



# Miten kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman mo- tivoiva?

Atte Hämäläinen



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Miten kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista  
saataisiin mahdollisimman motivoiva?**

Atte Hämäläinen  
Liiketalouden tradenomi  
Opinnäytetyö  
12, 2021



Atte Hämäläinen

**Miten kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva?**

Vuosi

2021

Sivumäärä

45

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen teleoperaattori. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, kuinka Suomessa kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva. Tavoite oli erityisesti tuottaa toimeksiantajalle ensimmäistä kertaa arvokasta tietoa myyjien näkökulmasta, kuinka provisiomalli voisi olla mahdollisimman motivoiva.

Opinnäytetyön tietoperustassa tuodaan esille työn kannalta merkitykselliset käsitteet. Tietoperustassa syvennytään motivaatioon, jonka teorioista otetaan huomioon esimerkiksi odotusarvo-, ja tavoitteen asettamisen teorit. Palkitsemisessa syvennytään etenkin lyhyen aikavälin palkitsemiseen, hyvän palkitsemisen piirteisiin ja organisaation strategian mukaiseen palkitsemiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät olivat liittymämyyjille tehty puolistrukturoitu kyselytutkimus sekä kahdelle esihenkilölle pidetyt laadulliset haastattelut. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin liittymämyyjien näkemyksiä ja mielipiteitä motivoivaan provisiomalliin liittyen. Esihenkilöiden haastatteluissa käytiin läpi liittymämyyjien vastauksia ja pohdittiin, ovatko saadut tulokset sellaisia, joiden pohjalta olisi hyvä lähteä rakentamaan tai päivittämään parempaa provisiomallia.

Opinnäytetyön keskeiset tulokset on esitetty sen lopussa. Lopputuotos on yhteenveto tekijöistä, jotka tulisi ottaa huomioon mahdollisimman motivoivaa kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallia suunniteltaessa. Opinnäytetyö onnistui tarkoituksessaan selvittää, miten kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva. Toimeksiantaja oli lopputuotokseen todella tyytyväinen, mikä ilmenee opinnäytetyön loppuun sisällytetystä toimeksiantajan palautteesta.

Asiasanat: palkitseminen, motivaatio, provisiomalli, strategia

Atte Hämäläinen

**How could the commission model for face-to-face telephone subscription sales be made as motivating as possible?**

Year

2021

Pages

45

---

The client of the thesis project is a Finnish telecom operator. The purpose of the thesis was to find out how the commission model for face-to-face sales of mobile telephone subscriptions in Finland could be made as motivating as possible. The goal is especially to provide the client with valuable information on how to make the commission model as motivating as possible from the point of view of telephone subscription sales people.

The concepts relevant to the thesis are presented in the knowledge base. The knowledge base delves into motivation, the theories of which take into account, for example, expectancy value theory and goalsetting theory. Rewarding focuses in particular on short-term rewarding, the features of good rewarding and rewarding in line with the organisation's strategy.

The research methods used on the thesis project included a semi-structured survey conducted for telephone subscription sales people and qualitative interviews conducted with two supervisors. The survey was used to find out the opinions of telephone subscription sales people regarding the motivating commission model. In the interviews with the supervisors, the responses of the telephone subscription sales people were reviewed and it was considered whether it would be good to start building or updating a better commission model.

The main results of the thesis are presented at the end of the report. The end result is a summary of the factors that should be considered when designing the most motivating commission model for face-to-face sales of mobile telephone subscriptions. The thesis was successful in its purpose to find out how to make the commission model of face-to-face subscription sales as motivating as possible. The client was highly satisfied with the final output, which is evident from the client's feedback included at the end of the thesis.

Keywords: rewarding, motivation, commission model, strategy

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 8  |
| 2     | Asiakkaiden kanssa kasvokkain tapahtuva liittymämyynti.....            | 9  |
| 2.1   | Kylmään kontaktiin perustuva liittymämyynti .....                      | 10 |
| 2.2   | Myymlöissä tapahtuva liittymämyynti .....                              | 10 |
| 3     | Palkitseminen.....   | 11 |
| 3.1   | Lyhyen aikavälin provisiopalkitseminen liittymämyynnissä .....         | 12 |
| 3.2   | Hyvän palkitsemisen piirteitä teorian pohjalta .....                   | 13 |
| 3.3   | Organisaation strategian mukainen provisiomalli .....                  | 14 |
| 4     | Motivaatio liittymämyynnissä.....                                      | 15 |
| 4.1   | Yleinen- ja erityinen motivaatio .....                                 | 15 |
| 4.2   | Sitoutuminen ja innostus töissä .....                                  | 16 |
| 4.3   | Motivaatioteoriat palkitsemisen näkökulmasta .....                     | 17 |
| 5     | Kehittämistutkimus .....   | 19 |
| 5.1   | Google Forms -kysely myyjille ja sen analysointi.....                  | 20 |
| 5.2   | Kahden esihenkilön haastattelut ja niiden analysointi .....            | 21 |
| 5.3   | Reliaabelius ja validius .....   | 22 |
| 6     | Tulokset .....   | 23 |
| 6.1   | Kyselylomakkeen vastaukset .....                                       | 23 |
| 6.1.1 | Provisiomallin ymmärtäminen .....                                      | 24 |
| 6.1.2 | Provisioiden palkanmaksun ajankohdan ymmärtäminen .....                | 25 |
| 6.1.3 | Lisäprovisioiden saavutettavuus nykyisissä provisiomalleissa .....     | 26 |
| 6.1.4 | Esihenkilön tietämys provisiomallista .....                            | 27 |
| 6.1.5 | Motivoivan provisiomallin tärkeät piirteet.....                        | 28 |
| 6.1.6 | Motivaatiota laskeneet tekijät liittymämyynnissä (avoin kysymys) ..... | 29 |
| 6.1.7 | Motivaatiota nostaneet tekijät liittymämyynnissä (avoin kysymys) ..... | 29 |
| 6.2   | Esihenkilöiden haastattelut.....                                       | 29 |
| 7     | Johtopäätökset ja pohdinta.....  | 31 |
| 8     | Toimeksiantajan palaute .....  | 36 |
|       | Kuviot .....   | 39 |
|       | Liitteet .....   | 40 |

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, kuinka Suomessa kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva. Tavoite on tuottaa toimeksiantajalle etenkin arvokasta tietoa siitä, kuinka provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva liittymämyyjien näkökulmasta.

Olen itse työskennellyt neljä vuotta liittymämyyjänä Etelä-Suomen alueella vuosina 2017-2021. Olen keskustellut provisiomallien hyvistä ja huonoista puolista kollegoideni, esihenkilöideni ja tuttujeni kanssa tuona aikana paljon. Neljän vuoden aikana vastaan on tullut paljon eri henkilöiden erilaisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia liittymämyynnin provisiomallien parantamiseksi. Provisiomallin tulisi olla motivoiva tekijä myynnin tukena, mutta esiin nousut hiljaisen tiedon perusteella nykyisissä provisiomalleissa olisi paljon parannettavaa

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee palkitsemista, motivaatiota sekä provisiomallin yhteyttä organisaation strategiaan. Liittymämyyjien mielipiteet ja näkemykset motivoivan provisiomallin muodostamiseksi selvitettiin puolestaan kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksessa haluttiin lisäksi erotella huippumyyjien vastaukset muista myyjistä ristiintaulukoinnin avulla. Näin saatiin vielä tarkempaa tietoa, kuinka huippumyyjät eroavat vastauksiltaan muista myyjistä. Lisäksi tehdyn kyselytutkimuksen tulosten pohjalta toteutettiin kahden liittymämyynnin esihenkilön kanssa haastattelut. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää, onko provisiomalli jalkautettu esihenkilöiden mielestä tarpeeksi hyvin, ja miksi nykyisten provisiomallien koetaan olevan monimutkaisia. Haastattelut litteroitiin vielä jälkikäteen, jonka jälkeen ne pystyttiin analysoimaan yhdistäen kahden esihenkilön vastausten tärkeät huomiot haastattelukysymysten alle.

Muodostan kyselytutkimuksen, haastatteluiden ja lähdekirjallisuuden pohjalta kiteytetyt johdopäätökset, kuinka kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva. Lopuksi pohdin myös toimeksiantajalta saadun palautteen pohjalta koko opinnäytetyön onnistuneisuutta.



## 2 Asiakkaiden kanssa kasvokkain tapahtuva liittymämyynti

Operaattorien liittymämyyntipisteet suomalaisissa ruokakaupoissa ovat yksi 2000-luvun näkyvimpiä kuluttajamyynnin tapahtumapaikkoja. Suomessa on kolme suurta puhelinoperaattoria; Elisa Oyj, DNA Oyj ja Telia Finland Oyj. DNA Oyj omistaa lisäksi Moi Mobiili Oy:n, jonka liittymämyyjiä nähdään etenkin pääkaupunkiseudun katukuvassa. Kasvokkain tapahtuvaa liittymämyyntiä tapahtuu ruokakauppojen lisäksi niin ostoskeskuksissa, messualueilla kuin myös ulkona kaupunkien keskustassa kaikkien edellä mainittujen puhelinoperaattorien toimesta.

Liittymämyynti ilmiönä on puhuttanut ja herättänyt tunteita viime vuosina myös mediassa. Sosiaalisessa mediassa keskustellaan liittymämyyjien röyhkeydestä, ahkeruudesta tai periksi-antamattomuudesta niin hyvässä kuin huonossa valossa. Ilmiö on noussut viime vuonna otsikoihin myös Suomen luetuimmassa lehdessä, Helsingin Sanomissa, kun 24-vuotiaan Joonas Lahden kerrottiin tienanneen liittymiä myymällä toimitusjohtajiakin enemmän (Ala-Kivimäki 2020).

Elisalla liittymämyyntitiimin esihenkilönä toimiva Juhana Kauppinen kertoo liittymämyyjien tyypillisesti olevan 20-24-vuotiaita miehiä. Kasvokkain tapahtuvaa liittymämyyntiä tekee työkseen myös naisia, mutta huomattava vähemmistö. Työpaikka on loistava portti myynnin maailmaan nuorille myynnistä kiinnostuneille henkilöille. Myyntiä voidaan tehdä joko täysiaikaisesti tai osa-aikaisesti esimerkiksi opintojen ohella. Kauppinen kutsuu ohikulkeville ihmisille kohdistuvaa liittymämyyntiä termillä ”ständimyynti”, joka eroaa perinteisestä myymälässä tapahtuvasta myynnistä siten, että myyjän on pääosin itse herätettävä asiakkaan huomio kaupan tehdäkseen. Ständimyyntiä voidaan pitää opettavaisena, mutta kuluttavana myyntityön etulinjana, jota kautta myyjät pääsevät sisään myynnin maailmaan. Usein ständimyyntiä tehdään muutaman vuoden ajan, jonka jälkeen hankitun kokemuksen pohjalta päästään askel eteenpäin omalla myyntiurallaan. (Ala-Kivimäki 2020.)

Jotta myynnistä saataisiin maksimaalinen tulos, tulee erilaisiin myyntitilanteisiin miettiä omat parhaat palkitsemistapansa ja kannustimensa. Esimerkiksi liittymämyynnissä myyntiä voidaan tehdä joko suuremmissa operaattorien kivijalkaliikkeissä tai pienemmillä myyntipisteillä, eli ständeillä. Nämä myyntitavat eroavat toisistaan myyntitilanteiltaan, mikä täytyy ottaa huomioon provisiomallia suunnitellessa. Kasvokkain tapahtuva liittymämyynti luokitellaan siis kahteen kategoriaan; ständimyyntiin ja myymälämyyntiin. Näiden kahden eri myyntitavan ominaisuuksia ja eroja käydään seuraavaksi tarkemmin läpi.

## 2.1 Kylmään kontaktiin perustuva liittymämyynti

Kylmään kontaktiin perustuvan liittymämyynnin tavoite on uusasiakashankinta. Myyntipisteillä myyjien on tarkoitus tavoittaa mahdollisimman suuri määrä kilpailevien operaattorien asiakkaita. Lisämyyntiä nykyasiakkaillekin tapahtuu, mutta ständimyynti on siitä huolimatta ensisijaisesti uusasiakkaiden kontaktointia varten. Myyntipaikat voivat olla pysyviä toimipisteitä, joissa on myynnissä liittymien lisäksi myös puhelimia ja muuta teleoperaattorien jälleenmyymää elektroniikkaa. Toisaalta pisteet voivat olla messutapahtumissakin tutuiksi tulleita koottavia ”pop up”-pisteitä, jotka kulkevat myyjien mukana paikasta toiseen. Suuri asiakasvolyymi paljon ihmisiä vetävissä messujen kaltaisissa tapahtumissa luo ihanteellisen paikan puhelinliittymien myynnille; löytyyhän lähes jokaisella ihmisellä nykyään taskustaan matkapuhelin.

