



# Kannustepalkkioinnin vaikutus myyjän motivaatioon myyntiorganisaatiossa

Jaakko Kautto

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kannustepalkkioinnin vaikutus myyjän motivaatioon myyntiorganisaatiossa

Jaakko Kautto  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2023



Jaakko Kautto

**Kannustepalkkioinnin vaikutus myyjän motivaatioon myyntiorganisaatiossa**

Vuosi

2023

Sivumäärä

36

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työmotivaation ja provisioinnin välisiä linkkejä myyntiorganisaatiossa sekä selvittää onko provisiointijärjestelmillä vaikutusta pysyvyyteen yrityksessä. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden sekä teemahaastatteluna suoritettun laadullisen tutkimuksen avaamisen.

Teoriaosuus pitää sisällään sekä B2B- että B2C-myyntin teoriaa. Lisäksi opinnäytetyössä perehdytään motivaatioon yleisesti sekä työpaikalla. Teoriaosuudessa on määritelmiä ja esitteilyt joka osa-alueesta.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluja hyväksikäyttäen, jotta saataisiin mahdollisimman laadukkaita vastauksia kaikilta haastateltavilta. Tutkimusta varten haastateltiin kahden yrityksen myyjiä sekä B2B- että B2C-myyntin puolelta. Haastattelijat sekä yritykset pidetään anonyymeina opinnäytetyössä.

Tutkimuksen perusteella provisiointijärjestelmiin tulisi myynnissä kiinnittää enemmän huomiota päivittäisen tekemisen johtamisessa. Uskon, että tutkimusta voidaan hyödyntää myynnissä ja myyntin johtamisessa alasta riippumatta.

Keskeisimmät päätelmät tutkimuksen perusteella liittyivät tutkimuksen pääkysymyksiin. Provisiointijärjestelmän hyväksi käyttäminen päivittäisessä myyntityössä vaikuttaa positiivisesti myyjien työmotivaatioon ja nämä asiat olivat myös linkkeinä pidempään pysyvyyteen ja tulevaisuuden näkyisiin nykyisessä työtehtävässä. Provisioinnin hyödyntäminen myyntityön johtamisessa vaikuttaa siis tutkimuksen mukaan positiivisesti työmotivaatioon sekä pysyvyyteen yrityksessä. Lisäksi merkittävistä huomioista on mainittava se, että provisiokatto nousi esiin erittäin negatiivisena asiana.

Jaakko Kautto

**The Effect of Compensation Towards a Salesperson's Motivation**

Year 2023

Pages

36

---

The purpose of the thesis was to investigate the links between work motivation and commission-based compensation in a sales organization, as well as to determine whether commission systems have an impact on job retention in a company. The thesis did not have a specific client. The thesis includes a theoretical part and the presentation of a qualitative research conducted through theme interviews.

The theoretical part encompasses both B2B and B2C sales theories. Additionally, the thesis explores motivation in general and in the workplace, providing definitions and introductions to each topic.

The research was conducted as a qualitative study using theme interviews to gather high-quality responses from all interviewees. Sales representatives from two companies, both in B2B and B2C sales, were interviewed for the study. The interviewees and companies will remain anonymous in the thesis.

Based on the research, more attention should be paid to the utilization of commission systems in sales management. I believe that the findings can be applied to sales and sales management regardless of the industry.

The main conclusions drawn from the research was that the effective utilization of commission systems in daily sales activities positively influences the motivation of sales representatives. These same factors were also linked to longer job retention and a positive outlook on future prospects within the current employer. Therefore, incorporating commission-based compensation into sales management has a positive impact on work motivation and job retention. Additionally, the issue of commission caps emerged as a highly negative aspect.

Keywords: Sales, commissions, motivation

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Työn tavoite ja rajaus .....	9
1.2	Työn rakenne .....	9
2	Myynti ja myynnin provisiointi.....	9
2.1	Mitä on myynti?.....	10
2.1.1	Myynti kuluttaja-asiakkaille.....	10
2.1.2	Myynti yritysasiakkaille .....	11
2.2	Palkitseminen ja provisiointi .....	13
3	Motivaatio .....	16
3.1	Motivaatio työpaikalla.....	17
3.2	Työmotivaatio - myyjän motivaation merkitys myynnissä.....	18
4	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu .....	18
4.1	Vastaaajien taustatiedot .....	19
4.2	Tutkimusasetelma ja -prosessi .....	19
4.3	Tutkimuksen eettisyys.....	20
4.3.1	Tutkimuksen validiteetti .....	21
4.3.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	22
5	Tulokset .....	22
5.1	Myynnin provisiointijärjestelmät yrityksissä .....	23
5.2	Myyjien motivaatiotekijät .....	24
5.2.1	Myynnin provisiointijärjestelmän vaikutus myyjän motivaatioon.....	24
5.2.2	Boostituotteen merkitys .....	25
5.3	Myynnin johtaminen provisioinnin kautta sekä provisioinnin vaikutus työntekijän pysyvyyteen .....	26
5.3.1	Pysyvyys tehtävissä.....	26
5.3.2	Myynnin johtaminen provisioinnin kautta .....	27
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	27
7	Lähteet .....	30
	Kuviot .....	33
	Liitteet .....	34

## 1 Johdanto

Myynti on keskeinen osa useimpien yritysten toimintaa ja useimmiten myyntiyksikkö on ainoa toimielin yrityksessä, mikä tuo rahaa sisään. Klassinen ”Business first”-lausahdus kuvaa myyntiä hyvin. Menestyksekkäs myyntityö ja sen johtaminen vaatii motivoituneita ja sitoutuneita myyjiä. Yksi tapa motivoida myyjiä on provisiointi (myöhemmin saatetaan samaan asiaan viitata käyttäen nimityksiä: bonukset tai kannusteet), jolla myyjä saa lisäpalkkiota omasta suoriutumisestaan eli tyypillisesti myyntituloksistaan. Provisiointijärjestelmien tai järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto on kuitenkin haasteellista ja siihen liittyy useita muuttujia, budjetoitua sekä useita ”mitä jos”-kysymyksiä. Provisiointijärjestelmän suora vaikutus myyjän motivaatioon on monimutkainen aihe, mutta myyntityössä lähtökohtaisesti ollaan juuri sen vuoksi, että on mahdollisuus vaikuttaa oman tilipussin kokoon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia myynnin provisioinnin vaikutusta myyjän motivaatioon. Tässä opinnäytetyössä ei erikseen ole toimeksiantajaa, vaan tutkimukseen osallistuu myyjiä kahdesta yrityksestä. Tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia provisiointijärjestelmiä yrityksissä X ja Y käytetään, millaiset tekijät vaikuttavat myyjien motivaatioon ja myös, miten itse provisiointijärjestelmän ymmärrettävyys vaikuttaa myyjien motivaatioon. Tutkimuksessa haastatellaan myyjiä yrityksissä X ja Y, jotka toimivat eri tehtävissä. Haastateltavat toimivat sekä kuluttaja- että yritysmyynnissä. Apuna käytetään lisäksi yritys X:n vanhoja myyntiseurannan lukuja, joita ei saada julkaista. Myös haastateltavat halusivat pitäytyä anonyymeina.

Tutkimustulosten avulla pyritään löytämään keinoja, joilla myyjien motivaatiota ja sitoutuneisuutta voidaan lisätä kannustejärjestelmää apuna käyttäen. Aihe on itselleni lähellä sydäntä, sillä olen työskennellyt myynnissä yli seitsemän vuotta. Olen tehnyt sekä kuluttaja- että yritysmyyntiä ja myös johtanut myyntiä myyntitiimin sisällä. Monessa kahvipöytäkeskustelussa tulee esiin ”provikat” (provisiointi) ja sen negatiiviset muutokset ovat aiheuttaneet aina mielihäpästä. Jos taas on ollut hyviä muutoksia tai on jotain myyjälle sopivia ”boosteja” käytössä niin näistä taas on kollegat aina olleet kovin tyytyväisiä ja aistittavissa on selkeästi päivän tai viikon fokuksen siirtyminen boostattavia tuotteita ja palveluita kohtaan.

Mielestäni jollain tasolla myyjän kuuluu olla työssään rahan takia, koska harvalla alalla maksetaan työpanoksesta peruspalkan lisäksi provisioita (henkilökohtaiseen) suoriutumiseen suhteutettua. Uskon, että maksettavat provisiot sekä niiden ansaintamahdollisuus suoraan vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti asenteeseen työntekijän pysyvyyteen yrityksessä. Tämän haluan selvittää opinnäytetyössäni.

## 1.1 Työn tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia myynnin provisioinnin vaikutusta myyjän motivaatioon työtehtäviään kohtaan. Tarkoituksena on löytää tapoja parantaa motivaatiota myyntiä kohtaan provisiointia hyväksi käyttäen. Toissijaisena hypoteesina tutkimuksessa on se, että provisiointijärjestelmä myös vaikuttaa osaltaan pysyvyyteen yrityksessä sekä yleiseen tyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla ja siinä tarkastellaan, minkälaisia toisistaan poikkeavia provisiointijärjestelmiä yrityksissä X, ja Y käytetään. Käsittelen myös sitä, millaiset tekijät provisioinnissa vaikuttavat myyjien motivaatioon ja miten itse aineellisen provisiointijärjestelmän eri aspektit sekä ymmärrettävyys vaikuttaa myyjien työmotivaatioon.

Kysymykset, joihin halutaan vastaukset ovat:

- Voiko myyjän työmotivaatioon vaikuttaa provisioinnin kautta?
- Vaikuttaako provisiointi pysyvyyteen työtehtävissä?

## 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö alkaa aiheen teoriaosuuden läpi käynnistä. Käyn läpi myyntiä, palkitsemista, provisiointia sekä työmotivaatiota teoreettiselta kannalta katsottuna. Perehdyn motivaation linkeihin liittyen aineelliseen sekä aineettomaan palkitsemiseen. Teoriaosuuden jälkeen esittelen opinnäytetyössä hyödyntämäni tutkimusmenetelmät ja siitä siirryn itse haastattelututkimuksen tulosten avaamiseen. Lopuksi käyn läpi päätelmät tutkimuksesta ja pohdin tuloksia sekä mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin.

