin se tuota...niin sanotusti...että saattaa mennä semmoisen niinku pakkomyynnin puolelle, että jos on tosi tiukka tilanne tai...niin niin...tulee tosi paljon painetta, että hei, että tänään on tosi tärkeä kisa, että tänään on vastassa ja se ja se että tuota tänään vaaditaan niinku ihan kaikki mahdolliset tota pisteet että muistakaa käydä merkkäämassa kaikki pisteet ja muuta vastaavaa että semmoista niinku tosi painostavaa on se niin tuota varmasti silloin myöskin niin sanotusti rapatessa roiskuu, että tuota...ei ole ei ole niin puhdasta välttämättä se kauppa..

Mutta se on kyllä hyvä puoli näissä myyntikisoissa sitten, että myöskin niin säännöt on tosi tiukat, että jos jos tulee niinku ilmi tällöisiä mitään väärinkäytöksiä niin tota voi sitten diskaata koko tiimin vaikka tai yksittäiseen henkilön, että tuota siinä mielessä niin ei ei varmasti niinku yhtään sen enempää tulee tehtyä mitä tai nuo kisat ei lisää semmoisia niin kun että huijattaisi että tehtäisiin jotakin semmoista vaan että tota ehkä just sitä että enemmänkin tarjotaan semmoisia asioita mitä se asiakas nyt ei välttämättä hirveästi tarvitsisi, mutta se voi sen ostaa sitten kuitenkin että...että...Ei välttämättä myyntikisan aikana myydä niin paljon siihen tarpeeseen aina, mutta ei ne myöskään mitään huijaamista niinku aiheuta

PEIPONEN TUOMAS

Vähän just siellä niinku rajamaastossa

SALESPERSON 6.

Nii kyllä

PEIPONEN TUOMAS

Entä sitten niinku vaikka niinku..tämmöistä niinku...Myynnin tai myyntitiimin sisällä tapahtuvaa jotain, että ei auteta kaveria niin paljon tai sitten jätetään jotain tämmöisiä niinku myymälän hoidollisia juttuja hoitamatta.

SALESPERSON 6.

No joo....Noin noita ainakin niinku tota että...En tiedä onko semmoista kokemusta. Ei ainakaan itse niin että ei niinku autettaisiin tai muuta, mutta just tuo että saattaa niin kun semmoiset henkilöt jotka niin kun...Vähän niinku...tai saattaa tiettyjen henkilöiden tota niskaan sitten kaatua kaikki semmoiset hoidolliset hommat että...ketkä niitä vaan rupeaa tekemään, että sitten taas jotkut on sillä tavalla, että ei ei käytä yhtään aikaa mihinkään ylimääräiseen vaan toimii niin sanotusti aika itsekkäästikkin sitten.

34:21 PEIPONEN TUOMAS

Kiitos hyvästä vastauksesta. Vähän jo sivuttiin tätä seuraavaa ja sitäkin seuraavaa itse asiassa niin tuota.

Oletko huomannut niinku tämmöisen kyseisen eli tän epäeettiseen käyttäytymiseen just lisääntyvän itseäsi tai kollegoitasi just myyntikilpailun aikana. ?

34:39 SALESPERSON 6.

No. Varmasti joo siinä vaiheessa kun tota se tilanne on just tiukempi tai että kisa on siinä vaiheessa, että tuota nyt on niinku ratkaisevia ratkaisevia hetkiä. Niin tota sillon...Silloin varmasti.

34:55 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä mikä sitten. Mikä on sitten niinku luulet että sulla ja kollegoilla niin ohjaa just sitten tätä niin kun tämmöistä käyttäytymistä vastaan parhaiten? Onko ne sitten ne säännöt vai omaa moraali vai joku muu juttu?

35:10 SALESPERSON 6.

Varmasti molemmat että säännöt siinä mielessä, että jos yhtään niinku lipsu sitten sinne niinku...tavallaan...Sille puolelle, että teet jotakin..Just likaista kauppaa niin tuota...Niin niin...Sit tiität, että siinä on se, että tää voidaan diskata, että nämä kaupat tullaan katsomaan vielä läpi mitä täällä on tehty. Ja sitten taas muuten niin...Ihan se että. Ei ei niinku hyvällä omallatunnolla pysty sitten myöskään semmoista tekemään, että olet tehnyt jotenkin niinku moraalii oman moraalii vastaisesti jonkun kisan takia, että niinku siihenkään ei niinku silleen kykene.

35:55 PEIPONEN TUOMAS

Just näin. Kyllä hyvä vastaus. Sitten mennään tämmöiseen kysymykseen vielä näistä suoja-keinoista just mistä puhuttiinkin näistä säännöistä ja seurannasta niin kun. Kysymys kuuluu, että meillä on käytössä useita suoja-keinoja jotka estävät epäeettistä käytöstä myyntikilpailujen aikana. Ovatko nämä mielestäsi tehokkaita estämään mahdollisen epäeettiseen käytökseen?

36:19 SALESPERSON 6.

No mun mielestä ne on ollut kyllä aika teho tehokkaita siihen, että on ihan pari kertaa vaan niinku kuullut että sitten niin kun joku kisapäivä on ohi vaikka niin tota kaupat kun ollaan käyty läpi niin sieltä on löytynyt jotakin ja se tiimi on jouduttu diskaamaan sitten sen takia pois että on se niinku ainakin semmoinen tosi tehokas pelote, että noin on käynyt, että jotkut on diskattu pois koska ne teki sääntöjen vastaisesti niin tai myi sääntöjen vastaisesti niin, kyllä se kärsii sieltä niinku aika lailla lähestulkoon kaiken semmoisen niinku huijaamisen ja tämmöisen niinku huonon poikkeen .

PEIPONEN TUOMAS

kyllä koet että toimii siis?