### 2.1.1 Kylmä kontakti, yritysesimerkki: Nordic Sales Crew Oy

Suomalaiset teleoperaattorit ovat myös ulkoistaneet myyntiänsä uusasiakashankintaa palveluna tarjoaville yrityksille. Eräs tällainen yritys on vuonna 2016 perustettu Nordic Sales Crew Oy, jonka toiminta on kasvanut vahvasti 2020-luvulle tultaessa. Yritys tarjoaa kasvokkain tapahtuvia myyntipalveluita muille yrityksille. Nordic Sales Crew Oy:n verkkosivuilla kerrotaan sen olevan jo Suomen johtava face2face-myyntipalveluja tarjoava yritys. Yritys siis valmentaa myyjiään myymään eri yhteistyökumppaniensa tuotteita tai palveluita. Yritys ilmoittaa esimerkiksi myyvänsä eteenpäin teleoperaattori Telian puhelinliittymiä omien myyjiensä kautta. Myynti tapahtuu kauppakeskuksissa ja kaupunkien keskustassa. Nordic Sales Crew Oy on hyvä esimerkki kannattavasta yritystoiminnasta kylmään kontaktiin perustuen. (Nordic Sales Crew 2021)

## 2.2 Myymälöissä tapahtuva liittymämyynti

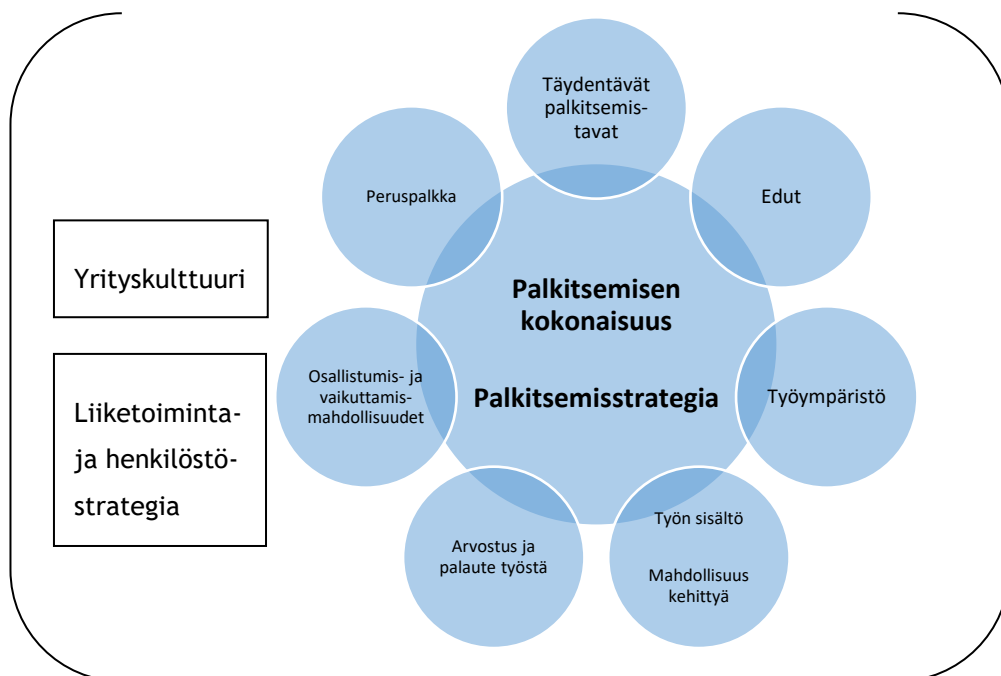
Perinteiset operaattorien myymälät ovat ympäri Suomea sijoiteltuja kivijalkaliikkeitä, joita löytyy kauppakeskuksista tai suurimpien päivittäistavaraliikkeiden yhteydestä. Suomessa kaikilla kolmella suurella operaattorilla (Elisa Oyj, DNA Oyj, Telia Finland Oyj) on omat liikkeensä. Myymälät suunnitellaan asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi, oli kyseessä sitten ongelmat matkapuhelimen kanssa tai tarve uudelle laitehankinnalle. Myymälät eroavat ständeistä erityisesti suuren tuotevalikoimansa takia. Keskeinen idea ja tavoite on, että asiakkaat tulevat myymälöihin ongelman kanssa, ja lähtevät pois ratkaisun saaneena. Kattava laitevalikoima, suurempi henkilöstömäärä ja viihtyisät asiakastilat tehdään houkuttelemaan asiakkaita löytämään paikalle myymälään.

Myymälöiden liittymämyynti perustuu lämpimiin asiakaskontakteihin. Aina kun asiakas astuu myymälään, hänellä on jo alun perin jotain asiaa myyjälle. Ehdottoman tärkeää myynnin kannalta näissä tilanteissa on hoitaa asiakkaan ensisijainen asia tai ongelma kuntoon, ja sen jälkeen lähteä kartoittamaan lisämyynnin mahdollisuuksia. Usein asiakkaat tulevat paikalle jo

valmiiksi ostopäätöksen kanssa. Joka tapauksessa maksimaalisen myynnin näkökulmasta lisämyynnin rooli on myymälämyynnin tärkein osa, sillä siihen voidaan keskittyä ja siinä voidaan tulla paremmaksi.

### 3 Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus on laaja. Sen hahmottamisen helpottamiseksi tässä luvussa käydään läpi kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin kannalta oleellista palkitsemiseen liittyvää teoriaa. Seuraava kuvio (Kuvio 1) auttaa alkuun hahmottamaan koko palkitsen kokonaisuutta, josta päästään porautumaan syvemmälle oleellisiin palkitsemisen teorioihin ja osioihin.



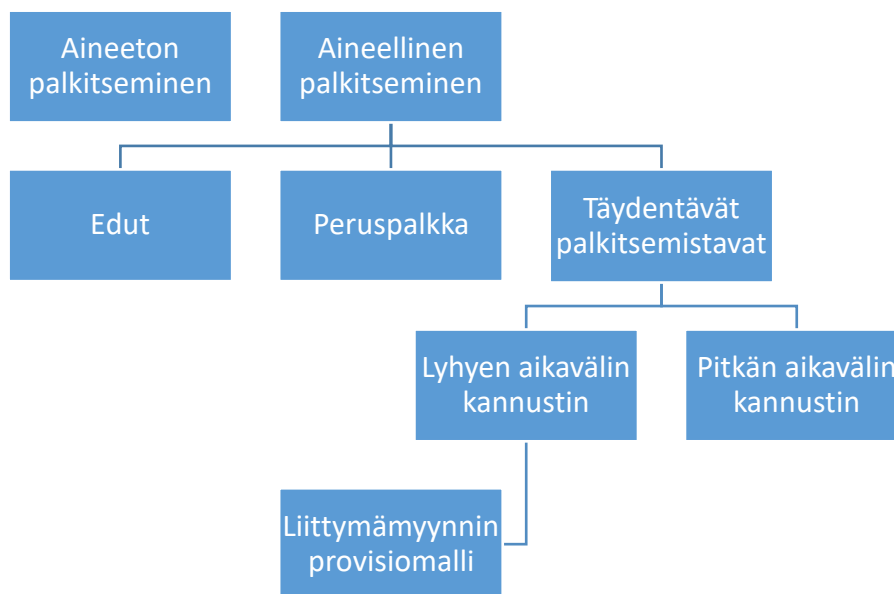
Kuvio 1, Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23)

Palkitsemisella on tärkeä rooli myyntityössä. Kokonaisuutena palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineetonta palkitsemista voidaan tehdä esimerkiksi kehujen, paremman työympäristön tai työn sisällön parantamisen keinoin. Aineellinen palkitseminen puolestaan tarkoittaa rahallista tai rahan arvoista palkitsemista. Rahan arvoista palkitsemista voivat olla esimerkiksi myyntikisojen tavarapalkinnot tai matka ulkomaille palkintona hyvästä työpanoksesta. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy liittymämyyjien provisiomalliin, joten myös palkitsemisen teorian näkökulmasta tarkastelu kohdistuu vain aineelliseen palkitsemiseen. Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 1) esitetyn palkitsemisen kokonaisuuden mallissa aineellisia palkitsemistapoja ovat

sarakkeet ”Peruspalkka”, ”Täydentävät palkitsemistavat” sekä osin myös ”Edut”. Liittymämyynnin provisiomalli, jonka ympärille tämän opinnäytetyön aihe rakentuu, kuuluu täydentävien palkitsemistapojen kategoriaan. On siis hyvä huomioida, että opinnäytetyön aihe rajautuu vain yhteen palkitsemisen monista osa-alueista.

Täydentävä palkitseminen voidaan jakaa vielä pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimiin. Pitkän aikavälin kannustimia voivat olla esimerkiksi erilaiset henkilöstörahasot, joihin yritykset maksavat työntekijöilleen näiden onnistumisista tai sitoutumisesta palkkioita rahastoon. Rahastot kasvavat pitkällä aikavälillä arvoa tavoitteenaan pitää henkilöstö mahdollisimman pitkään yrityksen palveluksessa. Lyhyen aikavälin palkitseminen tarkoittaa juuri esimerkiksi liittymämyynnissä maksettavaa provisiopalkkiota, joka maksetaan myyjille yleensä kahden kuukauden sisällä myyntihetkestä. (Hakonen, Nylander 2015, 32-34.) Edellisissä kappaleissa selitetty palkitsemisen hierarkia kuvataan selkeämmin liittymämyynnin näkökulmasta seuraavassa kuviossa (Kuvio 2).



Kuvio 2, Palkitsemisen hierarkia (mukaillen Hakola & Nylander 2015, 32)

### 3.1 Lyhyen aikavälin provisiopalkitseminen liittymämyynnissä

Liittymämyynnissä lyhyen aikavälin palkitseminen provisioiden avulla toimii kannustimena myyjille tehdä mahdollisimman paljon kauppvoja. Onhan oikeudenmukaista, että kymmenkertaista enemmän liittyviä myyvä henkilö saa suuremman rahallisen korvauksen, kuin toiset selvästi vähemmän myyneet myyjät. Tähän koko provisiójärjestelmä perustuu. Kun mittarit tarkastelevat yksilöiden toimintaa, voidaan olla varmoja, että työntekijän työpanos ja palkkiot ovat linjassa keskenään (Hakonen, Nylander 2015, 32). Provisiójärjestelmät ovat mahdollis-

taneet hämmästyttävänkin suuria palkkoja nuorille myyjille. Liittymämyynti on hieno esimerkki siitä, että ahkeruus todella palkitaan.

Provisiomallin toimivuudesta käydään paljon keskustelua liittymämyyntialan ihmisten välillä. Osan mielestä provisiopalkitseminen ajaa myyjiä yhä ahneemmaksi, jolloin asiakaskokemuksen laatu kärsii. Osan mielestä provisiomallin kuuluukin kannustaa myyjiä kilpailemaan keskenään.

Vaikka myymälässä tapahtuva myynti ja ständimyynti eroavat toisistaan käytännön tasolla, molemmissa myynnin yksiköissä provisiopalkitseminen on olennainen osa palkitsemista peruspalkan rinnalla. Tässä opinnäytetyössä ei syvennytä tutkimaan myöskään ständimyyntin ja myymälämyynnin provisiomallien eroja. Tarkoitus on tutkia provisiomallien taustalla vaikuttavia yhteisiä tekijöitä, joita tulisi mahdollisesti ottaa enemmän huomioon parhaan mahdollisen provisiomallin saavuttamiseksi kummallekin, sekä myymälämyynnille että ständimyyntille.

### 3.2 Hyvän palkitsemisen piirteitä teorian pohjalta

Palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline, ja sillä voidaan tavoitella monenlaisia asioita. Ihmisillä on taipumus pyrkiä tekemään palkitseviksi kokemiaan asioita. Tällöin on mietittävä huolellisesti, millainen on provisiomalli, joka ohjaa myyjien toimintaa organisaation haluamaan suuntaan. Palkitseminen on tehokas tapa välittää yrityksen arvoja ja tavoitteita. Seuraavassa listauksessa kerrotaan, mitä palkitsemisella muun muassa halutaan tavoitella.

1. Halutunlainen henkilöstö
2. Innostus
3. Työntekijöiden sitoutuminen
4. Hyvät työsuoritukset
5. Tarvittavan osaamisen kehittäminen
6. Yhteistyö
7. Rehellisyys
8. Tuottavuus

(Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2015, 15.)

Myyjiä parhaiten motivoivaa provisiomallia pohtiessa olisi siis pidettävä mielessä edellä listatut Hakonen ym. (2015, 15) palkitsemisen tavoitteet. Liittymämyyntiin haetaan ennen kaikkea aktiivisen otteen työhön omaavia henkilöitä, jotka ovat halukkaita antamaan vahvan työpänsensa, jotta heidän myyntituloksensa olisivat mahdollisimman hyviä. Jotta yritys saisi palkittua oikeasti kannattavimmat ja parhaat työntekijät, tulee provisiomallin olla linjassa yrityksen omien arvojen ja tavoitteiden kanssa (Hakonen, Nylander 2015, 32). Silloin varmistu-

taan, että yritykselle parhaiten ja laadukkainta työtä tekevät henkilöt pysyvät tulevaisuudessakin palkkalistoilla.

Provisiomallin tulisi myös innostaa myyjiä suoriutumaan hyvin. Jos malli itsessään saa myyjät oikeasti innostumaan, mielentilan noste leviää myyjältä toiselle muodostaen parhaaseen suoritusasteeseen kannustavan työympäristön. Provisiomallin tulisi tukea myyjien oman osaamisen kehittämistä, sekä edesauttaa myyjien keskinäistä yhteistyötä. Yhteistyö voisi näkyä myyntitilanteissa esimerkiksi myyjien toistensa auttamisena ja mahdollisesti myyntitaitojen yhdistämisenä joissain tapauksissa, kun oma osaaminen ei riitäkään. Jos provisiomalli on liian tuloksellinen ja rahalla sokaiseva, myyjien välinen yhteistyö voi kärsiä ja aiheuttaa myyntitilanteissa todellista harmia henkilökemioissa.

Provisiomallin tulisi ohjata myyjiä selkeästi rehelliseen myyntiin ottaen huomioon mahdolliset porsaanreiät tai muuten huijaamalla saavutetut hyödyt. Itselläni on aikaisempaa kokemusta provisiomallista, joka mahdollisti epärehellisellä kaupanteolla myyjän rikastumisen. Lisäksi provisiomallin olisi tarkoitus olla tietysti kannattava yritykselle itselleen.

Erillisen provisiomallin hyvä puoli on myös sen kyky palkita työntekijöitä heidän työpanoksensa mukaisesti. Myyntityössä jokainen myyjä kerryttää omaa henkilökohtaista myyntimääräänsä, jolloin myyjäkohtainen myyntien tarkastelu varmistaa provisiomallin palkitsevan oikeita henkilöitä. Toimivan provisiomallin kanssa yrityksen ei tarvitse myöskään pohtia palkankorotuskysymyksiä lainkaan, kun parhaat myyjät pysyvät tyytyväisinä palkan ollessa mallikkaasti linjassa heidän työpanoksensa kanssa. (Hakonen, Nylander 2015, 32.)

### 3.3 Organisaation strategian mukainen provisiomalli

Sekä aineellinen että aineeton palkitseminen ovat tärkeitä elementtejä tavoitellessa maksimaalista organisaation suorituskykyä. Organisaation palkkiojärjestelmä on yksi tapa, jolla se usein osoittaa ulkoisia palkkioita ja rangaistuksia vaikuttaakseen jäsentensä tarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen. (Epstein & Manzoni 2008, 13) Vaikka myyntiorganisaatioiden tarkoitus onkin arvon luominen sen asiakkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille, on organisaation palkkiojärjestelmän tarkoituksena motivoida arvoa luovaa työntekijöiden käyttäytymistä (Hall 2002, 131).