## 2 Myynti ja myynnin provisiointi

Provisiointi on osa palkitsemisjärjestelmää, joka usein myynnissä jaetaan aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen (Georgi & Lachmann 2014, 28). Myynnin parissa työskenteleville rahalliset palkinnot ovat suurin motivaattori. Provisioinnilla voidaan siis suuresti vaikuttaa myyjän suoriutumiseen motivoinnin kautta. Myyjien seuraavaksi suurimmaksi motivaattoriksi luetaan sisäisen etenemisen mahdollisuus - paras myynnin provisiointi yhdistää nämä kaksi asiaa. (Georgi & Lachmann 2014, 29).

Tyypillisesti myyjäksi mielletään kaupan kassalla työskentelevästä henkilöstä aina myyntijohtajaan asti kaikki. Itse pidän myyntiä kuitenkin todellisena taitolajina ja todellinen myyjä onnistuu vasta sitten kun asiakas on ostanut myös jotain muuta kuin mitä tuli hakemaan. Haluankin loppu opinnäytetyötä varten rajata tässä vaiheessa pois ajattelusta selkeät ”kaupan kassa” tilanteet, joissa lisämyymistä ei tapahdu. Nortion (2016) mukaan lisämyynnillä on

monia määritelmiä, mutta ei mitään eksaktia. Se voi olla yksinkertaisimmillaan ylimääräisten tuotteiden tai palveluiden myyntiä asiakkaalle jo tapahtuneen oston yhteydessä. Parhaimmillaan lisämyynti kuitenkin edellyttää pitkäjänteistä asiakkuuden ja asiakaspalvelun kehittämistä, mikä puolestaan lisää asiakastytyvyyttä. Kustannustehokkain tapa kasvattaa myyntiä on lisämyynti olemassa oleville asiakkaille. (Nortio 2016.)

## 2.1 Mitä on myynti?

Myynti on jokapäiväistä ja olemme sekä sen kohteena, että tekemässä myyntiä, vaikka emme sitä aina ymmärtäisikään. Työhaastattelussa myymme itseämme ja kotona myymme esimerkiksi lomamatkan kohdetta toiselle osapuolelle ja päinvastoin. Myyntitaidot ovat hyödyksi kenelle tahansa, sillä ne ovat siirrettävissä ja markkinoitavissa. Työelämässä varsinkin myyntitausta on iso etu työnhakijalle, sillä myyjä osaa ennen kaikkea tunnistaa asiakkaan tarpeen (Voria, 2016). Myynti jaotellaan usein kuluttaja- ja yritysmyyntiin ja niitä pidetään toistensa vastakohtina. Kuluttajamyynni tunnetaan myös nimellä B2C-myynti (business to consumer), kun taas yritysmyynti kulkee nimellä B2B-myynti (business to business). (Alonso 2019.)

### 2.1.1 Myynti kuluttaja-asiakkaille

Myynti kuluttaja-asiakkaille tulee meille kaikille vastaan lähes joka päivä. Vaatekaupoilla tai lounasravintolassa yritetään mitä todennäköisimmin myydä myös jotain muuta kuin mitä ollaan ostamassa jo valmiiksi. B2C-myynti viittaa kaikkeen liiketoimintaan, jossa yritys myy jotain yksittäiselle asiakkaalle. Tämä myyntimalli on laajasti käytössä varsinkin vähittäiskaupan alalla, jossa yritykset myyvät tuotteitaan suoraan kuluttajille joko kivijalkaliikkeessä, verkkokaupassa tai suoramarkkinoimalla.

Myyjän tehtäväksi jää usein ”haistaa huoneen lämpötila” eli tunnistaa asiakkaan ostajaprofiili nopeasti asiakaskontaktissa sekä saada aikaan ostopäätös nopeasti ja lisäksi löytää asiakkaan tarpeet äkkiä löytääkseen paikkoja lisämyynnille. Ostajaprofiileita ovat esimerkiksi Rubanovitschin (2017) mukaan esikarsiva haastaja, kumppanuusostaja, ahkera hintaostaja, kyykittäjäostaja sekä iltalypsyjä.

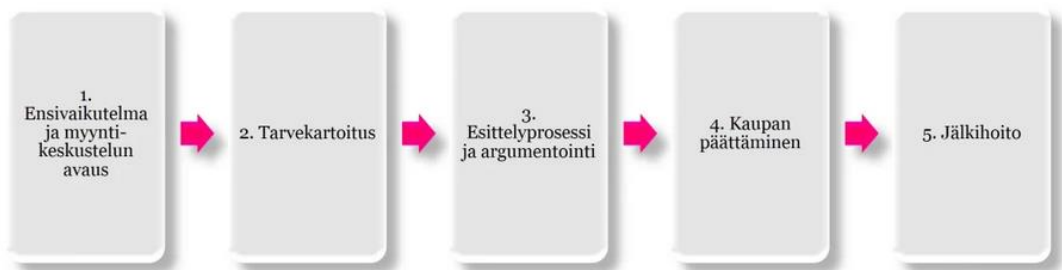
Kuluttajamyynnissä asiakkaita ja kohtaamisia on enemmän ja myytävät kokonaisuudet usein pienempiä - jopa vain yksittäisiä tuotteita. Myyntitilanne on varmasti kaikille tuttu, sillä jokainen meistä on jonkun asiakas. Kuluttajamyynnissä yrityksen onkin tärkeää panostaa hyvään brändi-imagoon, markkinointiin sekä mainontaan ja positiivisten mielikuvien luomiseen. Nämä asiat ovat tärkeitä, koska B2C-myynnissä harvemmin pääsee muodostumaan tiiviitä asiakassuhteita myyjän ja asiakkaan välille, vaan asiakassuhde on usein yrityksen ja asiakkaan välinen.

B2C-myyntissä asiakaskontaktien määrä on suuri ja asiakaskohtaukset ovat usein lyhyitä. Esimerkiksi yritys X:n keskimääräinen palveluaika asiakasta kohden on 7,8 minuuttia. Keskimäärin myyjä palvelee myymälässä päivän aikana 17 asiakasta (Yritys X:n myyntiseuranta 2023.)

Asiakaspalvelun merkitys korostuu kuluttajamyynnissä, koska yrityksen on luotava positiivinen brändi-imago ja vastattava kuluttajien kyselyihin ja valituksiin tehokkaasti, jotta asiakas tulee myös uudelleen takaisin ja parhaimmillaan suosittelee yritystä eteenpäin. B2C-asiakas ostaa usein tunteisiin tai omaan mielitekkoon nojaten. (Alonso 2019.)

Myyntiprosessia kuvataan B2C-myyntissä ja myynnissä ylipäätään hyvin eriävin tavoin. Yksittäistä mallia, joka hoitaa kaiken ei ole ja myyntiprosessit ovat hyvin alasta ja myytävästä tuotteesta riippuvaisia. Kuviossa 1 on esitetty esimerkiksi yksi mahdollinen tapa toistaa tiettyjä asioita jokaisessa asiakaskohtauksessa ja saada myyntitilanne etenemään järjestelmällisesti.

Kuviossa 1 myyntiprosessi alkaa asiakkaan ja myyjän ensikohtauksesta ensivaikutelmalla. Ensivaikutelman jälkeen on myyjän tehtävä toistaa askeleet jokaisessa kohtauksessa; kartoitetaan tai luodaan asiakkaalle tarve, esitellään ratkaisu asiakkaalle ja argumentit sen puolesta, päätetään eli klousataan kauppa ja tietyissä tapauksissa kontaktoidaan vielä asiakas kauppajen jälkeen, jotta asiakastyytyväisyys olisi mahdollisimman hyvä. (Vauhtia myyntiin 2023)



Kuvio 1: B2C-myyntiprosessi (Vauhtia myyntiin 2023)

### 2.1.2 Myynti yritysasiakkaille

B2B-myyntin keskeinen piirre on se, että ostajat eivät ole yksittäisiä kuluttajia (pois lukien yksityisyrittäjät), vaan suurempia organisaatioita tai jopa ammattioistajia, jotka hankkivat tuotteita ja palveluita omaan liiketoimintatarkoituksiinsa. B2B asiakkaille tavoitteena on luoda arvoa strategisilla ja rationaalisilla päätöksillä (Alonso 2019). B2B-myynti kattaa laajan toimialojen kirjon.

Myynti yritykseltä yritykselle tapahtuu hyvin usein etäkontaktina. B2B myynnistä suurin osa tapahtuu puhelimitse ja nykypäivänä tavaten esimerkiksi Teams-tapaamisessa. Yritysmyyntissä henkilökohtaisuus nykypäivänä on muuttunut jopa tärkeämmäksi, kuin ennen (Alonso 2019). B2B-myynti on hieman nurinkurisesti kuitenkin jopa enemmän henkilökohtaista kuin kuluttajamyynä, sillä asiakassuhteet ovat usein monen tapaamisen jälkeen luotuja ja myyjän on suotavaa tutustua asiakkaisiinsa kunnolla, jotta osaa löytää tarpeen juuri heidän yritykselleen.

Monesti asiakkaat seuraavat luottomyyjäänsä palveluntarjoajalta toiselle, jos tämä vaihtaa työnantajan tai saattavat jopa tarjota tälle töitä omasta yrityksestään. B2B-myyntissä keskitytään yleensä pitkiin liike- ja asiakassuhteisiin ja arvokkaisiin (ja pitkiin) sopimuksiin. Myyntitilanteissa puhutaan kokonaisuuksista, jotka ovat usein suuria määrältään tai arvoltaan suurempia kuin kuluttajamyynnissä (Alonso 2019).

B2B-myyntissä asiakaskontakteja ei tule yhtä paljon kuin kuluttajamyynnissä, mutta volyymit ovat suurempia ja yksittäisen kaupan koko samoin (Alonso 2019). Yritys X:ssä yritysmyyjällä on kuukauden aikana noin 100 asiakaskontaktia (Yritys X:n myyntiseuranta, 2023). Myyjän on kuitenkin yhtä asiakasyritystä tavatessaan usein kontaktoitava useampia päättäjiä tai sidosryhmiä ja tärkeää olisi tutustua heistä mahdollisimman moneen B2B-myyntin henkilökohtaisuuden vuoksi. Myynnissä ylipäätään ostopäätös perustuu pitkälti luottamukseen myyjää kohtaan sekä omien tarpeiden tunnistamiseen. Myyjän rooli on kuluttajamyynä verrattuna enemmän konsultoiva (Alonso 2019) ja tärkeää on olla asiakkaan apuna prosessin läpi ja osaa myös omalta osaltaan luoda tai nähdä uusia tarpeita, joissa voi olla avuksi.