SALESPERSON 6.

kyllä

PEIPONEN TUOMAS

miten sitten tuota tällöinen hyvän käytöksen kulttuuri mitä paitsi firman sisällä erinäisten vaikka koulutusten muodossa on ja sitten tuota tällöinen tiimin sisäinen kulttuuri niin miten tärkeänä sen pidät?

37:27 SALESPERSON 6.

Millä tavalla?

37:30 MNÄ

Siinä siinä tota semmoisen just huijaamisen ja huonon myyntitavan niinku ehkäisemisessä

SALESPERSON 6.

siinäkin niinku varmasti niinku semmoinen hyvä johtaminen ainakin niinku auttaa tosi paljon siinä että tota se niinku asia käydään hyvin selvästi niinku läpi että se niinku siltä niinku taval- laan tommoiselta toiminnalta niinku katkaistaan suoraan niinku se ennen kuin semmoinen kerkeä alkaakaan että niinku että tällöistä niinku ei sitten niinku yhtään tapausta ja. Silloin kun se auktoriteetti on niinku kohdillaan niin tota kyllähän silloin niinku ne alaiset se niinku uskoo ja tota se se niinku se kulttuuri on myös sitten semmoinen että halutaan niinku puh- taalla pelillä tämä voittaa.

38:15 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä tota eikä ole. Ei ole sun mielestä mitään semmoista, että vaikka meidän tiimissä olisi tällöinen villi länsi meininki tai meidän tapauksessa villi itä.

SALESPERSON 6.

No ei kyllä minun mielestä, että ehkä sitä myyntiä ollaan tehty niin paljon, että jossain niinku muissa jossain muualla saatetaan ajatellakin sillä tavalla, että nämä niinku savo karjala on semmoinen villilänsi, että täällä varmasti tehdään ihan mitä vaan. Mutta fakta on vaan se, että on niin paljon hyviä tekijöitä että se ja niin hyvin johdettu tiimi, että sen takia sitä kauppaa ja sitä tulosta tulee niin paljon että tuota...

Se...Se saattaa vaan ulospäin näyttäytyä siltä, että sitten olisi jotenkin ihan omat säännöt täällä, vaikka oikeasti tehdään varmasti jopa paljon puhtaammin kuin mitä jossain muualla päin suomea.

PEIPONEN TUOMAS

Samaa mieltä sitten oikeastaan enää viimeinen kysymys niin onko sulla mielessä jotain muuta mitä haluaisit just jakaa näistä kokemuksista tai mielipiteistä kilpailuja myyntikilpailuja kohtaan?

SALESPERSON 6.

39:18

No. Tässä on kyllä tullut aika kattavasti, niinku joka jokaisesta näkökulmasta, että tuota tämä myyntikisat että. En oikeastaan edes keksi, että miten. Miten tätä voisi enää niinku laajemmin läpikäydä tai mitä mitä tästä voisi vielä nostaa, että mun mielestä tässä on tullut kyllä hyvin kaikki

PEIPONEN TUOMAS

hyvä. Haluatko vielä palata johonkin pointtiin tarkemmin?

39:41 SALESPERSON 6.

Enpä oikeastaan mun mielestä kaikki on. Erittäin hyvin kääty.

39:47 PEIPONEN TUOMAS

Mukava kuulla niin tota silloin minä pistän tallenteen tuosta poikki.

39:56 PEIPONEN TUOMAS

Se on siinä nelisenkymmentä minuuttia.

Interview 7.

0:07 PEIPONEN TUOMAS

Elikkä nyt ollaan niinku livessä ja tuota aloitetaan vaikka ihan sillä, että pääset kertomaan että kuka oot ja miten pitkään oot ollut teliällä?

0:20 SALESPERSON 7.

Salesperson 7 tänä vuonna täytän kesäkuussa XXXXX vuotta ja ihan sales agenttina pyörin tässä ja teliällä oon aloittanut vuonna 2017 ja (deleted to hide identity). Että hyvin pitkälle Kuopiossa työskennellyt. Työskennellyt alkuun expressissä (deleted to hide identity)

0:55 PEIPONEN TUOMAS

Juu minkälaista historiaa sulla on teliällä näiden myyntikilpailuiden kanssa

SALESPERSON 7.

myyntikilpailuissa, niin oikeastaan taival on alkanut varmaan heti alusta. Aikojen alusta asti kun on taloon tullut, mutta siinä vaiheessa ei ole puhuttu vielä virallisista kilpailuista, että on ollut on ollut oman tiimin sisäisiä...sisäisiä pienimuotoisia skaboja ja isompi luontaisia skaboja ja sittemmin ne on laajentunut jo express aikana niin. Talon sisäisesti ehkä paras osoitettava esimerkki, on suuri osoittava esimerkki oli ensimmäistä kertaa sitten tää champions league kilpailu jossa sitten palkintona oli tää Bosnia hertsegovinan matka matka, mutta paljon erilaisia ja kaikkia ei muistakaan.

1:55 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Kuulostaa hyvältä ja tuota on on niinku kehittynyt siinä matkan varrella paljon ilmeisesti?

SALESPERSON 7.

On paljon on niinku lähtenyt uomiaan hakemaan ja sitten sellaisiin muotoihin mitä ei välttämättä ole osannut odottaakaan, varsinkaan niiltä ajoilta kun pikku pisteeltä pompannut

eteenpäin ja ensimmäiset kymppipäivä kossupullo kilpailut käyty että niitä ei varmaan nykyään saisi järjestääkään.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Jes mennään sitten ensimmäiseen kategoriaan niin voitko ihan kuvailla vielä yleistä kokemusta myyntikilpailusta niinku työssäsi?

2:38 SALESPERSON 7.