Hyppänen (2007, 113) kertoo, että organisaation provisioiden tarkoitus on kannustaa myyjiä saavuttamaan organisaation asettamia tavoitteita, parantaa työpaikan yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä sitouttaa ja motivoida. Provision saaminen edellyttää ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamista tai niiden ylittämistä. Provisiopalkkio maksetaan aina etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti (Hyppänen 2007, 133).

Strategian mukaisten kannustimien lisäksi myös antamalla työntekijöille lisää päätösvaltaa, nämä pysyvät todennäköisimmin tyytyväisinä ja motivoituneina jatkossakin. (Epstein & Manzoni 2008, 14) Provisiomallia muodostaessa olisi hyvä ottaa myyjien mielipiteet huomioon, jolloin he pääsisivät käyttämään päätösvaltaansa ja kokisivat tullessa kuulluiksi ja olisivat tyytyväisempiä lopputuloksena syntyneeseen provisiomalliin.

Jos organisaation palkkiot eivät ole linjassa sen strategian kanssa, on palkkiojärjestelmässä todennäköisesti kannustimia, jotka eivät aja organisaation etua tai ole sen tavoitteleman strategian kanssa linjassa. Tämä voi johtua monesti siitä, että työnkuva edellyttää useita tehtäviä. Silloin palkkiojärjestelmä joudutaan muodostamaan useita tekijöitä huomioon ottaen. Lopputulos pyrkii ottamaan kaikki tekijät huomioon, mutta palkkiomallin toimiminen linjassa organisaation strategian kanssa voi olla haastavaa. Suurissa ja monimutkaisissa organisaatioissa tarvittaisiin yleisesti huomattavasti nykyistä enemmän tutkimuksia johdon ohjaamisen, organisaation suorituskyvyn mittaamisen ja palkitsemisen pohjaksi. Tällöin voitaisiin parantaa monimutkaistenkin organisaatioiden suorituskykyä. (Epstein & Manzoni 2008, 14)

#### 4 Motivaatio liittymämyynnissä

Motivaatio on tämän opinnäytetyön yksi olennaisimmista käsitteistä. Jotta voitaisiin muodostaa myyjä mahdollisimman hyvin motivoiva provisiomalli, on hyvä pelkkien myyjien mielipiteiden lisäksi tietää ja ymmärtää myös olemassa olevaa teoriaa motivaatiosta.

Ihmiset pystyvät sitoutumaan johonkin silloin, kun he ymmärtävät voivansa vaikuttaa asiaan tai saamaan aikaiseksi jotain. Esimerkiksi menestyvät ihmiset erottuvat muusta ihmismassasta uskoessaan vahvasti omiin mahdollisuuksiinsa asioiden muuttamisessa tai niihin vaikuttamisessa. Usko pystyä vaikuttamaan asioihin on siis edellytys motivaation löytymiseen. Provisiomallin näkökulmasta mallin tulisi siis luoda myyjille käsitys, että tekemällä kovasti töitä he pystyvät vaikuttamaan oman palkkansa suuruuteen ja menestymiseensä yrityksessä. (Niermeyer, Seyffert 2004, 17.)

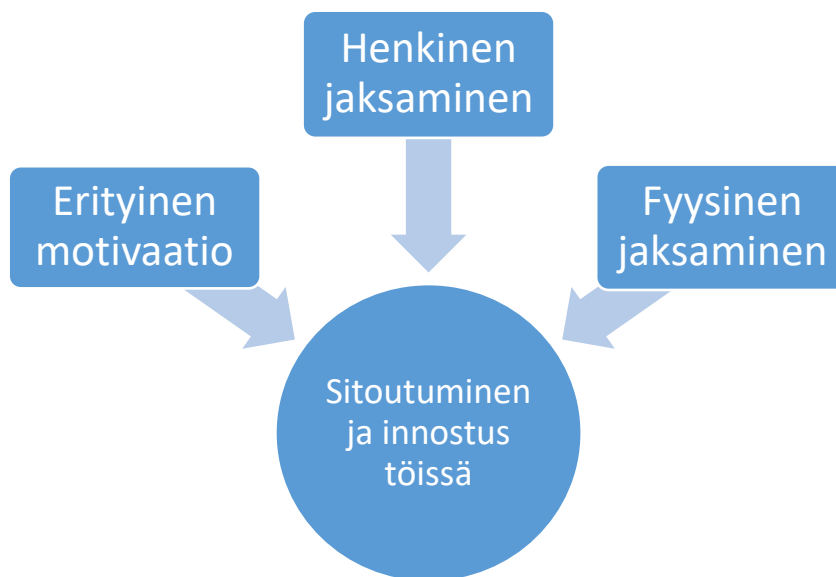
##### 4.1 Yleinen- ja erityinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, yleiseen- ja erityiseen motivaatioon. Yleinen motivaatio tarkoittaa jokaisen ihmisen sisällä olevaa halua kehittää jotain, saavuttaa jotain tai vaikuttaa johonkin. Onhan jokaisella meistä jotain tiettyjä tavoitteita, jotka vaikuttavat meihin motivoivasti. Tavoite voi olla vaikka nopeammaksi juoksijaksi tuleminen tai paremmaksi

videopelaajaksi tuleminen, mitä vain. Yleisen motivaation taso vaihtelee henkilöittäin todella paljon. Jos yleinen motivaatio kertoo, että ihminen yleisesti haluaa vaikuttaa asioihin, erityinen motivaatio puolestaan kertoo, miksi ihminen sitoutuu johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Erityinen motivaatio saa alkunsa ihmisen itselleen asettaman tavoitteen subjektiivisesta merkityksestä. Esimerkiksi erityinen motivaatio on juuri ratkaiseva tekijä siinä, miten ihminen sitoutuu työpaikan tehtäviin. Toisin sanoen, liittymämyynnissä olisi tärkeää selvittää, millaiset tekijät auttaisivat myyjiä ”elämään” erityisen motivaation juuri työpaikalla. (Niermeyer, Seyffert 2004, 17.)

#### 4.2 Sitoutuminen ja innostus töissä

Ihmisten asioihin sitoutumisen voimakkuus työpaikalla riippuu kahdesta asiasta. Ensimmäinen on erityinen motivaatio ja toinen ihmisten senhetkiset henkiset ja fyysiset voimavarat. (Niermeyer, Seyffert 2004, 16) Kukaan ei jaksakaan tehdä töitä väsyneenä samalla tavalla kuin hyvät yöunet nukkuneena. Työntekijöiden motivaation ylläpitämiseksi yritysten täytyy huomioida työntekijöiden jaksamistila. Yrityksen ilmapiirin ei tule olla liian painostava ja tavoitteiden tulee olla realistisia, jotta työntekijät eivät polttaisi itseään loppuun.



Kuvio 3, Sitoutuminen ja innostus töissä (Niermeyer, Seyffert 2004, 16)



### 4.3 Motivaatioteoriat palkitsemisen näkökulmasta

Motivaatiosta on olemassa myös erilaisia teorioita. Kuten aiemmin mainittiin, ihmiset pystyvät sitoutumaan työntekoon silloin, kun he kokevat voivansa vaikuttaa asioihin (Niermeyer, Seyffert 2004, 16). Jos tätä tarkastellaan syvemmin, päästään käsiksi vahvistamisen-, odotusarvo- ja tavoitteiden asettamisen teorioihin (Hakonen & Nylander 2015, 139-144). Teoriat auttavat muodostamaan liittymämyyjien kannalta motivoivimman provisiomallin kaivautumalla syvemmälle aiheeseen.

#### 4.3.1 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teorian mukaan ydinajatuksena on, että ihmiset toimivat mekaanisesti ulkopuolisiin ärsykeisiin reagoiden. Ihmistä pystytään siis ohjaamaan palkkioin ja rangaistuksin. Yksinkertaistetusti liittymämyynnin näkökulmasta, jos myyjä saavuttaa tavoitteensa, hänet palkitaan. Mikäli hän ei saavuta tiettyä myyntitavoitetta, tältä voidaan viedä proviisio kokonaan. (Hakonen & Nylander 2015, 139)

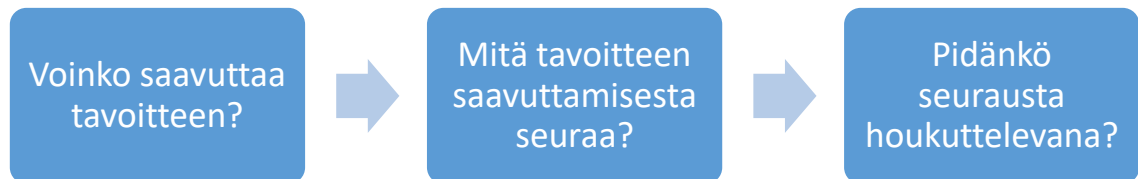
Vahvistamisen teorian mukaan työpaikoilla olisi kannattavaa ohjata ja vahvistaa halutunlaista toimintaa hyvillä palkkioilla. Kun myyjä saa onnistumisestaan asiaankuuluvan korvauksen, on todennäköistä, että myyjä onnistuu uudemman kerran. Vahvistamisen teorian näkökulmasta provisiomallin tärkeä piirre olisi, että palkanmaksu tapahtuisi mahdollisimman nopeasti onnistumisen jälkeen. Jos palkitsemisessa kestää kauan, se voi laskea myyjän motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 140) Liittymämyynnissä palkkioita ei makseta nykyään heti, vaan vasta kuukauden tai parin jälkeen.

#### 4.3.2 Odotusarvoteoria

Odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu tehtävään, jos kokee pystyvänsä suoriutumaan siitä, uskoo tulevansa palkituksi tehtävästä ja pitää tehtävän palkkiota tarpeeksi houkuttelevana. Näiden kolmen ehdon täytyttyä ihmisen tulisi motivoitua suoriutumaan tehtävästään hyvin. Odotusarvoteorian mukaan ihminen nähdään järkeväenä ja itsenäisesti päätöksiä tekevänä yksilönä, joka toimii omien näkemysten ja arvostustensa varassa päätöksiä tehdessään. Teoria painottaa myös, että palkitsemisen on oltava selkeästi yhteydessä suoritukseen, sekä sen tulee olla kullekin työntekijälle tarpeeksi houkutteleva.

Liittymämyynnin provisiomallia miettiessä tärkeää olisi täten muodostaa malli, joka osaisi kannustaa yksilöitä alla olevan kuvion (Kuvio 4) mukaan. Provisiopalkitsemisen tulisi myös olla linjassa yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi,

että provisioiden suuruus määritettäisiin sen mukaan, kuinka tärkeä ja arvostettu myytävä tuote on yritykselle. Operaattorialalla yritykset voivat nimittäin keskittyä esimerkiksi kvartaaleittain tietyn tuotteen myynnin lisäämiseen. Tällöin provision olisi hyvä nousta linjassa tuotteen myymisen tärkeyden kanssa. Odotusarvoteoriaa kuvataan tarkemmin kuviossa 4. (Hakonen & Nylander 2015, 144.)

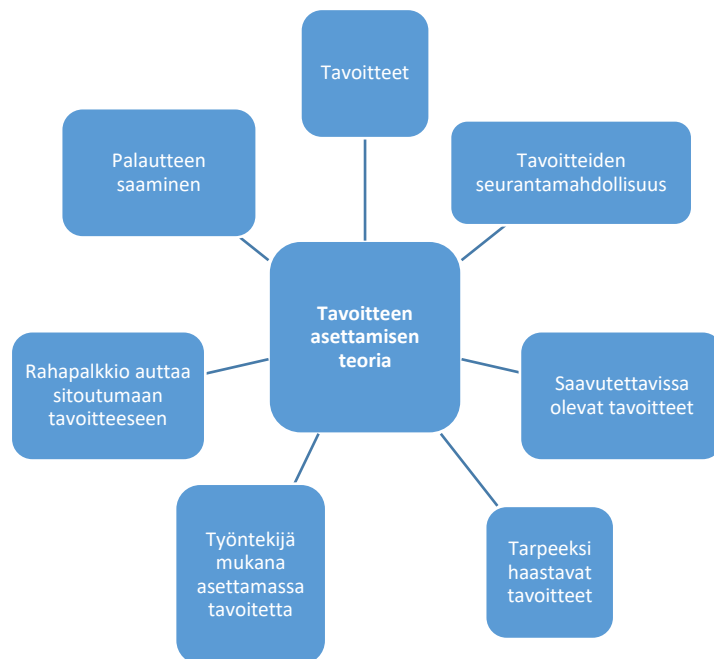


Kuvio 4, Odotusarvoteoria (Hakonen & Nylander 2015, 144)

#### 4.3.3 Tavoitteen asettamisen teoria

Tavoitteen asettamisen teorian (Kuvio 5) keskeinen näkemys on, että työntekijän työssä suoriutuminen on korkeimmillaan, kun tällä on haastavat, tarkat ja ymmärrettävät tavoitteet, joista saa tarpeeksi palautetta. Teorian mukaan myös tavoitteen edistymisen seuraamisen tulisi olla tarpeeksi helppoa. Haastavan tavoitteen nähdään johtavan parempiin tuloksiin kuin helpon tavoitteen, mutta tavoitteen haastavuuden ja työntekijöiden osaamistason on kuitenkin oltava linjassa keskenään. Jos työntekijällä ei ole tarpeeksi osaamista tavoitteeseen nähden, on lopputulos yksinkertaisesti huonompi kuin helpommilla tavoitteilla tehtäessä. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147.)

Tavoitteiden saavuttaminen on tehokkaampaa, kun työntekijät ovat mukana asettamassa omia tavoitteitaan. Tavoitteiden asettamisen teorian mukaan suoritukseen perustuva palkitseminen antaa yrityksille mahdollisuudet haastavampien tavoitteiden asettamiseen, jos työntekijöiden on mahdollista tässä tapauksessa saavuttaa yhä suurempia palkkioita. Erilliset rahapalkkiot auttavat työntekijöitä myös sitoutumaan tavoitteisiin, kunhan palkkiot ovat riittävän suuria, eivätkä ne tunnu mahdottomilta saavuttaa. Lisäksi erilaiset bonukset ja suoritusmääriin perustuvat palkkiot edistävät työntekijöiden tavoitteeseen pääsemistä. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147.)