B2B-myyntissä on hyvin usein pidempi myyntisyklin pituus verrattuna kuluttajamyynä. Tyyppillinen kuluttaja-asiakas ostaa heti, kun taas normaalin B2B-myyntissä tehdyn tarjouksen voimassaolo on yritys X:ssä noin kaksi kuukautta. Tarjouksen pituutta voidaan myös jatkaa, jos päätöksentekoon varattu aika ei riitä. Monimutkaisempi päätöksentekoprosessi verrattuna B2C-myyntin nopeisiin ostopäätöksiin tarkoittaa myös sitä, että B2B-myyjä on usein samasta asiasta useamman kerran yhteydessä samaan ostajaan. Ostajat B2B-myyntissä suorittavat huolellista kilpailutusta, tutkimusta ja arviointia ennen hankintapäätöksen tekemistä. Rubinovitschin (2017) mainitsevat viisi eri ostajaprofiilia sopivat myös B2B-myyntiin oikein hyvin.

Myyntiprosessi elää myös B2B-myyntissä ja on hieman erilainen kuin B2C-myyntissä sen erilaisen luonteen vuoksi. Kuviossa 2 esitetään yksittäinen esimerkki B2B-myyntin myyntiprosessista. Se alkaa prospektoinnista eli etsitään ja tunnistetaan mahdollisia asiakkaita. Kun on työstetty hyvä lista ja sovittu tapaamiset kartoitetaan asiakkaan tarve, esitellään tarjousta ja ollaan päätöksen teon tukena niin sanotussa ”välipeli” vaiheessa ennen lopullista päätöstä (Vehoniemi & Klemetti 2023). Myös yrityksessä X B2B-myynti alkaa prospektoinnista ja

mahdollisten kauppojen jälkeen se ei lopukaan, kuten B2C-myyntissä usein käy. B2B-myyjät Yritys X:ssä ottavat lähes aina niin sanotusti ”voitetusta” asiakkaasta asiakasvastuun ja ovat myös myynnin jälkeen heihin säännöllisesti yhteydessä. Myyntiprosessi onkin kuvattu hyvin osuvasti ”muuttuvaksi organismiksi” (Vehoniemi & Klemetti 2023).



## Esimerkki myyntiprosessista



13.3.2023

www.inhouse.fi

Kuvio 2: B2B-myyntiprosessi (Vehoniemi & Klemetti 2023)

### 2.2 Palkitseminen ja provisiointi

Työsopimuslain (1 luku 1 §) mukaan ”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” Käytännössä työntekijät antavat näin ollen yritykselle työpanoksensa, josta vastineeksi yritys maksaa palkkaa työntekijälle. Palkitsemisella tarkoitetaan yleisesti palkasta sitä osuutta, jota ei lueta ”peruspalkaksi”, kuten esimerkiksi provisiot, bonukset, optiot tai tulos-palkkiot (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.).

Palkitsemisen kokonaisuus määrittellään joka yrityksessä itsenäisesti, mutta sen rakenteeseen vaikuttavat aina voimassa olevat lait, työehtosopimukset sekä kyseisen yrityksen jo vakiintuneet käytännöt. Palkitsemisen tarkoitus on ohjata yritystä ja sen työntekijöitä kohti strategisia tavoitteita, joten sen on hyvä olla tiiviisti sidoksissa yrityksen strategiaan. Lisäksi palkitsemisen on oltava yhdenmukaista sekä palkittavan työntekijän että muiden työntekijöiden näkökulmasta. Peruseriaatteena on, että samanlaisesta työstä samanarvoisesti suoriutuvat työntekijät saavat samanlaiset edut palkitsemisen kautta, mutta mikäli eroja esiintyy, se saattaa haastaa työntekijän motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015.)

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen sekä aineettomaan palkitsemiseen (Georgi & Lachmann. 2014, 28). Tai, kuten Rantamäki, Kauhanen & Kolari sen esimerkiksi esittävät (kuvio 3) nimellä ”Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä”, jossa yläosassa kenttää on aineettomat palkitsemisen keinot ja alla aineelliset (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16).

<p style="text-align: center;">Työ ja tapa toimia</p> <p>Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä esimiestyö</li> <li>• Selkeät tavoitteet ja vastuut</li> <li>• Selkeät roolit ja työn sisältö</li> <li>• Järkevät toimintatavat</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>• Osallistuminen</li> <li>• Palaute työstä</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Kasvu ja kehittyminen</p> <p>Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat kehityskeskustelut</li> <li>• Työnantajan tarjoama koulutus</li> <li>• Kasvupolut, urakehitys</li> <li>• Kehittyminen ihmisenä</li> <li>• Osaamisen johtaminen</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Rahallinen palkitseminen</p> <p>Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peruspalkka</li> <li>• Provisio, bonus</li> <li>• Tulospalkkio</li> <li>• Aloitepalkkio</li> <li>• Optiot</li> <li>• Eläkevakuutus</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Henkilöstöedut</p> <p>Näillä viestitään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lounassetelit</li> <li>• Henkilöstötapahtumat</li> <li>• Liikuntapalvelut</li> <li>• Terveysttä ylläpitävät työolosuhteet</li> <li>• Etätyömahdollisuus</li> <li>• Työajan järjestelyt, joustavuus</li> </ul>

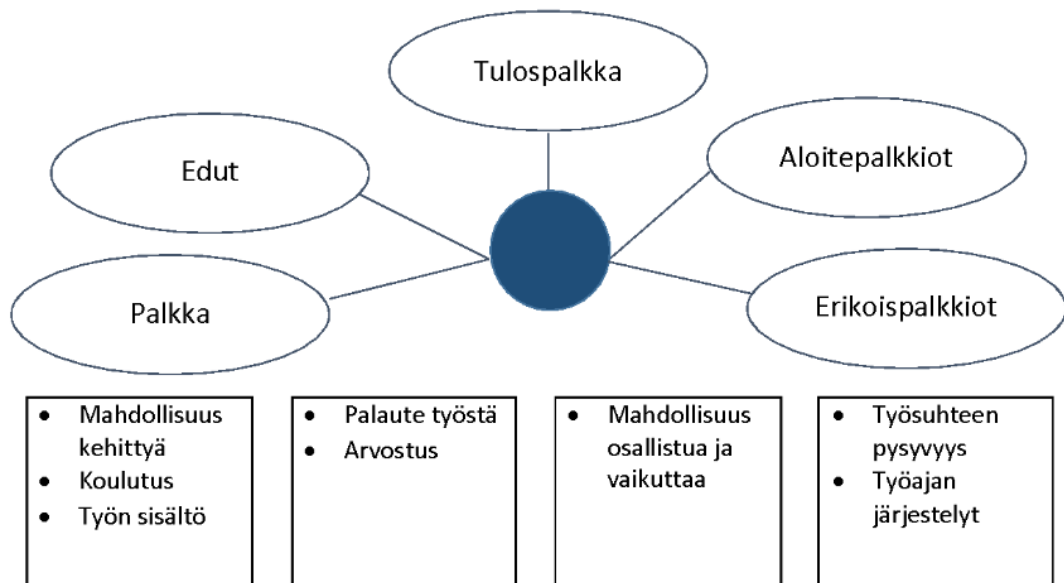
Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikentässä aineelliseen palkitsemiseen kuuluu rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut. Rahallisella palkitsemisella kannustetaan ja ohjataan toimintaa yrityksen haluamaan suuntaan sekä palkitaan hyvistä suorituksista. Rahalliseen palkitsemiseen luetaan mukaan peruspalkan lisäksi aiemmin kuvattujen provisioiden, bonusten, optioiden, tulospalkkioiden lisäksi myös eläkevakuutukset sekä aloitepalkkiot. Kaikissa näissä palkitsemisen muodoissa on rahallinen motivaattori työntekijälle. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Henkilöstöetujen tavoitteena on puolestaan viestiä arvostusta työntekijää kohtaan, helpottaa heidän työtänsä sekä muuta elämää. Henkilöstöetuihin voidaan lukea mukaan lounassetelit tai lounasetu, henkilöstötapahtumat, liikuntapalvelut, hyvät työolosuhteet, etätyömahdollisuus sekä työajan joustavuus ja järjestelyt. Aineettomaan palkitsemiseen Rantamäki, Kauhanen & Kolari lukevat mukaan kehitys- ja kasvumahdollisuudet sekä itse työn ja tavat toimia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Aineettoman palkitsemisen osa ”työ ja tapa toimia” koetaan työntekijöiden keskuudessa palkitsevana, kun se oikeasti toimii käytännössä hyvin. Tähän osaan palkitsemisen nelikentässä kuuluu mukaan hyvä esimiestyö, tavoitteiden ja vastuiden selkeys sekä työn ja roolien selkeä sisältö, järkevät toimintatavat, vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen sekä palautteen saaminen työstä. Neljäs osa palkitsemisen nelikentästä on ”kasvu ja kehittyminen”, jonka kautta työntekijä näkee tulevaisuuden organisaatiossa ja sitoutuu siihen. Kasvuun ja kehittymiseen luetaan mukaan toimivat kehityskeskustelut, työnantajan tarjoama koulutus, kasvupolut ja urakehitys, ihmisenä kehittyminen sekä osaamisen johtaminen. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.).

Kuviossa 4 on esitetty toinen tapa ajatella palkitsemista hieman erilaisena kokonaisuutena. Tässäkin mallissa yhdistyvät aineelliset sekä aineettomat palkitsemisen keinot. Aineellisiin palkitsemisen keinoihin kuuluu peruspalkka, tulospalkka, erikoispalkkiot, aloitepalkkiot sekä edut. Aineettomina kannustimina ovat tässä mallissa mainittuna kehittymisen mahdollisuudet, koulutus, työn sisältö, palautteen saaminen työstä, arvostus, vaikuttamisen mahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.).



Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.)

Palkitsemisjärjestelmässä on tärkeää yhdistää sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen keinot. Myös on tärkeää miettiä, miten palkitseminen tapahtuu; kuukausittain, neljännesvuosittain vai vuosittain. Myös on syytä valvoa myyntiä aktiivisesti väärinkäytösten ja liiallisen oman edun tavoittelun ehkäisemisen vuoksi (Georgi & Lachmann 2014, 32).

Provisiointi kulkee monella nimellä. Yleisesti samasta asiasta puhuttaessa kuulee usein käytettävien erilaisia sanoja, kuten esimerkiksi kannusteet, bonukset, komissiot, provikat tai provisiot. Yhteinen asia näillä kaikilla on se, että ne perustuvat suoriutumiseen - tyypillisesti myyntityössä henkilökohtaiseen suoriutumiseen, mutta joskus myös yrityksen menestys voi vaikuttaa palkkioiden suuruuteen. Myös myynnin ulkopuolisissa tehtävissä saatetaan maksaa yksittäisiä bonuksia. Provisiointia seuraa suoriutumisen seuraaminen, tämä on tehtävä hyvän maun rajoissa, sillä liiallinen seuranta voi vaikuttaa negatiivisesti myyjään ja hänen motivaatioonsa (Singh & Koshy 2010).