Innostava...Varsinkin varsinkin jos mieltii, että meillä on palkintona esimerkiksi tiimin yhteinen, hyvä niin, mä koen sen sellaisena. Tai toki se riippuu siitä, että jokainen tiimihän se pystyy käyttämään omalla tavalla, mutta koen erittäin innostavana eri muodoissa.

3:04 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Mites sitten niin mitä mieltä oot siitä, että pidätkö niinku myyntikilpailuja tämmöisenä tehokkaana kannustimena myyjien motivoimiseen?

SALESPERSON 7.

No se vähän riippuu kilpailun luonteesta, että jos kuten mainittu niin jos siitä minun mielestä tehdään kollektiivinen hyvä niin se on eteenpäin vievä, mutta sitten minkä on myös vastapuolena huomannut, että jos meillä on tuotekategoria- tai yksilökilpailu, niin se loppujen lopuksi niin ja jakautuu hyvin pieneen segmenttiin, joka siitä niistä huippupalkinnoista kilpailee ja mukaan lukien itse ja mukaanlukien moni muu kollega niin oon huomannut että se innostus ei ole ollut niin eteenpäin vievä mitä se ehkä voisi olla ja voisi olla ton osalta.

3:56 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Joo eli siellä on on vähän semmoinen eliitti, joka sitten pärjää ja loput ehkä ajattelee, että ei ole edes mahdollisuutta?

SALESPERSON 7.

Kyllä käytännössä ja käytännössä ja monestihan se jaottelu tulee hyvin varhaisessa vaiheessa jo, että se voi kestää sen viikon ja siitä kun huomaa ne eroavaisuudet ja varsinkin että jos on erilaisia määriä töissä erilaisia päiviä töissä, niin sitten se jakauma voi olla hyvinkin turhan pieni, joka siinä kilpailun ikeessä sitten lopulta on.

4:32 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä ja tota tästä oli edellisessä haastattelussa myös puhetta, että sitten jonkun verran voi myös tuurilla olla niinku liikaa vaikutusta, että jos lähtee hyvin niin pääsee sinne kärkeen varsinkin näissä tiimi kategoria anteeksi näissä tuota yksilö yksilö kategorioissa, mutta sitten tuota jos ei pääse vähän niinku niin se voi jo niinku heti alusta lopahtaa, että tuuri on vähän liian isossa roolissa välillä.

SALESPERSON 7.

Juuri näin juuri näin ja allekirjoitan kyllä täysin, että hyvä alku siivittää vielä pidemmälle tuon osalta.

PEIPONEN TUOMAS

5:08

Kyllä. No mitäs sitten seuraava kysymys, niin tuntuuko sinusta että näissä myyntikilpailuissa kuitenkin haetaan ja palkitaan oikeita asioita?

5:23 SALESPERSON 7.

Varmastikin joo, ehkä tiettyjä kategorioita lukuunottamatta. Ottamatta niin tai tiettyjä kilpailuja lukuun ottamatta. Niin jos mieltii sellaista tasaista laadukasta, hyvää myynti tekemistä, niin kyllä se on minun mielestä mittari, jota niin kun on hyvä seurata ja palkita ja toki meilläkin on tuotteet mitä arvotetaan ja mun mielestä niissä on löytynyt ihan jouheva tasapaino edellisissä kilpailuissa, mutta sitten myös se skaala huomioiden, että siinä tulee olla mun mielestä tosi tarkka, että minkä ympärille sitä kilpailua varsinkin lähtee luomaan tai sitä arvottamista, koska sitten siinä voi seurauksena tulla negatiivisia vaikutuksia siihen, että sitä kilpailua ruvetaan käyttämään myyntikeinona väärin. Niitäkin esimerkkejä olen huomannut, että se

on ehkä mun mielestä sellainen väärän tavan arvoitus siinä tulee olla vaan kilpailun laatijana tosi tarkka.

6:25 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä erinomainen vastaus. Unohdin tuossa alussa sanoa niin tuota tosiaan. Tosiaan niin tota kaikki tiedot sitten siihen valmiiseen työhön tästä haastattelusta niin anonymisoidaan ja pidetään muutenkin tää tutkimusaineisto vaan niinku minulla niin niin toivon (nauhoitus katkeaa hetkeksi) (TOIVON AVOIMUUTTA JA LUPAAN) anonymiteetin säilyttää.

6:50 SALESPERSON 7.

En epäilytkään

PEIPONEN TUOMAS

Hyvä. Sitten mennään niinku seuraavaan kategoriaan ja tota. Tää on vähän tota niinku alaan liittyvä ja vähän vielä siihen omaan tekemiseen liittyvä elikkä aloitetaan tämmöisellä kysymyksellä, että saako myyntikilpailu sinut toimimaan normaalista työtavasta poikkeavalla tavalla?

SALESPERSON 7.

7:17

Ei. Ei omasta mielestäni, että koen että tietty rakenne omassa työssä tai tietty rutiini omassa työssä on niin vankka, että vaikka kyseessä olisi ultimaattinen huippupalkinto, niin se ei ole vaikuttanut toistaiseksi siihen omaan aktiivisuuteen tai muuttanut ehkä niitä keinoja niin merkittävästi ainakaan että ehkä puhutaan sitten pienistä lisäbuustauksista

7:49 PEIPONEN TUOMAS

Joo, mulla onkin jatkokysymys tässä, että jos ei niin motivoiko se kuitenkin työskentelemään jollain tavalla niin kun ahkerammin tai kovemmin. Koska....

SALESPERSON 7.

Kyllä varsinkin, jos kilpailun laatu on se, että siitä on yhteistä isoa hyötyä, niin ehdottomasti niin vie sitä päivittäistä työntekoa eteenpäin.

8:11 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä.

8:15 PEIPONEN TUOMAS

Sitten tota käännytään vähän tänne meidän alaa kohti niin tota miten koet että ovatko myynti-kilpailut mielestäsi sopiva työkalu täällä teleoperaattorialalla myyjien motivoimiseen?