Kuvio 5, Tavoitteiden asettamisen teoria, tärkeät asiat (Hakonen & Nylander 2015, 146-147)

## 5 Kehittämistutkimus

Toteutettavan kehittämistutkimuksen lähtökohta on kirjoittajan oma kokemus vastaan tulleista liittymämyynnin provisiomalleista, sekä useat historian aikana kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa käydyt keskustelut siitä, kuinka provisiomalleissa voisi olla yleisesti parannettavaa. Kehittämistutkimuksen tarkoitus on tuoda esille ensimmäistä kertaa tutkimuksen muodossa liittymämyyjien mielestä motivoivan provisiomallin piirteitä. Näin tulevaisuuden työelämälle jäisi tärkeää tietoa motivoivan provisiomallin kehittämistä varten.

Myyjiin kohdistettu tutkimus toteutetaan määrällisenä kyselytutkimuksena. Jotta voitaisiin saavuttaa syvä ymmärrys taustatekijöistä, jotka tulisi ottaa huomioon motivoivia provisiomalleja suunnitellessa, kehittämistutkimuksessa lähestytään myyjiä puolistrukturoidulla kyselyllä ja haastatellaan esihenkilöitä kyselyn tuloksista. (Kananen 2012, 121) Myyjät ja esihenkilöt ovat niitä henkilöitä, jotka ovat työssään päivittäin provisiomallin kanssa tekemisissä, joten tutkimus kohdistetaan heihin. Seuraavissa luvuissa kerrotaan syvemmin kehittämistutkimuksen tutkimusmenetelmät sekä menetelmät aineiston keräämiseksi.

## 5.1 Google Forms -kysely myyjille ja sen analysointi

Määrällinen tutkimus edellyttää, että tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä on jo olemassa ymmärrys. Määrällisessä tutkimuksessa muodostettujen kysymysten tulee myös olla pohjautuneita ilmiötä käsittelevästä teoriasta. Kun ilmiö tunnetaan valmiiksi teorioiden kautta, voidaan tutkimuksen kysymykset esittää strukturoidussa muodossa. (Kananen 2012, 32.) Myyjille lähetettävän kyselylomakkeen kysymykset pohjautuvat motivaatio- ja palkitsemisen kirjallisuuteen, jolloin määrällisen tutkimuksen edellytykset täyttyvät.

Kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytetty aineiston tiedonkeruun väline (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182). Tämän tutkimuksen kyselylomake (Liite 1) toteutettiin Google Forms -muotoisena, jolloin kysely on helposti lähetettävissä eteenpäin halutuille vastaajille jaetun linkin kautta. Kysely koostuu kahdeksasta strukturoidusta ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Seitsemän ensimmäistä kysymystä ovat monivalintoja. Kahdeksannessa kysymyksessä pyydetään valitsemaan annetuista kahdeksasta vaihtoehdoista kolme osuvinta. Tämän kahdeksannen kysymyksen vastausvaihtoehdot kerätty kirjoittajan oman kokemuksen pohjalta ja entisiä myyjäkollegoita haastatteleamalla. Viimeiset kaksi kysymystä (9. ja 10.) ovat avoimia kysymyksiä. Koska kyselyssä on sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä, kyselyä kutsutaan puolistrukturoiduksi kyselyksi. (Kananen 2012, 125.)

Kyselyn alussa myyjiltä kysytään näiden keskimääräistä liittymämyynnin bruttopalkkaa. Selvittämällä keskimääräisen palkan, voidaan myöhemmin analysoida, miten huippumyyjät ovat vastanneet kyselyn kysymyksiin muihin myyjiin verrattuna. Huippumyyjien ja muiden myyjien raja-arvo tässä tutkimuksessa on 3000 euron kuukausittainen bruttopalkka, joka sisältää tuntipalkan sekä provisiopalkan molemmat. Keskimäärin alle 3000e kuukaudessa tienaa laskeaan kategoriaan ”muut myyjät”. 3000 euroa tai yli kuukaudessa tienaa puolestaan tulkitaan tässä tutkimuksessa huippumyyjiksi (kategoria: ”huippumyyjät”).

Määrällisen kyselylomakkeen aineisto kertyy siis myyjien vastauksista. Jaan itse kyselylomaketta eteenpäin entisille kollegoilleni, jotka voivat jakaa sitä edelleen tuntemilleen kollegoilleen. Näin aineistoa saadaan kerättyä jo olemassa olevan verkoston kautta. Kyselyyn pyritään saamaan mahdollisimman paljon luotettavia vastauksia omien ihmiskontaktieni avulla. Määrällisen kyselylomakkeen vastausten analysoimista varten hyödynnetään ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin avulla päästään tarkastelemaan syvemmin vastasten pohjalta huippumyyjien eroja muihin myyjiin verrattuna. Ristiintaulukointi toteutetaan taulukkolaskentaohjelma Excelin avulla. (Kananen 2012, 145)

## 5.2 Kahden esihenkilön haastattelut ja niiden analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysmaailmaa. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, tutkimuksella ei pyritä saamaan numeerisia tuloksia, joita voitaisiin laskea tai mitata. Tavoitteena on saada selville ihmisten omia näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön liittyen. (Varto 1992, 23-24, 58-59.)

Kahdelle esihenkilölle pidetyt haastattelut pohjautuvat myyjille välitetyn kysymyslomakkeen analysoituihin vastauksiin. Haastattelun tavoite on selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia kyselytutkimuksen vastausten tuloksista. Saadut vastaukset käydään esihenkilöiden kanssa kohta kerrallaan läpi. Haastatteluiden rakenne (Liite 2) koostuu avoimista kysymyksistä, joilla pyritään saamaan mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Esihenkilöitä ei pidä ohjata vastaamaan tietyllä tavalla strukturoitujen kysymysten kautta, vaan heidän on kerrottava mielipiteensä omin sanoin vapaasti. Kaikille haastateltaville on siis esitetty samat teemat. Kerron esihenkilöille itse tutkimuksen tuloksista, jonka jälkeen he saavat kommentoida niitä omaan kokemukseensa ja näkemyksiinsä peilaten. Ei ole haitallista, vaikka keskustelu lähtisikin hetkeksi pois raiteiltaan. Tarkoitus on selvittää, ovatko saadut tulokset esihenkilöiden mielestä sellaisia, että niiden pohjalta olisi hyvä lähteä rakentamaan tai päivittämään uutta parempaa provisiomallia. Haastatteluiden tavoitteena on siis kyselyn tulosten ja tulosten vaikuttavuuden arvioiminen.

Laadulliset kahden esihenkilön kanssa käydyt haastattelut toteutetaan kahvipöytäkeskustelun tyyllisesti. Aineisto kerätään äänittämällä käydyt keskustelut. Näin varmasti kaikki keskusteltu sisältö saadaan talteen, eikä mahdollisesti tärkeitä asioita jää huomioimatta. Haastatteluiden jälkeen kokoon esihenkilöiden vastaukset haastattelun kysymysten alle teemoittain, jolloin ne saadaan luokiteltua johtopäätösten muodostamisen helpottamiseksi.

Litteroin haastattelut, eli puran ne tekstiksi haastatteluista saatujen nauhoitusten pohjalta. Litterointia ei tehdä sanatarkasti, vaan pelkästään haastatteluiden tärkein sisältö tiivistetään. Tämän jälkeen haastatteluista saadaan analysoitua tarvittavat tiedot siirtämällä aina yhden teeman alle molempien esihenkilön vastaukset. Näin saadaan kerättyä jokaiseen haastattelun teeman alle yhteenveto molempien haastateltavien vastauksista. (Kananen 2012, 117)

### 5.3 Reliaabelius ja validius

Kehittämistutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa, jolloin luotettavuutta on tarkasteltava laadullisten- ja määrällisten menetelmien tutkimuksen luotettavuuskriteerien (validiteetti ja reliabiliteetti) avulla. (Kananen 2012)

Reliabiliteetti tarkoittaa määrällisessä tutkimuksessa tulosten toistettavuutta. Tämän kehittämistutkimuksen tapauksessa on siis ehdotonta, että joku voisi halutessaan käyttää samaa kyselyä liittymämyyjille myöhemmin uudestaan. Olennaista on, että myöhemmin tehtynä kyselyn lähtökohdat ovat samat, eikä kyselyn rakenteessa ole virheitä, jotka tekisivät uudestaan tehdyn tutkimuksen tuloksista kelvottomia. Tutkimuksen voisi siis toteuttaa sen toteuttajasta riippumatta. (Hirsjärvi ym. 2005, 216) Kyselylomakkeen (Liite 1) kysymykset pohjautuvat aiheeseen liittyvään lähdekirjallisuuteen, tarkemmin sanottuna erilaisiin motivaation- ja palkitsemisen teorioihin. Tulevaisuudessakin voidaan siis olla varmoja, että kysymyksillä on tietoperustainen pohja, ja kysely voidaan toteuttaa uudestaan myöhemmin.

Validiteetti tarkoittaa määrällisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua asiaa. Toisin sanoen validiteettia tarkastellessa voidaan välttyä tekemästä systemaattisia virheitä määrällisessä tutkimuksessa. (Vilkkä 2021, kappale 7) Kehittämistutkimuksen tutkimus- ja analysointimenetelmät ovat myös valittu linjassa tutkimuksen tavoitteiden kanssa.

Myyjille tehdyn kyselylomakkeen kysymykset ovat tehty pohjatietona lähdekirjallisuus ja alalla työskennelleiden myyjien lausunnot ja kirjoittajan omat subjektiiviset kokemukset provisiomalleista. Kysely on jaettu eteenpäin henkilökohtaisesti entisille myyjäkollegoille, jotka ovat voineet jakaa kyselyä eteenpäin heidän tuntemilleen myyjille. Näin voidaan varmistua, että kaikki kyselyn 55 vastaajaa ovat todella olleet liittymämyyjiä. Tutkimuksen validiteettia vahvistaa myös tieto, että lomakekyselyyn vastasi ainakin neljällä eri yrityksellä työskennelleitä myyjiä. Näin ollen kyselyn vastaukset eivät kuvasta vain yhden operaattorin provisiomallin tilannetta, vaan se kuvastaa oikeastaan lähes kaikkia kasvotusten liittymämyyntiä tekeviä yrityksiä. Validiteetin kannalta on järkevää kyselyn kannalta kysyä, milloin vastaajat ovat viimeksi tehneet töitä operaattorialalla. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kyselyn 55 vastaajasta 47 (85,5 %) on työskennellyt liittymämyyjänä vuosina 2020 tai 2021, jolloin kyselyn vastauksia voidaan pitää ajantasaisina. Kyselylomakkeen kysymykset ovat tehty myös keskenään samanlaista rakennetta noudattaen, jotta kysymysten asettelu ei vaikuttaisi tutkimuksen mitaustuloksiin. Lisäksi selkeästi jäsentynyt opinnäytetyön rakenne sekä rakenteiden oikeat sisällöt varmistavat tutkimuksen luotettavuuden ja laadun (Kananen 2012, 16).

## 6 Tulokset

Tässä osiossa käydään läpi ensiksi määrällisen tutkimuksen kysymyslomakkeen vastauksia. Kysymysten 4-7 vastauksia tarkastellaan myyjien ja huippumyyjien vastauksina erikseen. Taulukoiden lisäksi kerrotaan olennaiset prosenttiosuudet vastauksista antamaan vielä helpommassa muodossa olevaa tietoa eteenpäin, jotta kehittämistutkimus olisi työelämälle mahdollisimman hyödyllinen. Viimeisenä kerrotaan esihenkilöiden kanssa käytyjen haastattelujen analysoidut tulokset kysymyskohtaisesti.

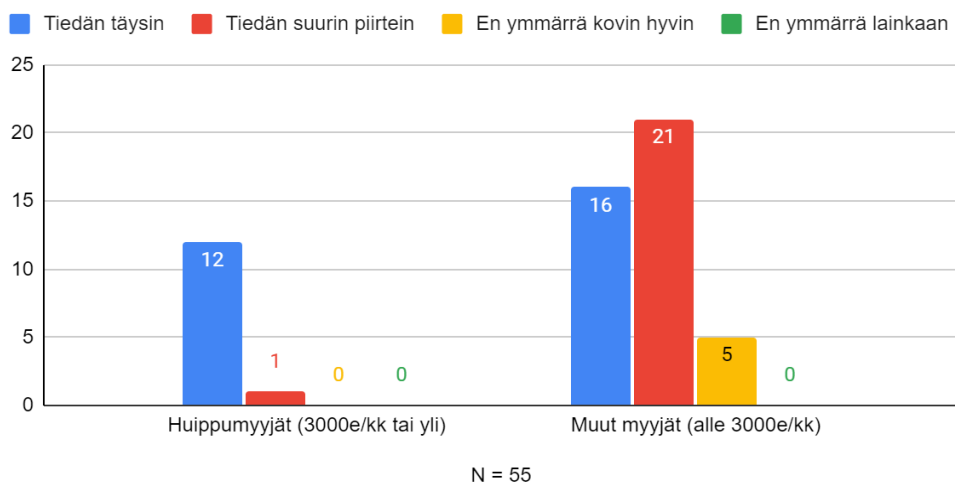
### 6.1 Kyselylomakkeen vastaukset

Kaikkiaan määrällisen kyselytutkimuksen lomakkeeseen vastasi 55 nykyistä tai menneisyydessä työskennellyttä kasvokkain liittymämyyntiä asiakkaiden kanssa tehnyttä liittymämyyjää. Kyselyn viiden kysymyksen vastauksia (kysymykset 4-8) käsitellään kuvioiden avulla. Viimeiset kaksi kysymystä (kysymykset 9 ja 10) olivat avoimia kysymyksiä, joten näiden kysymysten avoimista vastauksista nostetaan esille kolme liittymämyyjiltä eniten vastaan tullutta vastausta, sillä myyjät vastasivat useasti näihin kysymyksiin keskenään samalla lailla. Vastaukset siis ryhmitellään, jonka jälkeen kolme eniten vastauksia kerännyttä kategoriaa nostetaan esiin.