Myyntitöissä on hyvin usein alhainen peruspalkka, mutta tilanne tietenkin vaihtelee alasta ja työnantajasta riippuen. Esimerkiksi lääkealalla 85 prosenttia myyjän palkasta on peruspalkkaa ja kokonaispalkasta 15 prosenttia vaihtuvaa osaa (Georgi & Lachmann 2014, 29). Palkitsemisella ja pohjapalkan yhdistelmällä yritetään saada yritykselle työntekijä, joka on motivoitunut suorittamaan myyntiä tehokkaammin ja enemmän - mitä enemmän myyt, sitä enemmän saat vastinetta työpanoksestasi.

Palkitseminen on siis tyypillisesti suuri osa myyjän kuukausiansiosta ja myynnin parissa työskenteleville tärkeä aihe. 95 prosenttia yrityksistä käyttääkin myynnin parissa työskentelevien palkitsemisessa vaihtuvia palkitsemisjärjestelmiä: 58 prosenttia käyttää provision maksua tietyllä prosentilla myynnin osuudesta, 72 prosenttia yrityksistä maksaa bonuksia. 35 prosenttia taas käyttää provisioiden ja bonusten yhdistävää järjestelmää (Georgi & Lachmann. 2014, 29). Provisiointi ja kilpailu on suuri osa myynnin parissa työskentelyä. Huonosti järjestetty ja epätasa-arvoinen provisiointijärjestelmä voi erään tutkimuksen mukaan jopa pahimmillaan aiheuttaa fyysisiä yhteenottoja työpaikalla (Chan, Li & Pierce 2013).

### 3 Motivaatio

Motivaatio on meille kaikille luontainen tunne. Motivaatio on yksinkertaisesti sisäinen halu toimia ja sen perustana on motiivit - tiedostamattomat tai tiedostetut sellaiset ja motivaatio on motiivien aikaansaama tila (Terveysverkko 2023). Ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota ohjaavista asioista yksi on palkinnon jahtaaminen. Palkinto voi olla kokemus, konkreettinen asia, tunne tai jotain muuta. Palkkiot voidaan jakaa perinteisiksi, homeostaattisesti säädellyiksi palkkioiksi sekä epätavallisiksi palkkioiksi. (Schultz 2016.)

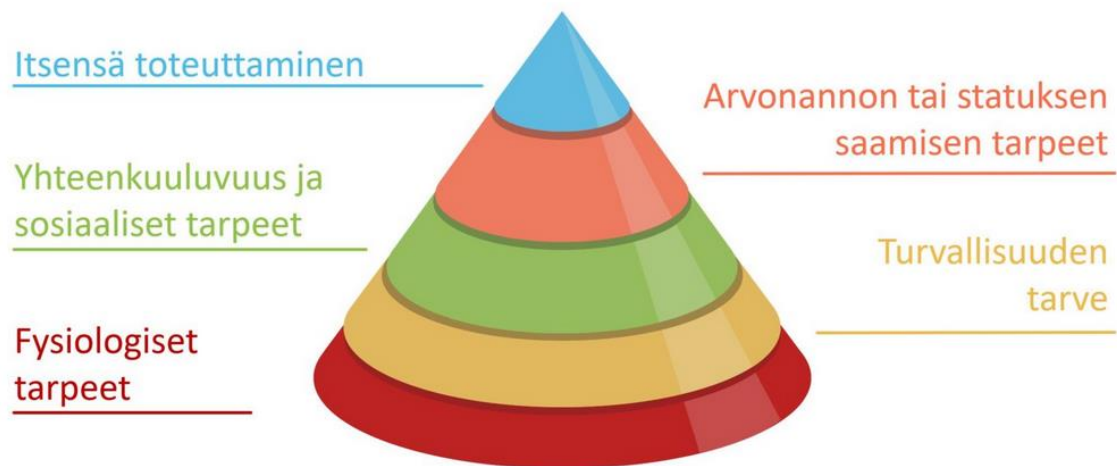
Homeostaattisella säätelyllä tarkoitetaan kehon kykyä ylläpitää tasapainoa, kuten vaikkapa nälän tunnetta. Perinteisillä palkkioilla on ihmisen selviytymisen kannalta valtavan tärkeä rooli. Nämä palkinnot ohjaavat ja motivoivat esimerkiksi etsimään ravintoa. Perinteiset palkkiot eivät jää pelkästään nälkään ja ravintoon, vaan esimerkiksi lisääntymishalu sekä tarve sosiaalisille kontakteille ovat homeostaattisesti säädelyjä. Epätavallisilla palkkioilla ei taas

toisaalta ole ollenkaan yhteyttä biologisiin tarpeisiin. Tällaiset palkkiot määritellään ympäristöärsykeiksi, eli joksikin meidän ulkopuoleltamme tuleviksi motivaattoreiksi, kuten palkitseminen työelämässä. (Schultz 2016.)

### 3.1 Motivaatio työpaikalla

Palkitsemisen ja sen erilaisten strategioiden merkitys on omalta osaltaan saada työntekijä kokemaan työnteko motivoivana. Motivaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan yksilön halua suorittaa jokin tehtävä tai saavuttaa jokin tavoite. Siitähän ihminen saa myönteisen ja sisäisen tunteen, joka tekee ihmisestä tavoitteellisen ja oppimishaluisen (Koppelo 2020).

Vuonna 1943 psykologi Abraham Maslow julkaisi tutkimuksensa "A Theory of Human Motivation", jossa hän käsittelee ihmisen motivaation lähteitä tarvehierarkian avulla (Kuvio 5).



Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia (Kasvumoottori 2023.)

Myös Maslown mukaan ihmiset pyrkivät ensisijaisesti tyydyttämään fysiologisia perustarpeitaan, kuten ruoan ja unen tarvetta. Toisella tasolla on turvallisuuden tunne, jonka jälkeen tulee yhteenkuuluvuuden sekä esimerkiksi ystävyden ja rakkauden tarve kolmannella tasolla. Neljännellä tasolla on itsetuntoon liittyviä tarpeita. Tähän voidaan lueta esimerkiksi arvostus muilta sekä kunnian saaminen. Viimeisellä tasolla, on tarve toteuttaa itseään. (Kasvumoottori 2023). Maslown ajatukset muodostivat perustan työmotivaation tutkimukselle ja sitä kautta palkitsemisstrategioiden kehittämiselle (Meriläinen & Tienari 2012, 87).

### 3.2 Työmotivaatio - myyjän motivaation merkitys myynnissä

Palkitsemisstrategian keskeinen tavoite on innostaa työntekijä kokemaan työ motivoivana. Ulkoisen palkitsemisen avulla pyritään myös kannustamaan työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, joten palkitsemisen tulisi liittyä työntekijöiden motivaatiotekijöihin ja yrityksen tuottavuuteen ja kuten Georgi & Lachmann mainitsevat, on provisiointi useimmiten myyjien suurin motivaattori (2014, 29). Työmotivaatio on ollut tutkimuksen kohteena viimeisen sadan vuoden aikana. Laajasti tunnettu työelämän tutkija Frederick Taylor (1856-1915) kehitti Taylorismiksi kutsutun ajattelumallin, joka perustui työtehtävien jakamiseen pieniin osiin, tarkkaan ohjaukseen ja urakkapalkkaukseen. Noin sata vuotta sitten suurin osa työntekijöistä työskenteli tuotannon sektorilla, jossa palkitseminen perustui työn määrään. Kuitenkin, kun työntekijät siirtyivät yhä enemmän palvelualueille, pelkkä työn määrään perustuva palkitseminen ei enää riittänyt motivoivaksi, vaan tarvittiin lisäksi muitakin (ulkoisia) motivaatiotekijöitä (Schön 2013 82-83).

Työelämässä paras mahdollinen motivoituminen tulee työntekijästä itsestään. Tärkeimpänä motivaattorina työelämässä on ulkoisen palkitsemisen sijasta sisäinen motivaatio, jonka peruspilareita ovat itsemääräämisteorian mukaiset kolme psykologista perustarvetta:

- Autonomia
- Yhteisöllisyys
- Kyvykkyys

(Koppelo, 2020.)

Ulkoisilla tekijöillä kuten esihenkilön kehotuksilla tai kannustamisella sekä esimerkiksi juuri provisioinnilla voidaan kuitenkin ohjata työntekijää (Koppelo 2020).

Myynnin parissa työskentelyä kuvaillaan monesti joukkueurheiluksi ja parhaimmillaan palkkiointijärjestelmä kannustaa koko myynnin porukkaa kohti samaa päämäärää, mikä optimaaliseksi olisi juuri myös yrityksen strategian mukainen tavoite. Työmotivaation myynnissä vaikuttaa suuresti ryhmadynamiikka jäsenten välillä, sillä on suuri vaikutus tehokkuuteen ja näin jopa koko yrityksen suoriutumiseen (Chan, Li & Pierce 2013).

## 4 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on löyhempi kuin normaali haastattelu ja perustuu ennalta määritettyjen suurempien teemojen avaamiseen vapaalla tyylillä haastateltavien kanssa. Eteneminen teemahaastattelussa ei ole strukturoitu ja haastateltavien kanssa avataan teemoja eri tavoin (KvaliMOTV a 2023).

Haastattelutilanteessa kaikki tallennettiin äänittämällä ja lopuksi äänitteet litteroitiin. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun puheen puhtaaksi kirjoittamista (KvaliMOTV b 2023).

Lopullisen valmiin litteroinnin jälkeen äänitteet tuhottiin ja litteroidut haastattelut käytiin läpi. Haastattelujen pääteemoina olivat palkitseminen ja provisiointi sekä niiden vaikutus työmotivaatioon, kokonaiset haastattelurungot löytyvät liitteistä yksi ja kaksi. Henkilötietoja ei lisätty tutkimukseen, koska haastateltavat halusivat pysyä anonyymeina.

#### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Haastatteluissa vastaajina on kuusi henkilöä, joista viisi ovat miehiä ja yksi on nainen. Vastajat toimivat kahdessa eri yrityksessä (Yritys X ja Yritys Y). Haastateltavat ovat iältään 24-33-vuotiaita iän keskiarvon ollessa 29,8 vuotta. Haastateltavat valikoituivat nykyisten sekä aiempien kollegoiden joukosta siten, että pyysin haastatteluihin vapaaehtoisia ja ensimmäiset kuusi myöntävästi vastannutta henkilöä valittiin.

Työsuhteiden pituudet haastateltavilla vaihtelivat kahdesta vuodesta yhteentoista vuoteen. Keskimääräinen työuran pituus oli 6,7 vuotta. Kaikki olivat työskennelleet nykyisessä työtehtävässään vähintään puoli vuotta, joten tehtävään liittyviin spesifeihin kysymyksiin osattiin vastata.

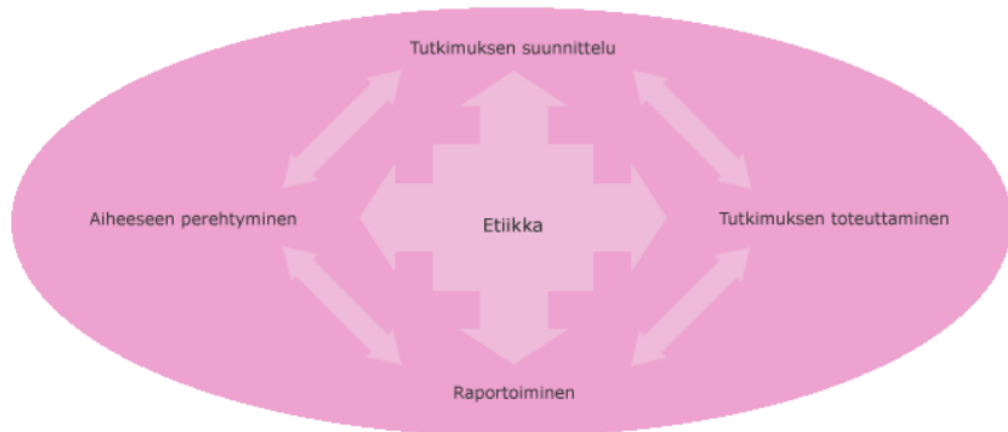
#### 4.2 Tutkimusasetelma ja -prosessi

Tutkimusasetelmalla kuvataan tutkimuksen ongelman, empiiristen aineistojen sekä analyysimenetelmien kokonaisuutta (Vuori 2023). Tutkimusprosessi käsittää tutkimuksen vaiheet aina suunnittelusta aineiston keräämiseen, analyysiin ja tulkintaan (Jyväskylän yliopisto 2023). Tässä tapauksessa tutkimuksen asetelman ja prosessin arviointi liittyy opinnäytetyön aiheeseen teemahaastatteluna toteutetun laadullisen tutkimuksen arviointiin.

Haastattelukysymykset valittiin siten, että ne olisivat mahdollisimman arkea koskettavat haastattelun sujuvuuden kannalta. Ne suunniteltiin lyhyiksi ja ytimekkäiksi, jotta niihin on helppo vastata sekä jatkaa vastaamista laajemmin haastateltavan niin halutessaan. Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, ja tässä tapauksessa tosiaan teemahaastattelut. Laadullinen tutkimus sopi tähän aiheeseen, koska sen avulla mahdollistetaan syvällisempien kokemusten tutkiminen. Teemahaastattelut mahdollistavat laajan tavan tarkastella ja kerätä osallistujien mielipiteitä, kokemuksia ja näkemyksiä johtuen sen löyhästä rakenteesta ja koin sen parhaaksi tähän.

Tutkimusprosessi sisältää kuviossa 6 kuvatusti suunnittelun, perehtymisen, toteutuksen sekä raportoinnin. Aiheen valinta ja siihen perehtyminen oli helppoa oman myyntitaustani vuoksi. Olen työskennellyt myynnin parissa seitsemän vuotta eri tehtävissä; B2C- ja B2B-myyntissä. Toteutustapana on teemahaastattelu. Aineiston analysointi ja tulkinta oli mielekästä, sillä

pystyin tässäkin käyttämään hyväksi omaa kokemustani alalta. Haastattelut suunniteltiin kaksi viikkoa ennen haastattelujen toteuttamisvaihetta ja ennen niiden pitämistä kysymysraken-  
netta muutettiin muutamaan otteeseen, jotta siitä saataisiin mahdollisimman hyvä ja ymmär-  
rettävä. Haastattelun rakenteen suunnitteluun vaikutti myös se, miten helppo sitä on tulkita  
ja, että haastattelut olisivat toteutettavissa lähes samoin kaikille ja kaikkiin kysymyksiin saa-  
taisiin kattavat vastaukset. Lopulta tutkimusprosessin raportointiosuus on tämä opinnäytetyö.



Kuvio 6: Tutkimusprosessi (Jyväskylän yliopisto, 2023)

#### 4.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on tärkeä näkökulma arvioida ennen tutkimuksen alkua ja pitää huolta sen toteutumisesta myös toteutuksen aikana ja lopulta sen arvioinnissa. Kaikkiin yllä kuvattuihin vaiheisiin tutkimusprosessissa liittyy erilaisia eettisiä näkökulmia. Yksinkertaisimmillaan tutkimuseettiikka tarkoittaa tiedeyhteisön hyväksymien tapojen ja käytänteiden noudattamista tutkimuksen vaiheiden aikana. Monesti tutkija joutuu miettimään eettisiä valintoja myös yksityiskohtaisemmin esimerkiksi henkilökohtaisia tietoja sisältävään aineistoon liittyen tai esimerkiksi tutkiessaan sensitiivistä aihepiiriä (Jyväskylän yliopisto 2023). Tässä tutkimuksessa eettisyyden arviointia käydään läpi tarkastelemalla siihen liittyviä erilaisia eettisiä kysymyksiä haastateltavien suojeluun ja suostumuksen saamiseen, luottamuksellisuuden varmistamiseen sekä tutkimuksen vaikutuksiin ja hyötyihin liittyen.

Luotettavuus toteutui erittäin hyvin. Yritysten X ja Y nimiä tai toimialaa ei kerrota ja haastatteluihin osallistuneet pidetään anonyymeina. Haastattelut myös toteutettiin hyvässä hengessä. Yritin luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman paineettoman kertomalla aluksi haastattelun aiheesta, kulusta sekä tietojen käsittelystä. Haastattelut pidettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta henkilökohtaisesti tavaten. Haastatteluista siis yksi pidettiin etäyhteydellä. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin ja litteroinnin jälkeen äänitteet tuhottiin,

joten ne pysyivät luottamuksellisina. Haastatteluissa käsiteltiin osittain myös henkilökohtaisia ja arkaluonteisia aiheita, kuten myyjien ansaintaa sekä motivaatiota, joten oli tärkeää varmistaa, että haastateltavat eivät joudu kohtaamaan haitallisia seurauksia tai tunne tulleensa loukatuiksi tutkimuksen aikana.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suostumus saatiin ennen haastattelujen aloittamista. Kerroin osallistujille tutkimuksen tarkoituksesta, mahdollisista hyödyistä ja haitoista sekä myös kerätyn tiedon käytöstä ja siitä, että äänitteitä ei säästetä niin ääntä ei voi tunnistaa. Osallistujille annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ja miettiä vielä osallistumista ennen suostumuksen antamista. Osallistujat olivat täysi-ikäisiä aikuisia ja kykeneviä antamaan oman suostumuksensa.

Luottamuksellisuuden varmistaminen on erityisen tärkeää tämän tutkimuksen eettisyyden kannalta. Haastateltavien antamaa tietoa tulee käsitellä luottamuksellisesti ja anonymiteettiä on suojeltava. Tietojen keruussa ja tallennuksessa käytettiin turvallisia menetelmiä, ja haastateltavien henkilöllisyys pysyi salassa. Tutkimuksessa huolehdittiin siitä, että tiedot tallennettiin turvallisesti ja että vain minä pääsin niihin käsiksi.

Tutkimuksesta ei tule vaikutuksia haastateltaville. Haastateltavien kanssa on mahdollista käydä tutkimuksen tulokset läpi sekä työni kehitysehdotukset. Uskon kehittämistyöstäni olevan hyötyä toimialoille, joissa kyseiset yritykset X ja Y toimivat.

#### 4.3.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli oikeellisuus on keskeinen asia tutkimuksen laatua arvioitaessa. Validiteetti viittaa siihen, miten hyvin tutkimuksen tulokset todella mittaavat sitä ilmiötä tai asiaa, jota pyritään selvittämään (Avoim tiede 2018). Tässä tapauksessa tutkimuksessa validiteetin arviointi perustuu siis siihen, miten hyvin tutkimus mittaa myynnin provisioinnin vaikutusta myyjän motivaatioon sekä osaltaan pysyvyyteen yrityksessä.

Luotettavuus eli reliabiliteetti on tärkeä validiteetin osa-alue laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset tulee olla toistettavissa ja luotettavia (Avoim tiede 2018). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla esimerkiksi haastattelurunkoa sekä kysymysten osuvuutta siihen, mitä haetaan. Haastattelut mielestäni olivat rakenteeltaan selkeitä ja tarkoituksenmukaisia sekä kattoivat tutkimuksen vaativat aihealueet hyvin. Tärkeää luotettavuuden kannalta on huolehtia siitä, että haastattelutilanteet ovat luottamuksellisia ja että haastateltavat tuntevat olonsa rennoksi ja ovat valmiita jakamaan mielipiteitään ilman paineistusta ja tässä onnistuin erinomaisesti.

Tutkimuksen oikeellisuus eli validiteetti liittyy siis siihen, miten hyvin tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Yritin parhaani mukaan varmistaa sen, että

teemahaastattelut olivat riittävän kattavia käsitelläkseen myynnin provisioinnin ja provisioimallien vaikutusta myyjän motivaatioon. Haastatellut henkilöt olivat erittäin hyviä työssään ja monella oli pitkä kokemus alalta eli he olivat päteviä antamaan tietoa aiheesta.

Sisällöllisen kelpoisuuden arviointi on myös tärkeää. Tutkimuksen tulokset ovat uskoakseni yleistettävissä ainakin, jos tutkitaan toimialaa, jolla yritykset Y ja X toimivat. Tuloksia voidaan uskoakseni soveltaa laajemmin koko myyntialalla toimialasta riippumatta. Haastateltavista viisi edustaa yritys X:ää ja yksi yritys Y:tä, mutta tarkoituksena tutkimuksessa ei ole esitellä näitä yrityksiä, vaan löytää motivaatiotekijät provisiojärjestelmissä.