SALESPERSON 7.

Koen että on. On sen osalta, että vaikka joukkoon mielestäni mahtuu monenlaista tekijää, meillä on kuitenkin niin tällä teleoperaattorilla, niin tietyllä tapaa hyvät arvot ja toiminnan säännöt, mitkä mahdollistavat sen, että tällaisia kilpailuja pystytään hyvin laajasti järjestämään, että. Tiedostan myös sen, että myyntialalla itsessään niin sitä kilpailua voidaan käyttää keinona väärin ja siitä voi aiheutua sitten isommassa mittakaavassa vaan harmia itse yritykselle. Mutta tämän hetken kokemuksella niin koen että on.

9:14 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. Mikä luulet että siinä on takana, onko se just alan luonne ja ihmiset jotka tänne hakeutuu vai joku muu juttu?

SALESPERSON 7.

No varmasti kyse siitä alan luonteesta, jonka muutoksen toki pikkuhiljaa on huomannut niistä villeimmistä vuosista, mutta ehkä sellainen keinolla millä hyvänsä kauppamaaliin ajattelu sitten ohjaa niin varmasti vieläkin jossain kuvassa. Aiemmin, ehkä jopa isommassa kuvassa sitä niin kun siihen väärään suuntaan.

9:50 PEIPONEN TUOMAS

Joo kyllä sitten mikä oli tässä noussut aikaisemmin kanssa niin tuo niinku myyntisykli kun se on hyvin lyhyt ja siinä ei ole niin paljon niitä jälkihoitoja ja tällaisia vaiheita ja kartoitusvaihe kestää sen muutaman, niin mitä mieltä siitä että helpottaako sekin tavallaan semmoista kilpailun rakentamista sen ympärille?

SALESPERSON 7.

Kyllä täysin varmasti, että kuitenkin teleoperaattorimyynnin luonne on niin intensiivistä, ja myös se on tietyllä tapaa harmitonta, että sellainen virhemarginaali kaupanteossa on hyvin pieni tai se on aina selvitettävissä. Yleensä melko välittömästi, niin se myös herkästi ehkä ohjaa siihen niin kun väärään valintaan sitten myyjäkin. Jos se houkutus on liian suuri lähteä sille tielle niin tai sitä ei kontrolloida riittävän hyvin.

10:58 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä mä vähän jo sivuttiinkin ehkä seuraavaa kysymystä, joka kuuluu, että mikä mielestäsi tekee myytykilpailusta just enemmän tai vähemmän tehokkaita tällä operaattorialalla muihin aloihin verrattuna, jos on henkilökohtaista kokemusta, niin fine, jos ei niin voi muutenkin miettiä?

SALESPERSON 7.

Enemmän varmasti tehokkuutta luo se taas sama kollektiivi esimerkki, mutta tietyllä tapaa sellainen tiiminä työskentely. Toki se on aina sidonnasta siihen kulttuuriin, että minkälaisen tota myyntitiimiin tota ympäristön esihenkilö ja tekijät yhdessä luo. Mutta omakohtainen kokemus on se, että tietyllä tapaa kun meidän tekeminen on kollektiivista, meillä on hyvä tiimihenki, niin se on itsessään toiminut sitten boosterina siihen kilpailuun, koska siinä on mahdollisuus saavuttaa jotain yhdessä, voittaa joku yhteinen palkinto, josta toki hyöttyy sitten ne mahdollisuuksien mukaan itsekin. Itsekin, mutta kokisin, että toikaan ei välttämättä ole ihan täysin itsestäänselvää ja sitten se on se linkittyä myös ehkä sitten johtamis- aspektiin. Öö sitten se vähemmän tehokkuus ehkä tulee juurikin siinä, että sen suunnittelun kilpailun suhteen tulee olla tosi huolellista ja varsinkin jos kilpaillaan yksilöillä, niin puhutaan isosta kirjosta

ihmisiä ja sen myötä puhutaan laajasta tasoerosta ihmisiä, niin siinä tulee taas se tarkkuus, että miten me saadaan innostumaan enemmän kuin 10 ihmistä siitä kilpailusta ja miten se voisi toimia buustaavana elementtinä sitten.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä.

12:46 PEIPONEN TUOMAS

Jes sitten mennään vielä niinku syvemmin näihin henkilökohtaisiin mielipiteisiin, niin yhtenä tavoitteena on vielä selvittää sitä, että miten myyjät itse suhtautuvat myyntikilpailuihin. Niin tuota, kysytään vielä ihan tämmöinen hyvin basic tähän alkuun. Eli mitä mieltä olet itse myyntikilpailuihin osallistumisesta?

13:14 SALESPERSON 7.

No itse niin. Mukava lisä arkiseen työhön varmasti. Tällainen yleismaailmallinen vastaus, että jos mietitään myyntikilpailun luonne ratkaisee ainSalesperson 7.n omakohtaisesti, että minkälainen se innostuksen taso siihen kilpailuun on. Ja tässä aiemmin puhuttu esimerkki, että jos se palkinto skaala on joku kokemuksellinen tai elämyksellinen, niin silloin se innostaa, jos se on esimerkiksi materialistinen niin myös se palkinto määrittää, että silloin siitä ei ehkä niin suuria innostuksen kaikuja tule.

13:59 PEIPONEN TUOMAS

Mm eli jos siellä on jotain tunnearvoa sillä palkinnolla niin se on se on niinku vahvempi motivaattori?

14:06 SALESPERSON 7.

Joo joo ehdottomasti.

14:10 PEIPONEN TUOMAS

No pystytkö, positiivisia jonkun verran tullut? Pystytkö negatiivisia kokemuksia jakamaan myyntikilpailusta?

14:17 SALESPERSON 7.