### 6.1.1 Provisiomallin ymmärtäminen

Liittymämyyjien provisiomallin ymmärtämistä selvitettiin suoraan kysymällä, kuinka hyvin myyjät koivat ymmärtävänsä, mistä ja minkä verran heille maksetaan provisiota. Vastausvaihtoehtoja oli ymmärtämisen tason mukaan neljä. Vastaukset ja vastausvaihtoehdot ovat kuvattuna kokonaisuudessaan myyjien ja huippumyyjien osalta seuraavassa kuviossa (Kuvio 6).

#### 4. Kuinka hyvin koet ymmärtäväsi, mistä ja minkä verran sinulle maksetaan provisiota?



Kuvio 6, Provisiomallin ymmärtäminen

1. Huippumyyjistä ymmärsi täysin: 92 %
2. Muista myyjistä ymmärsi täysin: 38 %

Kolmestatoista huippumyyjästä kaksitoista vastasi tietävänsä täysin, mistä ja minkä verran heille maksetaan provisiota. Jäljelle jäänyt yksi huippumyyjä vastasi tietävänsä tämän vain suurin piirtein.

Muista 42 myyjästä (ei huippumyyjät) kuusitoista kertoi tietävänsä täysin, mistä ja minkä verran heille maksetaan provisiota. 21 vastasi tietävänsä tämän vain suurin piirtein ja viisi myyjää ei ymmärtänyt asiaa kovin hyvin.

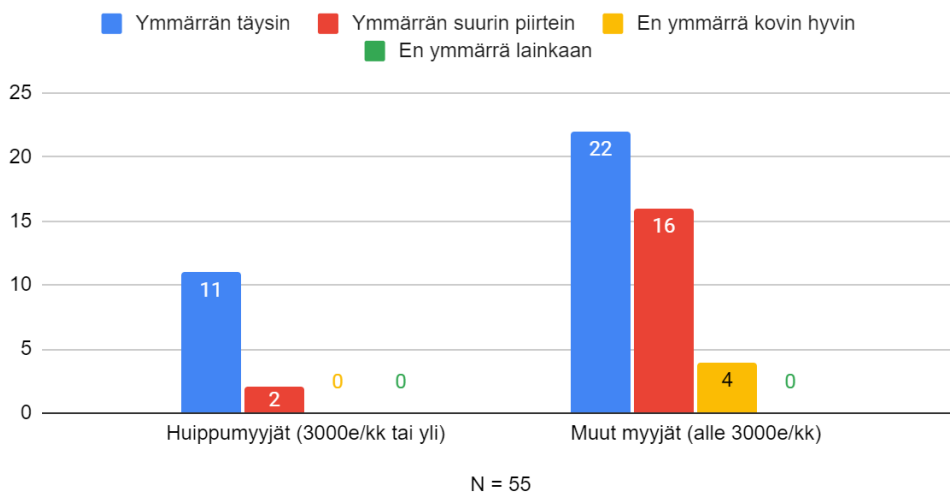
Yhteensä 55 vastaajasta (kaikki myyjät) 28 tiesi täysin, mistä ja minkä verran heille maksetaan provisiota. 22 vastasi tietävänsä suurin piirtein, ja viisi eivät tieneet kovin hyvin mistä ja minkä verran heille maksetaan provisiota.



### 6.1.2 Provisioiden palkanmaksun ajankohdan ymmärtäminen

Liittymämyyjien provisioiden palkanmaksun ajankohdan ymmärtämistä selvitettiin kysymällä, kuinka hyvin myyjät kokevat ymmärtävänsä minä ajankohtana heidän tekemästään kaupasta syntynyt proviisio maksetaan heille. Vastausvaihtoehtoja oli ymmärtämisen tason mukaan neljä. Vastaukset ja vastausvaihtoehdot ovat kuvattuna kokonaisuudessaan myyjien ja huippumyyjien osalta seuraavassa kuviossa (Kuvio 7).

#### 5. Miten hyvin ymmärrät, minä ajankohtana tekemästäsi kaupasta syntynyt proviisio maksetaan sinulle?



Kuvio 7, Provision maksun ajankohdan ymmärtäminen

1. Huippumyymäjistä ymmärsi täysin: 85 %
2. Muista myymäjistä ymmärsi täysin: 52 %

Kolmestatoista huippumyymäjistä yksitoista vastasi ymmärtävänsä täysin, minä ajankohtana heidän tekemästään kaupasta syntynyt proviisio maksetaan heille. Kaksi muuta huippumyymäjää vastasi ymmärtävänsä tämän vain suurin piirtein.

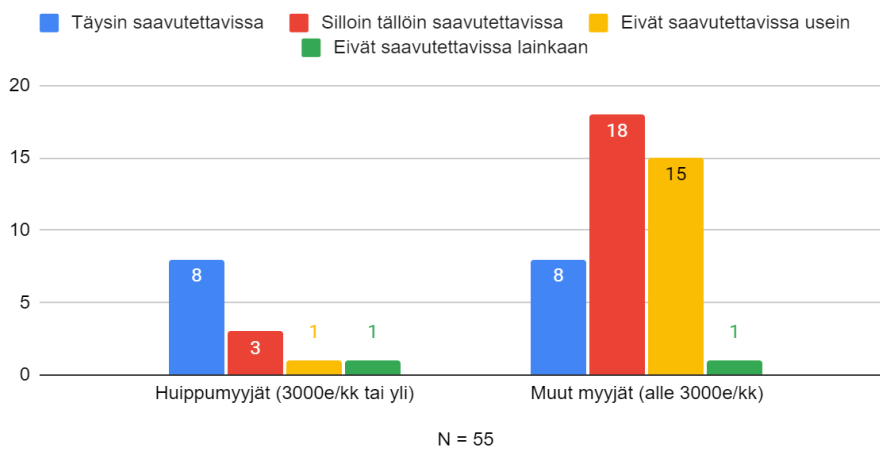
Muista 42 myymäjistä (ei huippumyymäjät) 22 vastasi ymmärtävänsä täysin, minä ajankohtana heidän tekemästään kaupasta syntynyt proviisio maksetaan heille. Kuusitoista muuta myymäjää vastasi ymmärtävän tämän vain suurin piirtein. Loput neljä vastasivat, etteivät ymmärrä tätä kovin hyvin.

Yhteensä 55 vastaajasta (kaikki myymäjät) 33 vastasi ymmärtävänsä täysin, minä ajankohtana heidän tekemästään kaupasta syntynyt proviisio maksetaan heille. Kahdeksantoista myymäjää vastasi ymmärtävänsä asian suurin piirtein, ja neljä vastaajaa eivät ymmärtäneet asiaa kovin hyvin.

### 6.1.3 Lisäprovisioiden saavutettavuus nykyisissä provisiomalleissa

Liittymämyyjien mielipidettä lisäprovisioiden saavutettavuudesta selvitettiin suoraan kysymällä, kokevatko he provisiomallien extraprovisioiden ja lisäkertoimien olevan saavutettavissa kovalla työllä. Vastausvaihtoehtoja oli ymmärtämisen tason mukaan neljä. Vastaukset ja vastausvaihtoehdot ovat kuvattuna kokonaisuudessaan myyjien ja huippumyyjien osalta seuraavassa kuviossa (Kuvio 6).

#### 6. Koetko, että provisiomallien extraprovisiot ja lisäkertoimet ovat olleet saavutettavissa kovasti työskennellessä?



Kuvio 8, Ekstraprovisioiden ja lisäkertoimien saavutettavuus

1. Huippumyyjien mielestä täysin saavutettavissa: 62 %
2. Muiden myyjien mielestä täysin saavutettavissa: 19 %

Kolmestatoista huippumyyjästä kahdeksan vastasi provisiomallien extraprovisioiden ja lisäkertoimien olevan täysin saavutettavissa kovasti työskennellessä. Kolme heistä vastasi niiden olevan saavutettavissa silloin tällöin. Yksi huippumyyjästä vastasi, etteivät extraprovisiot ja lisäkertoimet ole saavutettavissa usein, vaikka työskentelisikin kovasti. Lisäksi yksi huippumyyjästä vastasi, etteivät ne olisi saavutettavissa lainkaan kovasta työskentelystä huolimatta.

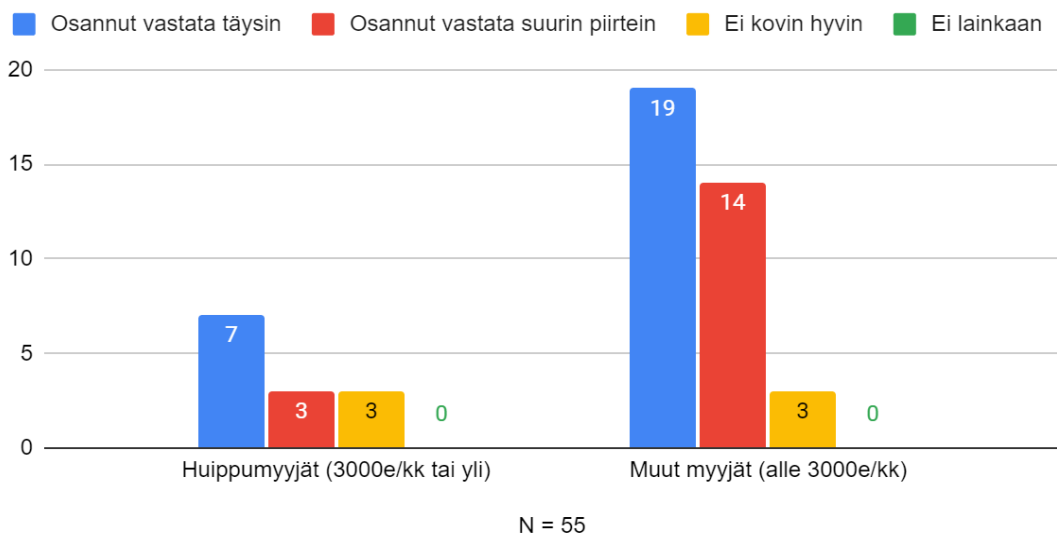
Muista 42 myyjästä (ei huippumyyjät) kahdeksan vastasi provisiomallien extraprovisioiden ja lisäkertoimien olevan silloin tällöin saavutettavissa. Kahdeksantoista heistä vastasi ”silloin tällöin saavutettavissa”, viisitoista ”eivät saavutettavissa ollenkaan” ja yksi ”eivät saavutettavissa lainkaan”.

Yhteensä 55 vastaajasta (kaikki myyjät) kuusitoista vastasi provisiomallien extraprovisioiden ja lisäkertoimien olevan täysin saavutettavissa. 21 vastasi ”silloin tällöin saavutettavissa”, kuusitoista vastasi ”eivät saavutettavissa usein” ja kaksi vastasi ”eivät saavutettavissa lainkaan”.

#### 6.1.4 Esihenkilön tietämys provisiomallista

Liittymämyyjien esihenkilöiden provisiomallin tuntemusta selvitettiin suoraan kysymällä myyjiltä, kuinka hyvin he kokevat viimeisimmän esihenkilönsä osanseen vastata kysymyksiin provisiomallista. Vastausvaihtoehtoja oli ymmärtämisen tason mukaan neljä. Vastaukset ja vastausvaihtoehdot ovat kuvattuna kokonaisuudessaan myyjien ja huippumyyjien osalta seuraavassa kuviossa (Kuvio 6).

### 7. Kuinka hyvin arvioisit viimeisimmän esimiehesi osanseen vastata kysymyksiisi provisiomallista?



Kuvio 9, Esimiehen tietämys provisiomallista

1. Huippumyyjät: esihenkilö osannut vastata täysin kysymyksiin provisiomallista: 54 %
2. Muut myyjät: esihenkilö osannut vastata täysin kysymyksiin provisiomallista: 45 %

Kolmestatoista huippumyyjästä seitsemän vastasi viimeisimmän esihenkilönsä osanseen vastata kysymyksiin provisiomallista täysin. Kolme heistä vastasi ”osannut vastata suurin piirtein” ja kolme vastasi ”ei kovin hyvin”.

Muista 42 myyjästä (ei huippumyyjät) yhdeksätoista vastasi viimeisimmän esihenkilönsä osanseen vastata kysymyksiin provisiomallista täysin. Neljätoista vastasi ”osannut vastata suurin piirtein” ja kolme vastasi ”ei kovin hyvin”.

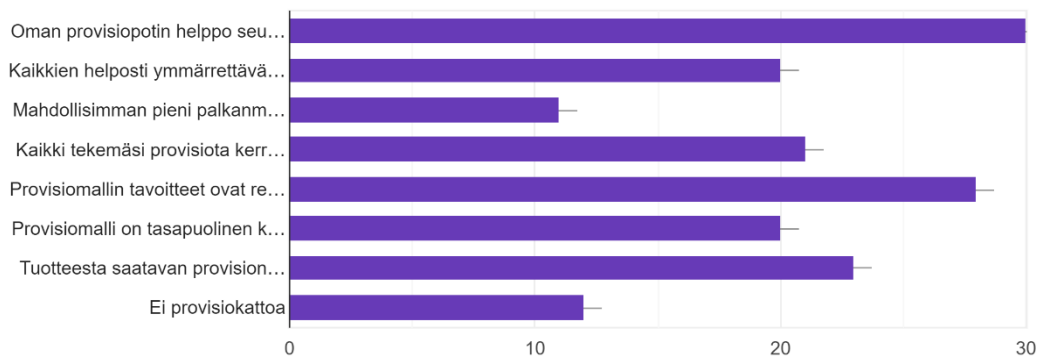
Yhteensä 55 vastaajasta (kaikki myyjät) 26 vastasi viimeisimmän esimiehensä osanseen vastata kysymyksiin provisiomallista täysin. Seitsemäntoista vastasi ”osannut vastata suurin piirtein” ja kuusi vastasi ”ei kovin hyvin”.