#### 4.3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ilmaisee, miten luotettavasti valitut menetelmät mittaavat haluttua ilmiötä (Avoin tiede 2018). Haastatteluista noin puolet pysyivät jokseenkin lyhyinä, mutta kaikista sain tutkimuksen tueksi hyvää näkemystä myyjän maailmaan ja asenteisiin provisiointijärjestelmiä kohtaan. Pidän tuloksia luotettavina, vaikka otanta onkin pieni, koska haastateltavat ovat kaikki asiantuntijoita ja erittäin hyviä työssään. Lisäksi itselläni on lähes kahdeksan vuoden kokemus työskentelystä myynnin parissa sekä kuluttaja- että yritysmyyntissä ja lisäksi myynnin esihenkilötehtävissä. Tulokset olisivat varmasti erilaiset, jos samat kysymykset esitettäisiin esihenkilöille, mutta tämä tutkimus tutkii myyjän näkökulmaa.

Haastateltavista oli suurin osa miehiä ja mahdollisesti toista alaa tutkiessa tämä varmasti heijastuisi tutkimuksen lopputuloksissa vieläkin enemmän. CEB Globalin (2017) tutkimuksen mukaan myyntialalla miesten ja naisten välinen sukupuolijakauma on suuri - tutkimuksen mukaan vain 19 prosenttia myynnin parissa työskentelevistä on naisia. Sukupuolijakauma on kaikista liiketoiminta-alueista toiseksi suurin - vain logistiikka-alalla on vähemmän naisia suhteessa miehiin kuin myyntissä. Tämä osaltaan selittää myös tutkimukseen osallistuneiden myyjien sukupuolijakauman ja täten sillä ei mielestäni ole suurta vaikutusta tutkimuksen lopputuloksiin.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa viisi esittelen haastattelujen vastaukset eli itse tutkimuksen tulokset. Aluksi käydään pintapuolisesti läpi yritysten X ja Y provisioimalleja, ja sen jälkeen syvennymme haastateltujen myyjien motivaatioon, provisioinnin merkitykseen sekä pysyvyyteen nykytehtävissä. Kosketuspintaa saadaan myös myynnin johtamiseen provisioinnin kautta.

## 5.1 Myynnin provisiointijärjestelmät yrityksissä

Yritys X:stä oli haastattelussa kolme B2C-myyjää sekä kaksi B2B-myyjää. B2B- ja B2C-myyntissä provisiomallit olivat täysin erilaiset. B2B-myyntissä mitattiin kokonaismyyntiä ja väliä ei ollut sillä, mitä tuotteita myydään. B2C-myyntissä taas jokainen tuote on omalla rivillään ja provisiointissa lasketaan kappalemääriä jokaisen tuotealueen osalta. Tästä osa-aikaisena työskentelevä haastateltava ei pitänyt, sillä hänellä ei ole yhtäläiset mahdollisuudet päästä provisioportaalta toiselle, koska työpäiviä on vähemmän myydä tietty kappalemäärä täyteen. B2B-myyjät ovat kaikki täysipäiväisesti töissä eivätkä kokeneet mallin olevan epäreilu, vaan olivat sitä mieltä, että jokaisella on mahdollisuus onnistua.

Yritys X:ssä on lisäksi käytössä niin sanotut boostituotteet, joilla myyjä saa lisäkannusteen jokaisesta tietyn palvelun tai tuotteen myynnistä. Boostituotteita käytetään ohjaamaan myyntiä kohti tiettyjä tuotteita/palveluita ja ne vaihtuvat. B2C-myyntissä on yritys X:ssä käytössä lisäksi myyjien kuvailema ns. ”nettomalli”, joka tarkoittaa, että toteutunut myynti provisioituu vasta n. yhden kuukauden jälkeen, kun myyty tuote on edelleen asiakkaalla aktiivisena sopimuksena. B2B-myyntissä provisiointi taas oli ns. ”bruttomallilla”. Eli jokainen myynti provisioituu heti kun kauppa on kirjattu. Yritys X:ssä oli provision maksussa ylärajat.

B2C-myyntin provisiointi yritys X:ssä:

- Jokainen tuote omalla rivillään
- Kappalemäärien laskeminen myyntiraportista
- Kappalemäärissä on ”portaita” → kun kappalemäärä ylittää seuraavan portaan on maksettava proviio / myynti suurempi kuin alemmalla portaalla
- ”Nettomalli” provision maksussa
- Boostituotteet + myyntikilpailut
- Provisiokatto

B2B-myyntin provisiointi yritys X:ssä:

- Kokonaismyyntin laskeminen
- Maksettavan provision määrä lasketaan prosenttiosuutena kokonaismyyntistä, prosenttiosuus nousee kokonaismyyntin ylittäessä tietyt raja-arvot
- Bruttoperusteinen provision maksu
- Boostituotteet
- Provisiokatto

Yritys Y:tä tutkimuksessa edustaa yksi henkilö. Yritys Y:n edustaja työskentelee myös yritysmyyntissä. Heillä provisiointi perustuu sekä myyntiin, että myyjän omaan aktiivisuuteen. Hänen työnantajansa on rakentanut provisiomallin, jossa mitataan asiakastapaamisten määrää,

soitettuja puheluita sekä muilla tavoin tapahtuvia asiakaskontakteja (henkilökohtaiset asiakaskäynnit tai lounastapaamiset asiakkaan kanssa). Itse myyntiä seurattiin ja provisioitiin suhteessa euromääräiseen kokonaisyntiin. Myynnin johtamisen tukena käytettiin myös yritys Y:ssä boostituotteita, jotka vaihtuvat. Myynnistä maksettavalle provisiolle ei ollut ylärajaa.

Provisiointi yritys Y:ssä:

- Aktiivisuuden mittarien täytyessä kiinteä provisio X€/kk
- Kokonaisyntistä myyjille maksetaan prosenttiosuus myynnin katteesta ilman ylärajaa maksettaville provisiolle
- Boostituotteet

Provisiokaton olemassaolo yritys X:ssä aiheutti tutkimuksen aikana haastateltavissa negatiivisia tunteita. Kaikista myyjistä kuitenkin vain yksi on joutunut provisiokaton ”uhriksi”. Yritys Y:n edustaja kertoi, että hypoteettisen provisiokaton myötä heiltä lähtisi monta myyjää kilpaileviin yrityksiin töihin.

## 5.2 Myyjien motivaatiotekijät

Palkitseminen ylipäätään nousi suurimmaksi motivaatiotekijäksi tutkimuksessa. Viidellä henkilöllä kuudesta aineellinen palkitseminen oli tärkeintä, kun taas yhdelle aineeton palkitseminen oli motivoivampaa. Kaikki kuitenkin nostivat palkitsemisen molemmat tavat tärkeimmäksi motivaattoriksi omassa työssään. Tutkimuksen mukaan myyjä on tyytyväisempi, kun aineetonta sekä aineellista palkitsemista on sekoitettu sopivassa suhteessa ja sitä käytettiin johtamisessa järkevästi ohjaamaan päivittäistä ja viikoittaista tekemistä.

Palkkiointi oli tärkein motivaattori kaikille myyjille. Iso huomio oli se, että provisiokatto tappaa motivaation ylittää itsensä, jos laskennallinen provisio on lähellä ylittää tämän ennalta määritetyn tason. Aineettomasta palkitsemisesta esiin nousi kehu, virkistyspäivien ja myyntitiimin yhteishengen merkitys. Kuudesta myyjästä neljä kertoi, että tekisivät jotain muuta ”helpompaa ja vähemmän stressaavaa” työtä jos myynnistä ei maksettaisi provisiota tai he eivät voisi omalla tekemisellään vaikuttaa maksettavan provision määrään.

### 5.2.1 Myynnin provisiointijärjestelmän vaikutus myyjän motivaatioon

Haastattelujen perusteella tuli esiin varsin selvästi se, että provisiointi on suurin motivaattori tutkimukseen osallistuneiden myyjien keskuudessa. Aineellinen palkitseminen nousi viidellä kuudesta tärkeimpänä ja yksi piti aineetonta palkitsemista tärkeimpänä motivaattorina.

Lisäksi provisiomalliin kuuluvien boostituotteiden suuri vaikutus jonkin tietyn palvelun tai tuotteen myyntiin sekä yleiseen motivointiin työpaikalla esihenkilöiden toimesta nousi esiin tärkeänä asiana. Tämä tuli esiin jokaisessa haastattelussa riippumatta yrityksestä tai myynnin

kohderyhmästä. Lisäksi esiin tuli selvästi se, että työmotivaatiota lisäsi, jos provisiointia käytettiin aktiivisesti ohjaamaan myyntiä kohti tavoitteita. Selkeät tavoitteet ovatkin Koppolan (2020) mukaan yksi tärkeimmistä motivaattoreista työpaikalla luomaan sisäistä halua onnistua ja päästä tavoitteeseen. Kaksi haastateltavista mainitsi, että liika ohjaaminen vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon - oli sitten kyse suoriutumisen seurannasta tai ohjaamisesta (provisiomallia apuna käyttäen tai ei). Tässäkin nousi esiin yksi itsemääräämisteorian mukainen psykologinen perustarve: autonomia (Koppola, 2020).

Haastateltavat 1, 2, 3, 5 ja 6 kertoivat provisiomallin olevan tarpeeksi selkeästi ymmärrettävä. Kaikki henkilöt ovat itse ottaneet kuitenkin selvää provisiomalleistaan ja tehneet itselleen laskelmia ja tavoitteita. Henkilöt lisäksi tavoittelevat jatkuvasti tiettyä tulotasoa. Henkilöt kokivat, että provisiomallit heillä mahdollistavat pääsemisen minimitavoitetason tulotason, mutta vain haastateltava 6 kertoi olevansa todella tyytyväinen omaan palkkaansa ylipäätään. Lisäksi esiin nousi provisiomallien palkkakatto negatiivisena asiana ja kaikki myyjät kertoivat, että lopettavat tai lopettaisivat 100 prosenttiseen keskittymisen työntekoon, jos provisiokatto alkaa lähestyä tai olisi hypoteettisesti lähestymässä.