No ehkä negatiivisena kokemuksena niin juurikin se kilpailun nopea muuttuminen merkityksettömäksi niin osalle ihmisiä mukaan lukien siinä tilanteessa itsellekin, että sellainen jaottelevaisuus siinä, että huomasin jonkun kilpailun, että oli sairaslomalla pari päivää pari päivää ja tulini töihin ja seurasin kilpailutilanteen niin se sellaisessa hetkessä huomasi, että tässä nyt ei enää mitään konkreettista mahdollisuutta tähän kilpailuun niin minkään palkinto skaalan saavuttamiseen välttämättä ole, vaikka teki siinä kuukautena ja kuitenkin töitä hyvin tuloksellisesti. Niin sellainen kokemus on ehkä jäänyt päällimmäisenä mieleen.

15:12 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä.

15:16

No seuraava taas jatkaa hieman jo keskusteltu ja aiheita mulla että tota. Mitkä asiat myyntikilpailussa motivoivat sinua ja päinvastoin ja asioilla tässä nyt sitten haetaan näitä näitä tota myyntikilpailun tämmöisiä suunnittelu, suunnittelu factoreita elikkä voidaan lähteä vaikka vähän yksi kerrallaan sieltä purkamaan niin tuota. No palkinnot vähän niinku käytiin jo elikkä siellä oli se että jos sillä on tunnearvoa?

15:53 SALESPERSON 7.

Kyllä.

15:54 PEIPONEN TUOMAS

Eli mieluummin joku tämmöinen tunnearvo matka tai jopa joku ehkä materiaalipalkinto kuin ihan vaikka suora raha. Sanoisitko näin?

16:05 SALESPERSON 7.

No ehkä arvottaisiin tietyllä tapaa rahaa suoraa rahaa vielä edelle, mutta niinkään ehkä en tällaista materiaalipalkintoa en itse arvota tai lahjakortti etua, että koen että sellaiselle ei hyötyä ole. Mutta jos se palkinto on tietyllä tapaa sitten niinku tunnearvollinen tai sitten ihan suora rahallinen, en tiedä onko se edes mahdollista niin järjestää niin tota se ehkä on sitten.

16:34 PEIPONEN TUOMAS

Juu.

16:36 SALESPERSON 7.

Ne on vaan sitten erilaisia, tunnearvollinen on toki kokemuspohjainen, mutta raha on sitten täysin itselleen tuova hyöty taloudellista helpotusta niin niinkään materiaalin tarve, että varmaan se ihmisen omaa tarve ohjaa tässäkin, mutta itse kun ei materiaa niin paljon arvota, niin sitten se järjestys menee tuolla tavalla.

17:01 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä. No miten tuo kilpaileminen pääsee kilpailemaan itseensä ja muita vastaan tai muita tiimejä vastaan?

17:09 SALESPERSON 7.

Se on totta kai innostavaa ja varsinkin kun siihen lyödään se joukkuekilpailuelementti, että kilpaillaan alueittain toinen toisiaan vastaan, niin siinä me päästään kuitenkin tietyissä climakseissa sitten lähelle sellaista oikeaa urheiluhenkeä ja urheilukilpailua. Kumpi on parempi, kuka voittaa toisen?

17:31 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä

SALESPERSON 7.

Toisen, että kun aina ollut joukkueurheilija niin kokee että kokee, että tällä alalla on kuitenkin mahdollisuus hyvän kilpailun suunnittelun kautta päästä lähelle sitä.

17:46 PEIPONEN TUOMAS

Loistavaa. Entäs onko sulle sitten tärkeätä henkilökohtaisesti tuo niinku tunnustuksen saaminen onpa se sitten kilpakumppaneita tai siihen henkilöstöltä tai mistä tahansa?

17:57 SALESPERSON 7.

On totta kai on totta kai että jos tekee hyvin töitä ja ehkä se ponnistelujen määrä siinä on se mittari mistä sitä palautetta itse toivoo, että ei niinkään niinkin niin kuin yksittäinen päivä voi hyvin olla olla kuitenkin tällä alalla aina myös tuurista kiinni ja usein siinä palaset loksauttaa kohdalleen, niin niinkään sellaisesta se ei. Mutta jos se työ on systemaattista määrätyn ajan, niin ja se tuottaa sitten totta kai hyötyä ja tasaisesti hyvää hyötyä sellaista, että toki toivon.

18:38 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kyllä sitten vielä pari kohtaa tähän niin tota mennään vaikka tällä ensin tällä tämmöisellä niinku seurannalla ja kannustamisella niin miten suuren vaikutuksen siihen motivaatioon koen että sillä olevan, että sitä hyvin niinku jalkautetaan ja myös sitten niinku pidetään sitä kiinnostusta yllä siihen kisaan?

18:58 SALESPERSON 7.

No sillä on varmastikin niin positiivinen vaikutus. Että jos miettii seutujen välisiä kilpailuja ja me pidetään tiettyä tuloraporttia yllä tuolla päivän mittaan on yhteisessä kanavassa niin se herkästi muotoutuu hyväksi yhteiseksi asiaksi. Ja se myös vähän niinku osallistaa jokaista hyppäämään aina siihen kelkkaan. Kyllä mä oon kokenut että sillä on positiivinen vaikutus, että kun me pidetään sitä seurantaa tietyin väliajoin yllä ja varsinkin mitä loppua kohden se kiihtyy esimerkiksi iltaa iltavuoroon, niin siitä on tullut hieno jännittävä myös sitten koko porukalle työajan ulkopuolella.

19:49 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Se on mukava seurata aina.

19:52 SALESPERSON 7.

Kyllä

PEIPONEN TUOMAS

Kun jätkät grindaa. Entäs sitten tämmöinen vielä viimeinen aspekti näistä tota niin tuota tämmöinen uuden oppiminen tai jonkun uuden myyntitavan omaksuminen, niin koetko, että myyntikilpailun aikana semmoista voisi edes tapahtua tai voisiko se olla motivoiva?