### 6.1.5 Motivoivan provisiomallin tärkeät piirteet

Kysymys (Kuvio 10), jossa liittymämyyjien piti valita motivoivan provisiomallin kolme tärkeintä asiaa, koostui itse kysymyksestä, sekä kahdeksasta vastausvaihtoehdosta. Vastausvaihtoehdot saatiin haastattelemalla viittä entistä kollegaa, kirjoittajan oman kokemuksen pohjalta sekä lähdekirjallisuutta hyödyntäen. Valitut vastausvaihtoehdot olivat:

1. Oman provisiopotin helppo seurattavuus
2. Kaikkien helposti ymmärrettävä provisiomalli
3. Mahdollisimman pieni palkanmaksuaika kaupanteosta provision maksuun
4. Kaikki tekemäsi provisiota kerryttävät kaupat maksettaisiin sinulle aina rahana ilman pelkoa, että jäisit esimerkiksi jonkin provision maksatusrajan alapuolelle
5. Provisiomallin tavoitteet ovat realistiset, eli pystyt saamaan esimerkiksi lisäprovisiota
6. Provisiomalli on tasapuolinen kaikille, eikä esimerkiksi enemmän tuntityötä tekevät hyödy suhteessa vähemmän tekeviin
7. Tuotteesta saatavan provision suuruuden tulisi olla linjassa sen kanssa, mitä yritys tavoitteissaan tahtoo sinun erityisesti myyvän
8. Ei provisiokattoa

8. Valitse alla olevista vaihtoehdoista mielestäsi motivoivan provisiomallin KOLME tärkeintä asiaa:  
55 vastausta



Kuvio 10, Motivoivan provisiomallin tärkeät piirteet

Liittymämyyjien mielestä tärkein kahdeksasta vaihtoehdosta oli ensimmäinen vaihtoehto, eli oman provisiopotin helppo seurattavuus. Tämän vastauksen antoi vastaajista 30 (55 % vastaajista). Toiseksi tärkeimpänä esiin nousi 28 vastauksella (51 % vastaajista) ”provisiomallin tavoitteiden realistisuus”. Kolmantena tuloksissa oli 23 äänellä (42 % vastaajista) vastausvaihtoehto ”tuotteesta saatavan provision suuruuden tulisi olla linjassa sen kanssa, mitä yritys tavoitteissaan tahtoo sinun erityisesti myyvän”.

#### 6.1.6 Motivaatiota laskeneet tekijät liittymämyynnissä (avoin kysymys)

Tutkimuslomakkeessa kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaiset tekijät ovat laskeneet liittymämyyjien motivaatiota. Kysymykseen vastasi 53 liittymämyyjää. Kun nämä vastaukset ryhmitellään samojen aiheiden kesken, kolme suurinta vastausryhmää on:

1. Liika vaikeus saavuttaa provisioita (11 ääntä)
2. Kaupoista maksetut provisiot ovat pienentyneet (9 ääntä)
3. Provisiomallin epäselvyys & epätietoisuus kertyneistä provisioista (7 ääntä)

#### 6.1.7 Motivaatiota nostaneet tekijät liittymämyynnissä (avoin kysymys)

Avoimella kysymyksellä selvitettiin myös, millaiset tekijät ovat nostaneet myyjien motivaatiota liittymämyynnissä. Kysymykseen vastasi 52 liittymämyyjää. Ryhmittelyn jälkeen kolme suurinta vastausryhmää on:

1. Erilaiset bonukset ja suuremmat palkkiot yleensä (29 ääntä)
2. Myyntikilpailut (7 ääntä)
3. Selkeät saavutettavissa olevat tavoitteet (5 ääntä)

### 6.2 Esihenkilöiden haastattelut

Haastatteluja tehtiin kaksi kappaletta. Haastateltavina olivat kaksi nykyistä operaattorin ständeillä työskentelevää esihenkilöä. Molemmat haastatteluista tehtiin lounastauon yhteydessä 27.10.2021 Helsingin Pasilassa, kauppakeskus Triplassa eräässä kahvilassa. Haastattelut pidettiin aina kahden kesken, minun ja haastateltavan. Näin poistettiin mahdollisuus, että jälkimmäinen haastateltava voisi matkia vastauksissaan ensimmäistä haastateltavaa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella, jotta ne voitaisiin litteroida jälkikäteen. Haastattelut koostuivat kolmesta kysymyksestä:

1. Miten teidän nykyinen provisiomallinne on jalkautettu esihenkilöille?
2. Miten provisiomalli voitaisiin jalkauttaa myyjille ja esihenkilöille paremmin?
3. Mitä mieltä olet kyselyn tuloksesta, jonka mukaan 55 myyjästä vain 51 % kertoi viimeisimmän esihenkilönsä osanneen vastata kaikkiin kysymyksiin provisiomallista?

Esihenkilöiltä saadut vastaukset analysoidaan yhdistäen vastausten tärkeimmät asiat haastattelun kysymysten alle. Jokaisen kolmen kysymyksen alle muodostetaan molempien haastateltavien antamien vastausten tärkein sanoma. Näin saadaan yhdistettyä esiin nousseet saman teemaan kohdistuneet huomiot yhden otsikon alle.

Ensimmäinen haastattelun kysymys koski provisiomallin jalkauttamista esihenkilöille. Molemmat haastatellut esihenkilöt kertoivat, että nykyinen provisiomalli olisi jalkautettu heille PowerPoint-esityksen avulla, joka joko esitettiin heille sähköpostin tai Microsoft Teamssin avulla. Kumpikin kokivat, että jalkautus organisaation puolesta oli tehty.

Toinen kysymys haastoi ajattelemaan, kuinka provisiomallin voisi jalkauttaa esihenkilöille ja myyjille paremmin. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että itse jalkautusprosessissa ei ole mitään suurta parannettavaa esihenkilöiden tai myyjien kummankaan tapauksessa. Ongelmakohtat nähtiin ennemmin organisaation järjestelmien määrässä ja niiden monimutkaisuudessa. Haastateltavien mielestä provisioiden seurattavuuden tulisi olla paremmalla tasolla, jotta myyjät olisivat paremmin perillä heille maksettavista provisiosta. Tätä varten tarvittaisiin joko yksinkertaistetumpi provisiomalli tai uusi seurantatyökalu myyjille provisioiden seuraamista varten. Esihenkilöilläkään ei ole ollut työkalua, jolla he voisivat seurata myyjien provision kertymistä.

Haastattelujen viimeisessä kysymyksessä esihenkilöille annettiin pohdittavaksi kyselytutkimuksessa esiin noussut tilasto, jonka mukaan 51 % liittymämyyjistä olivat sitä mieltä, että heidän viimeisimmät esihenkilönsä ovat osanneet vastata täysin kaikkiin provisiomalliin liittyviin kysymyksiin. Toinen esihenkilöistä oli yllätynyt lukeman pienuudesta, toinen puolestaan ei. Asia nähtiin niin, että esihenkilöillä ja myyjilläkin on jo olemassa mahdollisuuksia hankkia tietoa provisiomallista ja provisioiden kertymisestä, mutta se tieto on liian vaikeasti saatavissa. Järjestelmiä on liian monta, mikä hämmentää varsinkin myyjiä. Tällä hetkellä vallitseva provisiomalli on sekä myyjien, että haastateltujen esihenkilöiden mielestä ajoittain vaikeasti ymmärrettävissä. Suuri syy tähän haastattelujen mukaan oli se, että provisiomallissa puhutaan pisteistä ja kertoimista eurojen sijaan. Tämä yksiköillä kikkaileminen vaikeuttaa jo valmiiksi lisäkertoimia sisällään pitävän provisiomallin ymmärtämistä.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyön kyselytutkimuksen, haastatteluiden ja teorian pohjalta muodostetut johtopäätökset. Johtopäätökset kertovat kiteytetysti, kuinka kasvokkain tapahtuvan liittymämyynnin provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva. Olen muodostanut johtopäätökset kysymyslomakkeen kysymysten teemojen mukaisesti otsikoiden seuraaviin alakappaleisiin, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeästi jaoteltu. Lisäksi nostan teemakohtaisesti kysymyslomakkeen avoimiin vastauskenttiin tulleita vastauksia tukemaan johtopäätöksiäni.

Peilaan esihenkilöille pidettyjen haastatteluiden vastauksia myyjien kyselytutkimuksen vastauksiin, sillä haastattelut pidettiin alun perin kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Näin alaosikoiden alle saadaan yhteenveto teoriasta, myyjien kyselylomakkeella saaduista vastauksista ja esihenkilöiden haastatteluista.

Johtopäätösten ja pohdinnan lopuksi olen muodostanut kuvion kaikista seikoista, jotka tulisi ottaa huomioon mahdollisimman motivoivaa provisiomallia suunnitellessa. Kuvio toimii pelkistettynä ohjeena, joka yhdistää kaikki teorian, oman kokemukseni, lomakekyselyn ja haastattelujen antaman oleellisen tiedon.

### 7.1 Provisiomallin ymmärtäminen

Kysymys provisiomallin ymmärtämisestä pohjautuu pitkälti omaan neljän vuoden liittymämyyntikokemukseeni. Kuluneen neljän vuoden aikana ongelma nousi pinnalle tasaisin väliajoin, kun ajoittain kukaan ei oikein varmasti tuntunut tietävän, mistä tai minkä verran milloinkin provisiota maksetaan. Odotusarvoteorian (Hakonen & Nylander 2015, 144) mukaan ihminen haluaa tietää motivoitukseensa, mitä hänelle maksetaan, ja onko korvaus tavoittelemisen arvoinen. Mikäli liittymämyyjät eivät tiedä varmasti, maksetaanko heille myymästään tuotteesta, ei odotusarvoteorian mukainen motivoituminen tapahdu. Tällöin myyjän arjessa tuote voi pahimmassa tapauksessa jäädä myymättä.

Tavoitteiden asettamisen teorian (Hakonen & Nylander 2015, 146-147) mukaan olisi myyjien motivaation kannalta hyödyllistä, jos he pääsisivät osallistumaan tavoitteiden suunnittelemiseen. Tämä opinnäytetyö kerää myyjien mielipiteitä ja näkemyksiä, jotta ne voitaisiin välittää eteenpäin päättäjätasolle. Näin ollen tätä opinnäytetyötä hyödyntämällä voidaan saada myyjien mielipiteitä mukaan provisiomallin muodostamisessa, mikä auttaisi myyjien motivaation parantamisessa ja ylläpitämisessä.

Tällä hetkellä provisiomallin heikko ymmärtäminen näyttäisi kyselytutkimuksen perusteella olevan selvästi muiden kuin huippumyyjien ongelma. Muista myyjistä vain 38 % tiesi tarkal-

leen, mistä ja minkä verran heille maksetaan. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että huippumyyjät ovat käyttäneet muita myyjiä enemmän vaivaa ymmärtääkseen provisiomallin toiminnan.

Myös esihenkilöiden haastatteluissa selvisi, että tietoa provisiomallista on olemassa, mutta se ei ole tarpeeksi helposti saatavilla. Haastatteluissa esihenkilöiden mielipide oli, että itse provisiomalli on liian vaikeaselkoinen. Provisiomallissa puhutaan pisteistä ja kertoimista eurojen sijaan, mikä koettiin hämmentäväksi.

Jotta provisiomalli olisi motivoiva, sen tulee olla ymmärrettävissä. Liittymiä myyvien yritysten näkökulmasta olisi siis kannattavaa tehdä entistä selvempi provisiomalli, jotta alemman palkkatason liittymämyyjät saisivat myös paremmat lähtökohdat kehittyä huippumyyjiksi suomen yrityksellekin paremman myyntituloksen. Provisiomallissa tulisi puhua euroista pisteiden sijaan, ja siihen liittyvän tiedon olisi oltava helpommin ja avoimemmin saatavilla.

## 7.2 Provisioiden palkanmaksun ajankohdan ymmärtäminen

Provisioiden maksun ajankohtaan liittyvä hämmennys on minulle ennalta tuttu ilmiö, sillä aiheesta käytiin keskustelua tasaisin väliajoin liittymämyyjien kesken. Myös motivaatioteorioiden vahvistamisen teorian (Hakonen & Nylander 2015, 139) mukaan olisi tärkeää, että palkitseminen tapahtuisi mahdollisimman lähellä kaupantekohetkeä, jotta palkinto onnistumisesta motivoisi vielä myyjää ja kannustaisi antamaan yhtä kovan työpanoksen jatkossakin.

Kyselylomakkeen viidennessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka hyvin myyjät ymmärtävät tekemiensä kauppojen provisionmaksun ajankohdan. Tässäkin kysymyksessä huippumyyjät olivat selvästi paremmin perillä provisioiden maksuaikataulusta kuin muut myyjät. Suurin ongelma kohdistuu muiden, kuin huippumyyjien, tietämykseen. Heistä vain reilu puolet ymmärsi täysin provisioidensa maksuajankohdan. Viitaten motivaation vahvistamisen teoriaan (Hakonen & Nylander 2015, 139), tämä tulos osoittaa palkanmaksun ajankohdan epäselvyyden vaikuttavan varmasti lähes puolen keskiverto- tai heikompi-tasoisen myyjän motivaatioon negatiivisesti. Toki myös huippumyyjien tapauksessa 15 % vastaajista koki jonkin verran hämmennystä, milloin provisiopalkkiot maksetaan heille.

Kyselylomakkeen tämän strukturoidun kysymyksen (Kuvio 7) lisäksi kyselylomakkeen avoimissa vastauskentissä nousi näkemyksiä siitä, että juuri provisionmaksun epäselvät ajankohdat ovat tehneet provisiomallista vaikeasti ymmärrettävän. Esihenkilöiden haastatteluiden vastausten mukaan olisi tärkeää saada tulevaisuudessa paremmat työkalut provision kertymisen ja palkanmaksun ajankohdan ymmärtämiseksi.



### 7.3 Lisäprovisioiden saavutettavuus nykyisissä provisiomalleissa

Motivaatioteorioista tavoitteiden asettamisen teorian yksi kulmakivistä myyjien motivaation taustalla ovat tarpeeksi haastavat, mutta myös saavutettavissa olevat tavoitteet. Teoria painottaa myös, että tavoitteet olisi hyvä luoda työpaikoilla yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta sitoutuminen tavoitteisiin olisi korkeammalla tasolla. Myös erilaiset lisäprovisiot ja bonukset palkitsemassa ovat teorian mukaan tehokkaita tapoja lisätä työntekijöiden motivoituneisuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147.)