Haastateltava 4 kertoi, että mallia on aina sen muuttuessa näytetty hänelle, mutta sen jälkeen siitä ei juuri ole puhuttu. Haastateltava 4 kertoi, että hänen mielestään provisiot ovat lisäpalkkio, jolla ei ole niin suurta merkitystä hänelle itselleen. Hän myös kertoi, että ei esimerkiksi katso palkkalaskelmaa, joten ylipäätään maksettavan palkan määrällä ei hänelle ollut suurta merkitystä motivaatioon. Haastateltava 4 kertoi, että suurin motivaattori töissä hänelle on sisäinen leikkimielinen kilpailu kollegoita vastaan. Henkilö myös totesi kuitenkin, että toki se on mukava lisämotivaattori onnistumiseen, jos onnistuu kollegoita vastaan, se usein näkyy myös palkkapäivänä tilillä.

### 5.2.2 Boostituotteen merkitys

Kuten alussa todettiin, tuli boostituotteiden merkitys haastateltavilla myös esille isosti. Boostituotteella siis tarkoitetaan myytävää tuotetta tai palvelua, josta saa normaalin provision lisäksi niin kutsutun ”myyntiboostin”. Boostituotteita haastateltavat henkilöt 1,4 ja 5 kertovat kuluttajamyynnissä tuotavan paljon esiin esimerkiksi kvartaalien lopussa, jos kokonaisynti jonkin palvelu/tuoteryhmän osalta on jäljessä tavoitetasosta. Joskus on juhlapyhien aikaan muutamien päivien mittaisia erilaisia ”myyntikilpailuja”, joista on saatavissa myyntiboostin lisäksi esimerkiksi TOP 5 suoriutujille vielä ylimääräinen bonus. Haastateltavat 1, 4 ja 5 kertoivat boostien määrän vaihtelevan todella paljon. Kun on myyntikilpailu ja siinä onnistuu saamalla kun on boostituotteet fokuksessa, voi boostien ja kilpailuista maksettavan kannusteen osuus olla jopa yli 50 prosenttia kokonaisyntiä.

Haastateltavat 2, 3 ja 6 ovat yritysmyyntin parissa työskenteleviä henkilöitä. Myyntiboostit ovat heillä myös selkeä myyntiä ohjaava tekijä. Haastateltavat 2 ja 3 kertoivat, että heillä

”boostituotteet” ovat pysyneet samoina jo lähes vuoden yksittäisiä muutoksia lukuunottamatta. Molempien mielestä tämä osoitti välinpitämättömyyttä johdon puolesta. Molemmat haastateltavat kuitenkin pitivät boostituotteita muuta palvelua tai tuotetta tärkeämpänä ja kertoivat selkeästi keskittyvänsä myymään niitä palveluita tai tuotteita, joista saa boostin normaalin provision lisäksi. Haastateltavat kertoivat boostituotteiden osuuden olevan noin 30 prosenttia koko provision määrästä.

Haastateltava 6 toimii myös yritysmyyntin parissa, mutta eri yrityksessä ja hän kertoi heilläkin olevan vaihtuva boostituote, mutta heillä myös myyjät saavat hieman vaikuttaa boostin kohteeseen. Haastateltava 6 totesi, että boostin merkitys näkyy myös heillä omassa sekä kollegoiden fokuksessa, mutta myytävät kokonaisuudet ovat sen verran suuria, että kauppvoja ei ehkä ihan niin usein tule. Haastateltava 6 kertoi boostien osuuden olevan noin 10 prosenttia bonuksesta.

### 5.3 Myynnin johtaminen provisioinnin kautta sekä provisioinnin vaikutus työntekijän pysyvyyteen

Aikaisempien haastateltavien vastausten perusteella huomataan, että johtamisella on suuri merkitys työntekijän motivaatioon. Erityisesti jos johtaminen oli linjassa tavoitteiden kanssa ja tavoitteet tukivat provisioimallia. Selkeys ja läpinäkyvyys olivat siis erityisen tärkeitä asioita ja rakentavat luottamusta sekä parantavat työmotivaatiota. Provisioinnin kautta johtaminen oli kaikille tutkimukseen osallistuneille erityisen tärkeä asia.

#### 5.3.1 Pysyvyys tehtävissä

Kuudesta haastateltavasta kaksi näki itsensä nykyisissä työtehtävissään kolmen vuoden päästä. Neljällä urasuunnitelmat olivat erilaiset ja he eivät nähneet itseään enää kolmen vuoden päästä samoissa tehtävissä. Kun ehdotin hypoteettisen tilanteen, jossa provisioimallin kautta ansaintamahdollisuuksia parannetaan, niin neljästä alkuperäisestä EI-vastauksesta kaksi vastaajaa muutti mieltään ja kertoi, että tilanteen muuttuessa jäisivät mielellään. Provisioinnilla voidaan siis osaltaan vaikuttaa myös myyjän pysyvyyteen yrityksessä.

Suureksi tekijäksi yrityksessä tai työtehtävissä pysyvyyteen sekä siihen, että haastateltava näki tulevaisuuden nykyisessä tehtävässä, nousi myynnin johtamisen laatu. Siihen ei tarkemmin syvennytty, etteivät haastattelut lähteneet pois raiteiltaan. Käytiin kuitenkin läpi myynnin johtaminen provisioinnin kautta ja se koettiin erittäin positiivisena asiana, kun myyntiä johdettiin aktiivisesti provisioimallia hyväksi käyttäen. Tämä loi haastateltaville selkeyttä omiin tehtäviinsä ja tavoitteisiinsa. Kaikkien mielestä oli helpompi motivoitua työskentelemään kohti työnantajan asettamia yhteisiä ja henkilökohtaisia tavoitteita, jos se on selvä ja siihen kannustetaan sekä aineellisesti, että aineettomasti.

### 5.3.2 Myynnin johtaminen provisioinnin kautta

Haastateltavista kaikki kuluttajamyynnissä työskentelevät henkilöt kertoivat, että heidän mielestään provisiointi ohjaa myyntiä samaan suuntaan kuin annetut tavoitteet. Tämä sai paljon kehuja ja he kaikki kokevat tämän kokonaisuuden nostavan motivaatiota työtehtäviään kohtaan.

Yritysmyyynnissä työskentelevät henkilöt kertoivat, että provisiointijärjestelmää ei heistä käytetä hyväksi myynnin johtamisessa. Heistä kaksi kertoi, että myyntitavoite on sama joka kuukausi ja että myynnin johdossa ei aina edes muisteta kertoa, onko provisioimalli vaihtunut kuukauden alussa. Mahdollisia muutoksia pitää usein erikseen kysyä - tällöin yleisesti kerrotaan, että boostituotteet ovat samat kuin aiemmin. Jos johtaminen oli toteutettu selkeästi ja tavoitteet olivat selvät, oli myyjä paljon tyytyväisempi.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

Provisioinnilla on opinnäytetyön tutkimuksen ja teorian mukaan positiivinen vaikutus motivaation myyntityössä. Myyjistä useat kertoivat, että tekisivät jotain helpompaa ja vähemmän stressaavaa työtä jos myynnistä ei maksettaisi provisioita tai he eivät voisi omalla tekemisellään vaikuttaa maksettavaan provisiioon ja sitä kautta kokonaisansioihinsa. Provisioinnin osalta koettiin tärkeäksi selkeät tavoitteet, niiden seuranta ja johtaminen. Lisäksi boostituotteiden ja myyntikilpailujen merkitys positiivisessa mielessä nousi selkeästi esiin. Varsinkin boostituotteiden merkitys oli kaikkien mielestä positiivinen varsinkin, jos niihin tehtiin muutoksia usein ja niistä tiedotettiin hyvissä ajoin, sillä ne selkeyttivät myyjien mielestä tavoitteiden vaihtuvuutta ja sitä, miksi fokusoidaan jotain tiettyä tuotetta tai palvelua.

Provisiointijärjestelmän ymmärrettävyys ei riitä vaan myyjän tulee haastatteluiden perusteella myös nähdä selkeästi provisioimallin tuomat mahdollisuudet suhteessa omaan ansaintaansa. Haastatteluiden perusteella myyjät, jotka ottavat itse selvää provisioimalleista ja asettavat itselleen siihen nähden selkeitä tavoitteita kokevat tavoitteiden tukevan provisioimallia. Asian selkeyttäminen esimerkiksi perehdytysvaiheessa nostettiin esiin keinona nostaa provisiointijärjestelmä suureksi motivaattoriksi. Myyjät, jotka kokivat provisioimallin tärkeimmäksi motivaattoriksi saavat aikaan myös parhaita myyntituloksia.

Myynnin johtaminen ja sen taso nousi myös esiin yllättävän paljon, vaikka siitä suoranaisesti ei ollut haastatteluissa kyse. Myynnin johdolta toivottiin konkreettisia toimenpiteitä provisiointijärjestelmän muutoksista tiedottamiseen ja ajankohtaista sekä läpinäkyvää tietoa tulevaisuuden suunnitelmista, jos sellaisia on tiedossa. B2C-myyjillä provisiointijärjestelmää käytetään yrityksessä X enemmän hyväksi motivaattorina ja päivittäisen tekemisen ohjaamisessa, kuin B2B-myyjien keskuudessa. B2B-myyjistä molemmat olivat aiemmin työskennelleet

kuluttajapuolen myynnin parissa ja kokivat, että provisiointimallia hyödynnettiin B2C-myyntissä johtamisen työkaluna ja päivittäisen tekemisen ohjauksessa paremmin.

Negatiivisina asioina koettiin liiallinen käyttäminen ja tarkastelu. Oman tilan saaminen oman tekemisen johtamiseksi oli tärkeä asia monelle ja tässä johtaminen on suuressa roolissa. Myynnin johtamisessa on kyse haastateltavien mielestä tiimin johtamisesta, mutta johtajan on tunnettava tiimin jäsenet tarpeeksi hyvin osatakseen antaa tarpeeksi tilaa tai joidenkin tapauksessa valvoa ja sparrata tekemistä enemmän sekä olla tarpeen mukaan enemmän saatavilla. Negatiivisesti nousi esiin myös liian myöhäinen tiedottaminen muutoksista. Lisäksi on nostettava esiin se, että provisiokatto koettiin erityisen negatiivisena asiana kaikkien mielestä.

Yleinen konsensus haastateltavien keskuudessa oli se, että he näkivät pidemmän tulevaisuuden nykyisissä tai nykyistä vastaavissa työtehtävissä, jos provisiomallia parannetaan. Parannusehdotuksiin ei menty. Johtamisella ja myynnin seurannalla oli tässä asiassa myös suuri rooli, mutta näihin ei syvennytty.