SALESPERSON 7.

Voisi tapahtua, toki sillä on sijansa varmasti sattumalla ja taas tullaan myös siihen, että miten kollegana tietoa jaetaan, että ehkä se on niinku mun mielestä se keino mikä ohjaa siihen, että tässä tapauksessa mitä omat kokemukset on myyntikilpailuista, niin niinkään tota tuotekategoriat mistä esimerkiksi kerrytetään pisteitä, niin ei ole mun mielestä ohjannut sellaiseen, että varsinkin iso pisteisimmät kilpailu tai niinku...kategoriat on aina ollut lähestulkoon, kun niitä mitä yritystä tarvitsee enemmän ja mitä myydään sitten eniten jo valmiiksi

20:57 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Sitten vielä vähän syvennetään tätä just näihin tota myyntikilpailun osiin mennään vähän syvemmin, niin kysyn tämmöisen, että jos voisit itse suunnitella myyntikilpailun, niin mitä asioita ottaisit erityisesti huomioon, että se olisi motivoivia, oikeudenmukainen? jaa...no joo ole hyvä vaan...

21:17 SALESPERSON 7.

Ai että nyt on kyllä vaikea. Ehkä jos mietitään kysymystä niin nyt jos saa revitellä ajatuksilla niin jotenkin.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä

21:31 SALESPERSON 7.

Jonkunlainen järjestelmä yhdistämään työtunnit sekä sen kilpailun tuloksen, että sittenhän se pitää mennä jollain keskiarvo laskennalla, mutta miten me ehkä saattaisi osallistettua sitten enemmän porukkaa, niin juurikin tuolla, että työtunti tunti suhteessa myytyyn pistemäärään määrään. Niin sellainen osallistaisi sitten isompaa määrää, koska mitä on seurannut, että paljon ihmisiä tekee hyvin laajalla haitarilla ja onhan se totta, että mitä enemmän teet tässä töitä ja työtunteja, niin se mahdollistaa sen yksilökilpailun voiton.

Varsinkin, että se on ehkä se missä on vielä potentiaalia lunastamatta, niin nimenomaan se, että me kilpaillaan myyjinä pelkästään, mutta toi vaatisi sitten isomman mittakaavan suunnitteluun ja järjestelyyn ja sen lisäksi vielä esihenkilö todennäköisesti vahvistamaan ne, että sitten se väärinkäytösten marginaali voi olla melko iso jos myyjä omin päin syöttää järjestelmää hänen tuntinsa ja se jostain ne laskee.

22:43 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä eli vähän tätä niinku kilpailurakennetta ja sitä myötä sitten palkkiointia korostaisit siinä. Entäs vaikka tavoitteita että voisiko niissä sun mielestä mittaam korjattavaa? Mitä haetaan kilpailussa.

SALESPERSON 7.

Kilpailu tavoitteissa nii no ei äkkiseltään tulee mieleen kun sitten yksittäisiä kohtia, että ne on järkevöitynyt tässä matkan varrella, että jos otetaan historiasta esimerkki, niin esimerkkinä kanavapakettikilpailut on sellaisia, jossa se seuraus on ollut kyllä sitten aivan täysin väärä todennäköisesti että sitä kilpailua on käytetty väärällä tavalla ja siitä on sitten tullut vaan selvittävää.

23:31 PEIPONEN TUOMAS

Juu kyllä, tää seuraava kysymyksen niin aika hyvin saatiin jo tähän tavaraan, mutta mietitään vielä nyt sitten taas firman näkökulmasta että keksitkö muutoksia joita ehdottaisit organisaation nykyiseen myyntikilpailumalliin vastataksesi paremmin myyjien tai omia tarpeita ja mielityksiäsi?

23:56 SALESPERSON 7.

Paha sanoa, tiimitasolla niin en äkkinäisesti keksi suoria korjattavia asioita mitä tulisi mieleen. Ehkä sellainen yhteisen seurannan vahvistaminen miten siitä tuli se kokon kanavan juttu niin sellaista suuntaa ehkä ajaisi vielä enemmän, että silloin kun kilpaillaan ja kilpaillaan esimerkiksi seutuja vastaan seutu seutua vastaan niin sen esille nostaminen vielä vahvemmin jonkun yhteisen kanavan kautta.

Niin voisi toimia vielä vahvistavana porkkana silleen, että se oikeasti sitoo myös ne alueet mukaan siihen, jotka ei välttämättä siihen ole heittäytynyt niin vahvasti. Vahvasti ja sama toki pätee myös yksilökilpailu sektoriin sitten että...siinä on mahdollisuuksia miten siitä tulisi käytännössä isompi spektaakkeli.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Sitten vielä jatkan tätä parilla jutuilla mitä ei ole vielä puhuttu, niin miten niiden kilpailuiden se niinku kilpailujen se kesto miten oot sen kokenut?

25:15 SALESPERSON 7.

Kesto on melko Hhyvällä rytmillä löytänyt uomansa nytten viime aikoina, että mitähän me puhutaan ajankohdasta, oliko 3 kuukautta tai 2 kuukautta?

PEIPONEN TUOMAS

3 kuukautta riippuen vähän just miten menestyy

SALESPERSON 7.