Odotettavissa oli, että tämä kyselylomakkeen kysymys tekisi selvän eron huippumyyjien ja muiden myyjien välille. Liittymämyynnissä erilaiset ekstraprovisiot ja portaittain nousevat lisäkertoimet ovat tyypillisiä alalla vastaan tulevia provisiomallin osia. Huippumyyjistä 62 % koki provisiomallin tavoitteiden olevan täysin saavutettavia. Huippumyyjien joukossa oli vastauksia laidasta laitaan, joista yksi kertoi jopa, ettei lisäkertoimet tai ekstraprovisiot ole lainkaan saavutettavissa. Muista myyjistä vain 19 % koki tavoitteiden olevan täysin saavutettavissa kovasti töitä tehdessä. Huippumyyjien joukko on pieni prosenttiosuus kasvokkain tapahtuvaa liittymämyyntiä tekevien yritysten myyjistä. Siksi olisi tärkeää saada jollain lailla myös vähemmän tienaavia myyjiä kannustavia houkuttimia provisiomalleihin. Tällä hetkellä jopa näistä myyjistä jopa 38 % kertoi, ettei tavoitteet useinkaan ole saavutettavissa, jos ollenkaan. Tavoitteiden tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia.

Avoimissa vastauskentissä selvisi myös, että provisiomallin lisäprovisioita on ollut lähes mahdotonta saavuttaa, jos kuukauden alku on ollut myynnillisesti huono. Myyjien provisio koostuu yleensä kuukauden aikana tehdyistä kaupoista, jolloin alkukuun huonon myyntimäärän takia loppukuussa myyjien motivaatio saattaa olla mennyt, kun he eivät koe enää voivansa saavuttaa kuukauden tavoitetta. Motivoivaa provisiomallia suunnitellessa olisi siis hyvä tehdä siitä tarpeeksi kannustava, jotta myyjät eivät luovuttaisi huonon kuukauden alun jälkeen. Olenaista olisi välttää tilanteita, joissa myyjä toteaa mielessään, että hänen ei kannata myydä mitään ennen kuukauden vaihtumista.

Tutkimuslomakkeen avoimien kysymysten vastauksissa selvisi myös, että lisäprovisioiden saavuttaminen on vaikeutunut viime vuosien aikana. Yhteensä 9 myyjää kertoi, että provisioiden ja lisäprovisioiden saavuttaminen on vaikeutunut ja euromääräinen korvaus laskenut viime vuosina useasti. Jatkuva lisäprovisioiden saavuttavuuden vaikeuttaminen on koettu motivaatiota laskevana tekijänä myyjien keskuudessa.

Tulevaisuutta varten olisi tärkeää, että myyjät saisivat onnistumisen tunteita ja saavuttaisivat ainakin jonkin lisäprovisio rajan. On ymmärrettävää, että provisiomallin lisäprovisioiden maksaminen on kuluerä organisaatioille, joten lisäprovisioiden kasvattamisen sijaan olisi viisasta helpottaa lisäprovisioiden saamista. Motivaation ylläpitämiseksi olisi viisasta, jos myyjät saisivat esimerkiksi hieman entistä helpommin lisäprovisio, mutta se olisi nykyistä pienempi.

Tietysti enemmän myytäessä lisäprovision euromääräinen korvaus kasvaisi. Provisiomallin tulisi siis antaa onnistumisen tunteita helpommin, kuitenkin liikaa tinkimättä provisioiden suuruudesta.

#### 7.4 Esihenkilön tietämys provisiomallista

55 kyselyyn vastanneesta myyjästä 47 % vastasi heidän viimeisimmän esihenkilönsä osanneen vastata täysin kysymyksiin provisiomallista. Tämä tulos tukee vahvasti käsitystä nykyisten provisiomallien vaikeaselkoisuudesta. Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa, että provisiomallin jalkauttamisessa ei ole ollut heidän mielestään ongelmaa. Ongelma koettiin provisiomallin monimutkaisuudessa ja provisioiden vaikeassa seurattavuudessa.

Kuten aiemmin mainittiin, Hakonen & Nylander (2015, 209) painottavat, että esihenkilön tulee toimia palkitsemisjärjestelmän tulkkina. Tällä hetkellä 55 myyjästä vain 26 kertoi viimeisimmän esihenkilönsä osanneen täysin vastata kaikkiin kysymyksiin provisiomallista. Myyjien motivaation kannalta ainakin esihenkilöiden tulisi tietää vastaukset näihin kysymyksiin. Mikäli esihenkilötkään eivät tiedä tarkalleen vastauksia provisiomallin rakenteesta, kuinka myyjienkään voidaan olettaa tätä tietävän? Provisiomallista on tehtävä selkeämpi ja helpommin ymmärrettävä.

#### 7.5 Motivoivan provisiomallin tärkeät piirteet

Liittymämyyntikokemukseni ja myyjiä haastatteleamalla saatujen vastausten avulla kyselylomakkeen (Liite 1) kahdeksannessa kysymyksessä myyjille annettiin kahdeksan vaihtoehtoa, joista heidän piti valita kolme tärkeintä motivoivan provisiomallin tekijää.

Tärkein esiin noussut tekijä oli oman provisiopotin helppo seurattavuus. Olen kuullut itse huippumyyjiltä, että osa heistä seuraa omia myyntejään taulukkolaskentaohjelmien avulla. Tätä tekevät kuitenkin vain kaikkein omistautuneimmat myyjät, mutta kuitenkin juuri siitä syystä, ettei olemassa ole kätevää työkalua seurata oman provisiopotin kehittymistä. Tavoitteen asettamisen teorian (Hakonen & Nylander 2015, 146-147) kannalta oman provisioiden seuraamisen mahdollisuus on työntekijöiden motivaation kannalta tärkeää. Esihenkilöt puolestaan puhuivat myös selkeän provision seurantatyökalun puolesta.

Toiseksi eniten myyjien mielestä motivoivan provisiomallin tavoitteiden tulisi olla realistisia. Tätä aihetta käytiin läpi kappaleessa 7.3 aikaisemmin. Mikäli tavoite ei ole saavutettavissa, ei se motivoi.

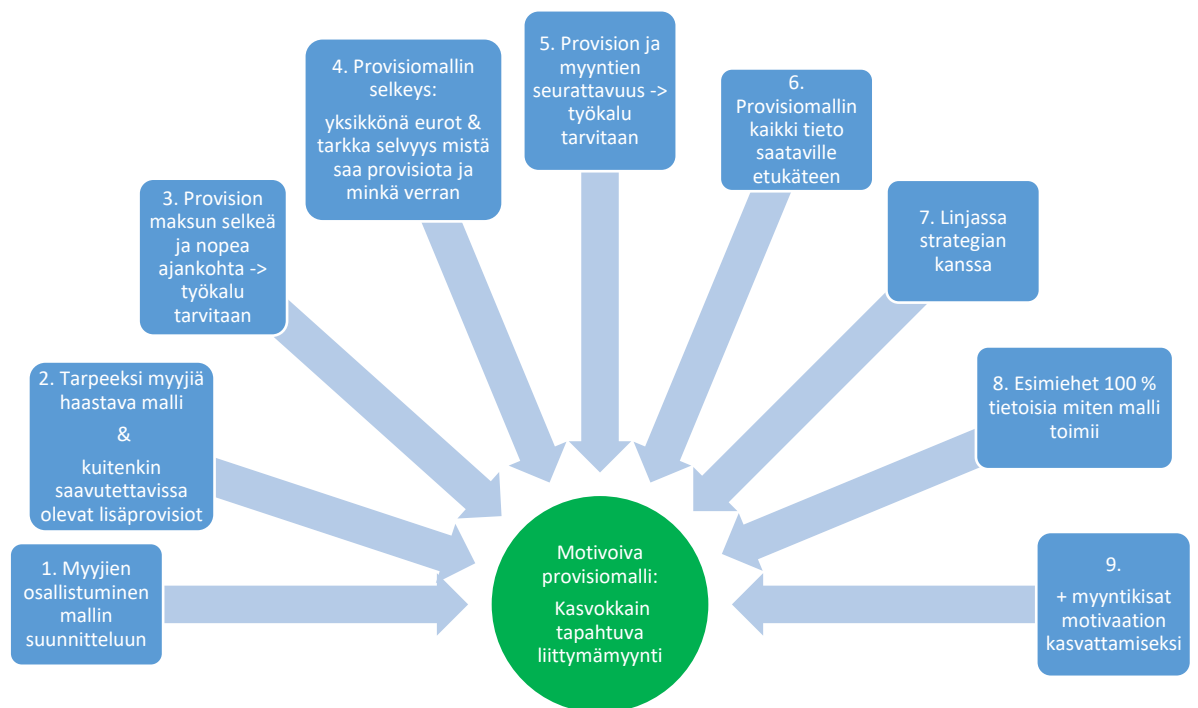
Kolmantena myyjät valitsivat, että provision suuruuden tulisi nolla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa, että organisaatioiden tulisi osoittaa heidän strategiansa kannalta tärkeiden tuotteiden arvo provision suuruudessa. Teleoperaattoreilla voi olla esimerkiksi kvartaaleittain vaihtuvia tavoitteita, jotka kannustavat myyjiä myymään

tiettyjä kampanjatuotteita. Jos kuitenkin näiden tuotteiden proviisio on pieni eikä rahallisesti lainkaan kannattava, eivät myyjät motivoitu myymään niitä kovin mielellään. Näin ollen provisiomallin muut tuotteet ovat myyjille korvauksen puolesta kannustavampia myydä, jolloin nämä myynnit eivät aja yrityksen etua samalla tavalla kuin strategian mukaisten tuotteiden myynti (Epstein & Manzoni 2008, 14). Strategian tulisi näkyä provisiomallin tuotteiden euro-määräisen korvauksen suuruudessa.

Lisähuomiona 52 avoimen kysymyksen vastaajista seitsemän kertoi myyntikilpailujen tai -kampanjoiden motivoivan heitä paljon. Myyntikilpailut eivät suoraan ole osa provisiomallia, mutta koska se oli niin monen myyjän vastaus, on se mainitsemisen arvoinen. Myyntikilpailujen ja -kampanjoiden nähdään antavan lisäintoa myyntipäiviin. Vastauksissa tuli vastaan esimerkki tuplaprovisio-päivistä. Tällaiset tempaukset ovat olleet vastaajien mielestä virkistäviä.

## 7.6 Johtopäätösten yhteenveto

Seuraava kuvion (Kuvio xx) tarkoitus on toimia helposti ymmärrettävänä ja tutkimukseen pohjautuvana ohjeena motivoivan liittymämyynnin provisiomallin suunnitteluun. Siinä on esitettyä kaikki tutkimuksen oleelliset tulokset miellekartan tyyliä.



Kuvio 11, Motivoivan provisiomallin osa-alueet

## 8 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantaja oli valtavan tyytyväinen opinnäytetyön lopputuloksiin. Tämä oli toimeksiantajan mukaan ensimmäinen kerta, kun myyjiä on haastateltu laajamittaisesti liittyen provisio-malliin ja sen ymmärrettävyyteen. Aiemmin keskustelujen aiheena on ollut käsitys provisio-mallin reiluudesta, mutta provisio-mallin ymmärrettävyyden tutkiminen oli toimeksiantajan mielestä arvokas aihe tutkimukselle.

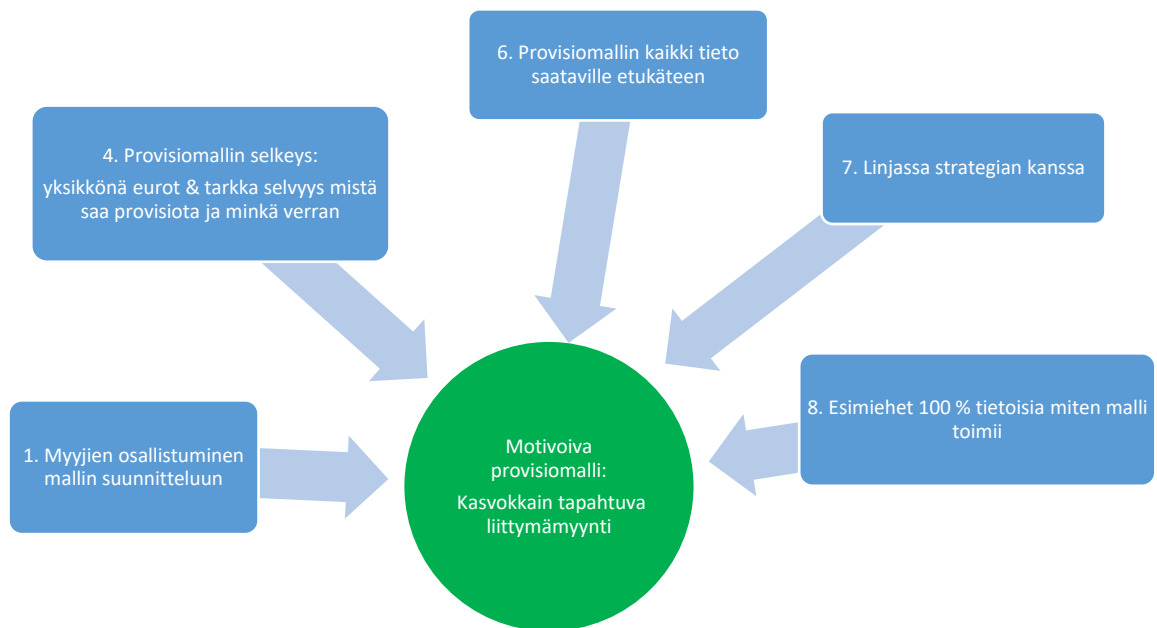
Opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt ohje motivoivan provisio-mallin saavuttamiseksi tuo mukanaan hyödyllisen pohdinnan organisaation nykyisten toimintamallien kyseenalaistamiseksi. Mahdolliset nykyiset provisio-mallien kompastuskivet saadaan selville opinnäytetyöstä ker-tyneen tiedon avulla. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön lopputulokset saavat organisaat-ion pohtimaan nykyistä provisio-mallia ja sen muodostamisen prosessia kriittisesti. Toimeksi-antajan yhteyshenkilö itse kertoi tulevansa nostamaan esille, että työssä ehdotettu myyjien osallistuminen provisio-mallin suunnitteluun pyrittäisiin ottamaan jatkossa huomioon, jotta mallin ymmärrettävyyttä ja selkeyttä voitaisiin parantaa. Lisäksi toimeksiantajaorganisaation provisio-mallin ympärillä toimiva työryhmä saa valmistuneen opinnäytetyön lopputulokset hel-posti eteensä pohdittavaksi. Näin työssä esiin nousseet lopputulemat voidaan oikeasti hyödyn-tää työelämässä.