Opinnäytetyötä lähdin työstämään siksi, että halusin saada myynnin parissa polttaviin kysymyksiin syvällisiä vastauksia muilta myyjiltä. Opinnäytetyön pääajatuksena oli selvittää provisioinnin vaikutusta työmotivaatioon myyntityössä ja toissijaisesti selvittää onko sillä vaikutusta pysyvyyteen työpaikalla. Tutkimuskysymyksiin saatiin mielestäni hyvät vastaukset. Mielestäni teemahaastattelujen jälkeen tällä otannalla varsinkin yritysten X ja Y toimialalla voidaan todeta, että provisioinnin ja sen johtamisen vaikutusta myyntihenkilöiden työmotivaatioon ei voi todellakaan väheksyä.

Toimeksiantajaa opinnäytetyöllä ei ollut, mutta sain itselleni arvokasta tietoa ja uusia näkökulmia sekä toivottavasti suurta hyötyä tulevaisuudessa työelämässä. Uskon, että työstä on myynnin johtamisessa hyötyä alasta riippumatta. Mielestäni provisioinnista ja ylipäätään palkka-asioista ei puhuta työpaikoilla yleisesti tarpeeksi perehdytysjakson jälkeen, vaikka se on yksi oleellisimmista asioista ja motivaattoreista työelämässä. Tutkimusta voisi jatkaa selvittämällä enemmän ja syvällisemmin myyjien toiveita myynnin johtamisen suhteen.

Opin paljon lisää myynnistä ja sain uusia näkökulmia pohtia asioita opinnäytetyötä tehdessäni. Tulokset olivat juuri sen suuntaisia, mitä itse ajattelin niiden olevan opinnäytetyötä aloittaessani. Itse kirjoittaminen tuntui mielekkäältä ja koko tutkimusprosessi onnistui mielestäni hyvin. Jälkikäteen jäi hieman harmittamaan, että en haastatellut useampia myyjiä, sillä haastattelut ja keskustelut niiden aikana ja jälkeen olivat todella antoisia. Myös olisi ollut hienoa saada esihenkilöiden näkemyksiä aiheesta.

Yhteenvetona toteaisin, että tutkimuksen perusteella myyjät kokevat työnsä motivoivammaksi, jos provisiointia käytetään hyödyksi ja aiheesta kommunikoidaan avoimesti.

Toivottavasti tulevaisuudessa provisiointijärjestelmää eri yritysten myyntiorganisaatioissa voisi pystyä muuttamaan lyhyelläkin varoitusajalla, jotta sen motivointimahdollisuudet tulisivat hyödynnettyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Oikein johdettu provisiointijärjestelmä on omiaan auttamaan myyntiosastoa ja näin koko yritystä kohti strategisia tavoitteitaan.

## 7 Lähteet

### Painetut

Kauhanen, J & Kolari, A & Rantamäki, T 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro: Helsinki.

Meriläinen, S & Tienari, A. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. -4. Painos. 2012. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Schön, L. Maailman taloushistoria. 2013. Osuuskunta Vastapaino: Tampere.

### Sähköiset

Albers, S. Optimization models for salesforce compensation. European journal of Operational Research. Sivut 1-17. 22.2.1996. Viitattu 17.5.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221796900466>

Alonso, E. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategiat ja trendit. Vainu. 21.10.2019. Viitattu 14.5.2023. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Avoin tiede. Todennettavuus ja toistettavuus. 1.2.2018. Viitattu 31.5.2023. <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus>

CEB Global. Gaining the Talent Advantage: Gender Diversity in Sales. 2017. Viitattu 10.5.2023. <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/sales-service/pdfs/gaining-the-talent-advantage-gender-diversity-in-sales.pdf>

Chan, T, Li, J, & Pierce, L. Compensation and Peer Effects in Competing Sales Teams. 27.8.2013. Viitattu 14.5.2023. <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=597095116095091021070022067103079002127063056052064082108094010005092105122114027075053003005120047011112020108071112014120124109082054028068110068072064068089120028041055009098120079124127064004100008014120065013010086090007103109097095093125117082092&EXT=pdf&INDEX=TRUE>

Georgi, M & Lanchmann, M. Salesforce incentive systems - an interdisciplinary review and research agenda. 21.10.2014. Viitattu 15.5.2023. <https://www.semanticscholar.org/paper/Salesforce-incentive-systems-%E2%80%93-an-interdisciplinary-Georgi-Lachmann/95f3564ef09d5959a5408ece6feeda50f8fc9020>

Hakonen, A & Nylander, M 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, E-kirja.

Jyväskylän yliopisto. Tutkimusprosessi. Viitattu 31.5.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>

Kasvumoottori. Maslowin tarvehierarkia. Viitattu 30.5.2023. <https://kasvumoottori.fi/lessons/maslowin-tarvehierarkia/>

Koppelo, H. Kohti sisäistä motivaatiota. ERTO. 25.9.2020. Viitattu 8.5. <https://www.erto.fi/ajankohtaista/kohti-sisaista-motivaatiota>

KvaliMOTV a. Teemahaastattelu. Viitattu 30.5.2023. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

KvaliMOTV b. Litterointi. Viitattu 30.5.2023. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Nortio, J. Lisämyynti on taito- ja tahtolaji. 15.9.2016. Viitattu 22.5.2023. <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/lisamynti-taito-ja-tahtolaji>

Rubanovitsch, M. Ostajaprofiilit ja -tyypit - Mika D. Rubanovitsch | MYYNTIKAPINA. Video. 29.8.2017. Viitattu 24.5.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=B9lqOqhhCLU>

Schultz, W. Dopamine reward prediction error coding. Dialogues Clinical Neuroscience - Vol 18. 2016. Viitattu 24.5.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.31887/DCNS.2016.18.1/wschultz>

Singh, R & Koshy, A. Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. 24.8.2010. Viitattu 15.5.2023. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621011077763/full/html?casa\\_token=k2hI2Gp3IMIAAAAA:suYG2YDGVpcNCQJYpDIXHL-FuVg94ExuBznfvM20zytCoqeUJ4TNT0qEauR-wGAQfMEmZp0Ze1VGJWLzu7EkX4hNrbvhJE3vUC\\_0llkUwQdS5pG7zYbw](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858621011077763/full/html?casa_token=k2hI2Gp3IMIAAAAA:suYG2YDGVpcNCQJYpDIXHL-FuVg94ExuBznfvM20zytCoqeUJ4TNT0qEauR-wGAQfMEmZp0Ze1VGJWLzu7EkX4hNrbvhJE3vUC_0llkUwQdS5pG7zYbw)

Terveysverkko. Motivaatio. Mitä motivaatio on ja mistä se syntyy? Viitattu 25.5.2023. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Vauhtia myyntiin. Myyntikeskustelu. Viitattu 1.6.2023. <https://vauhtiamyyn-tiin.wordpress.com/myyntikeskustelu-myyjan-nakokulmasta/>

Vehoniemi, S & Klemetti, E. Miten luoda voittava myyntiprosessi? 13.3.2023. Viitattu 1.6.2023. <https://inhousegroup.fi/miten-luoda-voittava-myyntiprosessi/>

Voria, R. Why Women Should Consider Roles in Sales. Forbes. 16.4.2016. Viitattu 9.5.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2018/04/16/why-women-should-consider-roles-in-sales/#6267f8e9619a>

Vuori, J. Tutkimusasetelman rakentaminen. Tietoarkisto. Viitattu 31.5.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>

Julkaisemattomat

Yritys X:n myyntiseurannat 2023

## Kuviot

Kuvio 1: B2C-myyntiprosessi (Vauhtia myyntiin 2023).....	11
Kuvio 2: B2B-myyntiprosessi (Vehoniemi & Klemetti 2023).....	13
Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)	14
Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.).....	15
Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia (Kasvumoottori 2023.) .....	17
Kuvio 6: Tutkimusprosessi (Jyväskylän yliopisto, 2023) .....	20

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset yritysmuunnissa toimivalle.....	35
Liite 2: Haastattelukysymykset kuluttajamuunnissa toimivalle .....	36

Liite 1: Haastattelukysymykset yritysmynnissä toimivalle

Ikä:

Työuran pituus:

Työtehtäväsi lyhyesti:

1. Mikä sinua motivoi työssäsi eniten?
  - a. Palkka vai joku muu - miksi?
2. Onko työpaikallasi käytössä provisiomallia? Avaa sitä lyhyesti.
  - a. Onko se tarpeeksi ymmärrettävä, että pystyt avaamaan sitä helposti?
3. Miten tulostasi seurataan tai seurataanko sitä ylipäättään?
  - a. Koetko seurannan hyväksi vai huonoksi asiaksi?
  - b. Käytetäänkö provisiomallia/provisiointia hyväksi myynnin johtamisessa?
4. Mikä asia myyntityössä provisiopalkkauksessa mielestäsi motivoi eniten?
5. Motivoiko sinua työssäsi enemmän ulkoiset (provisiot, johtaminen) vai sisäiset (sisäinen motivaatio) työnteon motivaattorit?
  - a. Miksi?
6. Vapaa sana provisioinnista:

Oletko tyytyväinen työtehtäviisi ja siitä saatavaan kompensatioon?

Näetkö olevasi nykyisessä tehtävässä/yrityksessä vielä kolmen vuoden päästä?

- Ei? -> Entä jos provisiopalkkausta parannettaisiin niin entä sitten?

Liite 2: Haastattelukysymykset kuluttajamyynnissä toimivalle

Ikä:

Työuran pituus:

Kerro työtehtävistäsi lyhyesti:

1. Mikä sinua motivoi työssäsi eniten?
  - a. Palkka vai joku muu - miksi?
2. Onko työpaikallasi käytössä provisiomallia? Avaa sitä lyhyesti.
  - a. Onko se helposti ymmärrettävissä?
  - b. Käytetäänkö provisiomallia hyväksi myynnin johtamisessa?
3. Miten tulostasi seurataan tai seurataanko sitä ylipäätään?
  - a. Koetko seurannan hyväksi vai huonoksi asiaksi? Nostaako se motivaatiosi työtä kohtaan?
4. Mikä asia provisiopalkkauksessa mielestäsi motivoi parhaiten?
  - a. Boostit, kannustetasot ja kilpailut - miksi?
5. Motivoiko sinua enemmän ulkoiset (provisiot, johtaminen) vai sisäiset (sisäinen motivaatio) motivaattorit?
  - a. Miksi?
6. Vapaa sana:

Oletko tyytyväinen työtehtäviisi ja siitä saatavaan kompensaatioon?

Näetkö itsesi tässä tehtävässä kolmen vuoden päästä?

- Ei? -> Entä jos provisiopalkkausta parannettaisiin niin entä sitten?