Juuri näin ja sen lisäksi myös se syklittäminen että jokaisen päivän ja ajanjakson sen sisällä ei tarvitse olla kilpailupäivä, että sitä puutumista siihen ei tule. Sen koen hyvänä että sen niin kun se kilpailuaika ei itsessään myöskään sitten muutu sellaiseksi yksittäiseksi puuroksi, vaan sen sisällä tulee piikkejä tuossa, että se erottaa myös sitten jyvät akanoista sillä kestoiltaan, että jos se kilpailun mitta on taas yksillä tai tiimitasolla esimerkiksi kuukausi tai ellei ole vielä

jopa lyhyempi aika, niin koen, että siinä on sitten yhdelle kuukaudelle annettu liian iso painoarvo ja sehän voi hyvien tekijöiden välillä myös vaihdella.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä myös hyvien just näin. Mitäs sitten tämmöinen niinku tää sykli missä näitä tulee jos vielä hypätään niitten champions Liiga kilpailun tuota ulkopuolelle niin. Onko sopiva määrä kilpailuja vai voisiko olla enemmän tai vähemmän?

26:41 SALESPERSON 7.

Nyt tällä hetkellä niin voisi olla enemmän ja tietyllä tapaa niin vaikka äsken niin vähän negatiiviseen sävyyn mainitsin tuosta tota yksilökilpailuiden mitasta, mutta tietyllä tapaa pienempiä porkkanoita ja pienempiä piikkejä voisi olla jopa laajemmin.

Niinkään, että ne ei ala toistamaan itseään, mutta ehkä mitä etsisi niin sopiva sykliin silleen, että meillä on pieniä kannustintapahtumia viikon mittaisia, esimerkiksi jopa pienempiä ajan-kohtia ja sitten ehkä tällaisia yksilötason haasteita. Ja sitten toki champions league ultimaattisena etuna siihen.

27:28 PEIPONEN TUOMAS

Kuulostaa hyvältä. Mennään tota toiseksi viimeiseen kategoriaan tässä ja kysymys kuuluu, että tota huomaatko myyntikilpailun aikana muutoksia kollegoillesi ja tai omassa käytöksessä?

27:45 SALESPERSON 7.

Kollegoiden käytöksessä, että ehkä viime aikoina niin huomannut sen, että sellainen aktiivisuus lisääntyy merkittävästi. Merkittävästi, mutta toki myös sitten niin siinä varmasti voi olla negatiivisena vaikutuksena se, että se herkästi menee itsekääseen suuntaan, niin meillä ei sitä ongelmaa niin laajalti ole ollut mutta...

28:18 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä seuraava kysymys onkin nimenomaan, että huomaatko mitään muutoksia sitten myynti strategiassa?

28:24 SALESPERSON 7.

Noo...merkittäviä eroja niin varmasti ei. Että ehkä semmoinen yleiskuva mikä muuttuu niin suoraviivaisempi tapaa tulee peliin. Siinä vaiheessa, kun kilpaillaan.

28:42 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. No sitten vähän tuosta niinku epäeettisestä myynti myyntitavasta niin tota myyntikilpailut on ajan saatossa niin on niinku aistittu ja on löydetty dataa raakadataa siitä että ne voi tota aiheuttaa tämmöistä. Niin oletko huomannut semmoista?

29:06 SALESPERSON 7.

Oon oon varmastikin, että sitten just mitä puhuttiin suoraviivaisesta tyylistä, niin sitten ehkä just se kun myynti on intensiivistä niin se virhemarginaali kasvaa lähteä tarjota sellainen ratkaisu asiakkaalle mitä se ei välttämättä siinä hetkessä niin paljon tarvitse. Tarvitsee ja teot on varmasti niin pienempiä ja pienempiä ja suurempia ja enemmän ja vähemmän systemaattisia siinä, että tuollaisia niinku suorituksia sitten alkaa toki ilmenemään kun.

29:42 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä muuttuu vähän aggressiivisemmaksi ja myynti ja...

SALESPERSON 7.

Juuri näin...

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. No vielä vielä tuosta semmoinen, että niin kun entäs sitten tämmöinen vaikka kollegoiden auttaminen tai joku yleis niinku hoidolliset asiat niin oletko niitten vähenemistä huomannut sitten kisan aikana?

30:05 SALESPERSON 7.

No tietyissä määrin kyllä toki siihen on hyvin tartuttu. Niin sen osalta tai esihenkilö on tässä vaiheessa sitten astunut peliin, että monesti kun on ollut kilpailu kovimmillaan, niin sitten esihenkilöt onkin hyvin vahvasti läsnä siinä arjessa ja ne tietyllä tapaa kantaa sitten vastuuta niistä yhteisten asioiden hoidosta jopa.

Ja se suuntaus on tullut suoraan sitten esihenkilöiltä, että keskittykää te nyt tähän ja he hoitaa nämä pakolliset asiat ja siinä tulee taas se vahva yhteenkuuluvuuden meininki käytännössä, että se osallistaa sitten myös esihenkilöt se kilpailu parhaimmillaan mukaan. Toi on toiminut tällä alueella ja oma kohtaisen kokemuksen puolesta.

31:06 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä on saatu toimimaan hyvin. Tota vähän toistan vielä itseäni niin tota ootko huomannut tällaisen epäeettiseen myynti käyttäytymisen niin just lisääntyvän itsesi tai kollegoista just myyntikilpailun aikana?

31:20 SALESPERSON 7.

En niinkään itsessäni mutta kollegoissa joo.

31:25 PEIPONEN TUOMAS

Joo. Ja tota tunnetko kuitenkin jonkunlaista kiusausta tällaisista käyttäytymistä kohtaan sitten kisassa ja tota jos joo niin minkä niinku luulet sitten että estää sitä onko ne niinku ne säännöt vai sitten oma moraalii vai mikä siellä on taustalla?

31:44 SALESPERSON 7.

Varmasti tietyllä tapaa niin tai tulee kiusaus tehdä esimerkiksi kauppa, josta tietää, että ei itse tule hyötymään millään muotoa ja se aiheuttaa asiakkaalle sen tilanteen, että no, nyt se ei mennytkään niinku piti vaikka puhuttiin muuta, mutta sitten se oma moraalii ja kuitenkin loppuviimein on itsekin kiinnostunut eniten siitä, että siitä se tulos mitä tekee niin on melko hyvässä suhteessa sitten siihen mitä oikeasti mahdollisesti tienaa niin semmoinen moraalii estää

myös sitten sellaisen tekemisen, koska tietää, että siitä ei oikein ole konkreettista hyötyä ja isossa mittakaavassa, niin se ei sitä kelkkaa vie sen enempää eteenpäin.