Toimeksiantaja yllättyi hieman opinnäytetyön tuloksista, joiden mukaan myyjät eivät ymmär-täneet nykyisiä provisio-malleja kovin hyvin. Käsitys näin heikosti ymmärrettävästä provisio-mallista herätti toimeksiantajassa idean ainakin alkuun mahdollisesta provisio-mallin työryh-män sisältä valitusta tukihenkilöstä myyjien suuntaan, jolta saisi aina varmasti vastaukset aiheen ympärille syntyneisiin kysymyksiin. Provisio-malleja suunnittelevan työryhmän ja myy-jien välistä yhteistyötä tulee kehittää.

Tulos esihenkilöiden provisio-mallin ymmärryksen tasosta nousi toimeksiantajan palautteessa myös useasti esille. On huolestuttavaa, että myyjät eivät ole saaneet edes sitä kautta täsmäl-lisiä vastauksia provisio-malliin liittyviin kysymyksiin. Tähän ongelmaan on lähdettävä teke-mään muutosta avaamalla provisio-mallien toimintaa esihenkilöille entistä paremmin.

Kyselytutkimuksessa nousseet huomiot provisioiden suuruuden yhteydestä strategiaan ohjaa-vat provisio-mallin ympärillä toimivaa työryhmää miettimään provisioita siltäkin kannalta sy-vemmin.

Kokonaisuudessaan toimeksiantaja kertoi opinnäytetyöstä saatujen tulosten olevan silmiä avaavia, ja niiden pohjalta syntynyt ymmärrys hyödynnetään jatkossa provisiomallien kehitystyössä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 12) on vielä esitetty toimeksiantajan mielestä tärkeimmät huomiot opinnäytetyön lopputuloksista. Karsittu kuvio kertoo, mihin toimeksiantajaorganisaation on ensimmäisenä keskityttävä, jotta provisiomallista saataisiin mahdollisimman motivoiva.



Kuvio 12, Toimeksiantajan nostot

## Lähteet

### Painetut

Hakonen, A & Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkiala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hall, B. J. 2002. Incentive strategy within organizations. Harvard Business School Case, 9-902-131, March 13.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2012. Kehittämistyö opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suomentaja Hellsten, S. Helsinki: Rastor.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

### Sähköiset

Ala-Kivimäki, P. 2020. Joonas Lahti, 24, on Suomen paras puhelinliittymäkauppias ja tienaa enemmän kuin toimitusjohtaja. Viitattu 13.10.2021.

<https://www.hs.fi/ura/art-2000006333372.html>

Epstein, M. J. & Manzoni J. 2008. Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance. E-kirja. Jai Press INC. Yhdistynyt kuningaskunta. Viitattu 03.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.1000000000765716>

Nordic Sales Crew. 2021. Viitattu 18.10.2021.

<https://www.nordicsalescrew.com/>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. 5. päivitetty painos. Jyväskylä. PS-kustannus. Viitattu 22.10.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1, Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23) .....                       | 11 |
| Kuvio 2, Palkitsemisen hierarkia (mukaillen Hakola & Nylander 2015, 32).....                 | 12 |
| Kuvio 3, Sitoutuminen ja innostus töissä (Niermeyer, Seyffert 2004, 16) .....                | 16 |
| Kuvio 4, Odotusarvoteoria (Hakonen & Nylander 2015, 144) .....                               | 18 |
| Kuvio 5, Tavoitteiden asettamisen teoria, tärkeät asiat (Hakonen & Nylander 2015, 146-147)19 |    |
| Kuvio 6, Provisiomallin ymmärtäminen.....  | 24 |
| Kuvio 7, Provision maksun ajankohdan ymmärtäminen .....                                      | 25 |
| Kuvio 8, Ekstraprovisioiden ja lisäkertoimien saavutettavuus .....                           | 26 |
| Kuvio 9, Esimiehen tietämys provisiomallista .....   | 27 |
| Kuvio 10, Motivoivan provisiomallin tärkeät piirteet .....                                   | 28 |
| Kuvio 11, Motivoivan provisiomallin osa-alueet .....   | 35 |
| Kuvio 12, Toimeksiantajan nostot.....  | 37 |

## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Kyselylomake .....                               | 41 |
| Liite 2: Esihenkilöiden haastatteluiden litteraatio ..... | 45 |



## Liite 1: Kyselylomake

## Millainen provisiomalli motivoisi liittymämyyjiä eniten?

Tämä kysely on osa Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni. Kysely pyrkii selvittämään nykyisiä ja entisiä liittymämyyjiä haastatteleamalla, millainen provisiomalli olisi heidän mielestään mahdollisimman motivoiva liittymämyynnin kannalta. Tarkoitus on tavoittaa kasvotusten tapahtuvaa myyntiä tehneitä liittymämyyjiä, eikä puhelimen tai esimerkiksi chatin välityksellä myyntiä tekeviä henkilöitä.

Kyselyn tarkoitus ei ole niinkään pureutua provisioiden suuruuteen, vaan saada aikaiseksi ymmärrys muista tekijöistä ja seikoista, jotka tulisi ottaa huomioon, jotta provisiomalli itsessään olisi mahdollisimman motivoiva ja kannustava.

Kysely koostuu kymmenestä kysymyksestä. Jos et ole nykyiseltään enää liittymämyyjä, vastaathan viimeisimmän liittymämyyntikokemuksesi pohjalta.

Terveisin,  
Atte Hämäläinen  
Liiketalouden opiskelija, pian valmis tradenomi!

### 1. Milloin olet tehnyt liittymämyyntiä viimeksi? \*

- Vuonna 2021.
- Vuonna 2020.
- Vuonna 2019.
- Vuonna 2018 tai aikaisemmin.

### 2. Missä olet tehnyt liittymämyyntiä? \*

- Pienemmillä operaattorien "pop up" -pisteillä (ständit) / kylmää kontaktia tehden (kauppakeskuksessa/ruo...
- Operaattorin perinteisessä kaupassa (Telia Kauppa, DNA Kauppa, Elisa Myymälä)
- Molemmissa edellä mainituissa

3. Kuinka suuri keskiverto kuukausipalkkasi (brutto) on ollut liittymämyyntiä tehdessäsi? \*  
(tuntipalkka + proviisio)

- alle 1000e /kk
- 1000 - 2000e /kk
- 2001 - 2500e /kk
- 2501 - 3000e /kk
- 3001 -3500e /kk
- Yli 3500e /kk

4. Kuinka hyvin koet ymmärtäväsi, mistä ja minkä verran sinulle maksetaan provisiota? \*

- Tiedän täysin, mistä ja minkä verran minulle maksetaan provisiota.
- Tiedän suurin piirtein, mistä ja minkä verran minulle maksetaan provisiota.
- En ymmärrä kovin hyvin, mistä ja minkä verran minulle maksetaan provisiota.
- En ymmärrä lainkaan, mistä ja minkä verran minulle maksetaan provisiota.

5. Miten hyvin ymmärrät, minä ajankohtana tekemästäsi kaupasta syntynyt proviisio maksetaan sinulle? \*

- Ymmärrän tekemieni kauppohen provision palkanmaksun ajankohdan täysin.
- Ymmärrän tekemieni kauppohen provision palkanmaksun ajankohdan suurin piirtein.
- En ymmärrä tekemieni kauppohen provision palkanmaksun ajankohtaa kovin hyvin.
- En ymmärrä tekemieni kauppohen provision palkanmaksun ajankohtaa lainkaan.

6. Monesti operaattorien provisiomallissa on jonkinlainen portaikko, jonka mukaan myyjä pääsee ekstra-provisioille, tai saavuttaa paremman lisäkertoimen provisiolleen tehtyään tietyn määrän kauppvoja. Koetko, että tällaiset ekstra-provisiot ja lisäkertoimet ovat olleet saavutettavissa sinun työskenneltyä halutessasi kovasti? \*

- Ekstra-provisiot ja lisäkertoimet ovat olleet täysin saavutettavissa kovasti työskentelemällä.
- Ekstra-provisiot ja lisäkertoimet ovat olleet saavutettavissa kovasti työskentelemällä silloin tällöin.
- Ekstra-provisiot ja lisäkertoimet eivät ole olleet saavutettavissa kovasti työskentelemällä tarpeeksi usein.
- Ekstra-provisiot ja lisäkertoimet eivät ole olleet saavutettavissa lainkaan kovasta työstä huolimatta.

7. Kuinka hyvin arvioisit viimeisimmän esimiehesi osanseen vastata kysymyksiisi provisiomallista? \*

- En ole kysynyt esimieholtäni kysymyksiä provisiomallista.
- Esimieheni on osannut vastata kysymyksiini provisiomallista täysin.
- Esimieheni on osannut vastata kysymyksiini provisiomallista suurin piirtein.
- Esimieheni ei ole osannut vastata kysymyksiini provisiomallista kovin hyvin.
- Esimieheni ei ole osannut vastata kysymyksiini provisiomallista lainkaan.

8. Valitse alla olevista vaihtoehdoista mielestäsi motivoivan provisiomallin KOLME tärkeintä asiaa: \*

- Oman provisiopotin helppo seurattavuus
- Kaikkien helposti ymmärrettävä provisiomalli
- Mahdollisimman pieni palkanmaksuaika kaupanteosta provision maksuun
- Kaikki tekemäsi provisiota kerryttävät kaupat maksettaisiin sinulle aina rahana ilman pelkoa, että jäisit esi...
- Provisiomallin tavoitteet ovat realistiset, eli pystyt saamaan esimerkiksi lisäprovisiota
- Provisiomalli on tasapuolinen kaikille, eikä esimerkiksi enemmän tuntityötä tekevät hyödy suhteessa vähe...
- Tuotteesta saatavan provision suuruuden tulisi olla linjassa sen kanssa, mitä yritys tavoitteissaan tahtoo s...
- Ei provisiokattoa

9. Millaiset asiat provisiomallissa ovat mahdollisesti laskeneet motivaatiosi liittymämyyntiä tehdessäsi? \*

Pitkä vastausteksti

.....

10. Millaiset asiat provisiomallissa ovat mahdollisesti nostaneet motivaatiosi liittymämyyntiä tehdessäsi? \*

Pitkä vastausteksti

.....

Siinä kaikki. Jos tiedät muita liittymämyyjiä, olisi hienoa, jos voisit jakaa kyselyn heille eteenpäin. Kiitos vastaamiseen käyttämästäsi ajasta!

Kuvaus (valinnainen)

## Liite 2: Esihenkilöiden haastatteluiden litteraatio

Atte Hämäläinen, Laurea AMK, 11/2021

Kahden esihenkilön haastatteluiden litteraatio

Haastatteluaika ja -paikka: 27.10.2021, Kauppakeskus Tripla, Helsinki

Äänitteiden kestot: 00:00:49 + 00:00:32 + 00:01:05 = 00:02:26

### Ensimmäinen haastattelu

1. Kysymys: Miten teidän nykyinen provisiomallinne on jalkautettu esihenkilöille?

Provisiomalli on jalkautettu henkilökohtaisesti sähköpostiin lähetetyn powerpointin sekä viimeisintä provisiomallin muutosta koskevan jalkautuspalaverin avulla. Voidaan sanoa siis, että jonkin näköinen jalkautus on tehty.

2. Kysymys: Miten provisiomalli voitaisiin jalkauttaa myyjille ja esihenkilöille paremmin?

Myyjille todennäköisesti niin, että annettaisiin lisää työkaluja, joiden avulla myyjien olisi helpompi seurata provisiomallia ja provisiomallin toteutumista. Esimiehille en oikein tiedä miten voisi jalkauttaa paremmin.

3. Kysymys: Mitä mieltä olet kyselyn tuloksesta, jonka mukaan 55 myyjästä vain 51 % kertoi viimeisimmän esihenkilönsä osanneen vastata kaikkiin kysymyksiin provisiomallista?

Henkilökohtaisesti en koe tulosta yllättävänä. Meillä on ihan ok mahdollisuudet seurata esimerkiksi provisiota ja provisiomallia, mutta se tieto pitää hakea itse. Nyt meillä on todella monta eri järjestelmää tällä hetkellä. Pitäisi pystyä yksinkertaistamaan nämä järjestelmät yhden katon alle, jolloin myyjälle olisi helpompaa seurata provision kertymistä ja provisiomallia itseäänkin.

### Toinen haastattelu

1. Kysymys: Miten teidän nykyinen provisiomallinne on jalkautettu esihenkilöille?

On jalkautettu PowerPoint-esitelmän avulla teamssin välityksellä.

2. Miten provisiomalli voitaisiin jalkauttaa myyjille ja esihenkilöille paremmin?

En koe, että itse jalkauttamisprosessissa olisi mitään ongelmaa. Tärkeää olisi provision helppo seurattavuus. Provisiomalli on tällä hetkellä ehkä vähän liian monimutkainen kaikille ymmärrettäväksi.

3. Kysymys: Mitä mieltä olet kyselyn tuloksesta, jonka mukaan 55 myyjästä vain 51 % kertoi viimeisimmän esihenkilönsä osanneen vastata kaikkiin kysymyksiin provisiomallista?

Olin itse ehkä hieman yllättynyt tuosta tuloksesta. Minulla oli käsitys, että provisiomalli ymmärrettäisiin paremmin. Johtuu varmaan osittain siitä, että tämänhetkinen provisiomalli on vaikeasti ymmärrettävä ja sekava. Malli on sekava, kun on erilaisia kertoimia ja pisteitä, joiden mukaan myyjille maksetaan palkkaa, eikä puhuta suoraan euromääristä.