Että kun puhutaan 3 tässä nimenomaan minun mielestä merkityksellinen tapahtuman kesto, mikä myös pystyy sitten ohjaamaan siihen, että jos me puhutaan pitkäjänteistä kilpailusta 3 kuukauden mitalta niin sitten tällaisten tällaiset asiat kuitenkin ei niin toisteisena tule vastaan, että niistä olisi minun mielestä merkittävää hyötyäkään lähteä tekemään.

33:08 PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Joo sitten vielä sukellaan näihin tota suojakeinoihin vähän syvemmin. Eli kysymys kuuluu, että meillä on käytössä näitä useita suojakeinoja mitkä ehkäisevät just epäeettistä käytöstä myyntikilpailun aikana. Niin onko nää mielestäsi tehokkaita just estämään sen epäeettisen myyntitavan käytön?

33:29 SALESPERSON 7.

Varmasti jos kaupoista oikeasti tehdään seurantaa niin se on hyvä keino, mutta tunnustetaan myyjinä myös se tosiasia, että se on äärimmäisen laaja haitarointi, että mitä oikeasti on tehty.

Että sellainen isojen väärinkäytösten seulonta, niin tämän hetkiselällä tavalla hoituu. Mutta korjaako se sitä eettistä ongelmaa riittäväällä tavalla pois niin siihen en osaa antaa vastausta, mutta tämän hetken muttu tunne on se, että ei välttämättä poista.

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä. Vähän samanlaisia fiiliksiä on tullut ja on itselläkin. Tota ja näihin on lukeutunut joiss- Salesperson 7.n tutkimuksissa just tuo niinku seuranta ja sitten nää tämmöiset yleiset säännöt just mistä puhuttiin ja sitten on vielä se semmoinen niinku firman sisäinen semmoinen kulttuuri minkälaista just luodaan ja vaikka joidenkin tämmöistä verkkokoulutusta niinku avulla luodaan niin ootko tän tota firman sisäisen kulttuurin kokenut millään tavalla vaikuttavan siihen? Just tähän tota, miten ne suojakeinot toimii?

SALESPERSON 7.

Joo oon. Ja erona nyttien express aika ja sen fuusioitumisen jälkeinen aika niin tässä tietyllä tapaa, niin nykyhetkessä kun on vahvemmin ehkä tuotu jokaisen seurantaan, ainSalesperson 7.n meidän seudun toimintaan se, että minkälaiset arvot ja minkälaiset meidän pelisäännöt yhdessä on.

Niin se on myös tuonut sen seurauksen, että esimerkiksi kilpailua niin kunnioittaa laajemmin ja siinä on omaa kohtainen mielipide se, että silloin se virhemarginaali siihen epäeettiseen käytökseen kyllä pienenee merkittävästi.

Että sitten alkuaikojen kilpailuja kun miettii missä se yrityksen kulttuuri ei ollut niin vahva ja se oli hyvin sekalainen, niin sitten kilpailulla saattoi olla hyvinkin epäeettinen niin vaikutus.

35:50 PEIPONEN TUOMAS

Ihan varmasti ja tota sitten mennään tuohon ihan viimeiseen kyssäriin. Eliikkä tämmöinen tuota lopetus, että onko sinulla mielessä jotain muuta mitä haluaisit jakaa kokemuksistasi tai mielipiteistäsi näitä myyntikilpailuja kohtaan, jota ei ole vielä käsitelty tai voidaan kerrataSalesperson 7.n jotain asioita?

SALESPERSON 7.

Ei ainakaan äkkiseltään koitan miettiä mielessäni, niin mitäs tässä tulisi...

36:19 SALESPERSON 7.

Hyvin oli palasteltu osakohtaisesti hyvä...

36:25 PEIPONEN TUOMAS

2 alla niin huomasi, että nyt alkoi niinku itsekin hahmottaa se nyt miten noita niinku mennään niinku syvemmälle sinne niinku satelliittikysymyksiä lähetellään vähän.

SALESPERSON 7.

Joo, nimenomaan ei tuossa siis purettiin kuitenkin iso kokonaisuus ja pienempää, niin ehkä siihen ydinongelmaan tässä. Mikä sitten voi olla, että minkä ehkä kokee sit tuossa kilpailuissa, niin toki siitä huolimatta kun puhutaan isosta joukosta ihmisiä erilaisista taustoista, tulevista ihmisistä niin tuohon epäeetisyyteen niin sillä kulttuurilla ja se, että se kulttuuri on portaittain etenevää tai alenevaa aina sieltä ylhäältä alas niin on mun mielestä niinku tosi merkityksellistä, että minkälainen kuva se kilpailuaika sitten luo esimerkiksi tuossa asiakkuuksien hoidossa.

Että myynti tää myynti on niin intensiivistä, että varsinkin jos siinä on vähän niin kun pienempi yritys tai pienemmän mittakaavan kilpailu joka niin kun järjestää vaikka esimerkiksi taho X, MB (myyntibuusti) tota nimimerkeillä varustettu firma niin tota sitten semmoinen virhemarginaali voisi olla ollSalesperson 7.n niin aika negatiivinen sieltä rupesi tulemaan kaikenlaista.

37:53 PEIPONEN TUOMAS

Niin niinpä. Kyllä

37:58 SALESPERSON 7.

Mutta hyvä setti

PEIPONEN TUOMAS

Kyllä kiitos paljon vastauksista..... nauhoitus katkeaa.

|