



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

# Myyntiedustaja epätyypillisessä työsuhteessa

Hilla Rapila

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä(t)</b> Hilla Rapila	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Myyntiedustaja epätyypillisessä työsuhteessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona WELLMEN Oy:lle. Yritys myy, markkinoi, maahantuo ja kehittää suomalaisille suunniteltuja kotikuntoiluvälineitä. Työ tutkii yrityksen palveluksessa työskenteleviä tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia ja vastaa kysymyseen, mitä tulee ottaa huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia käytettäessä. Tavoitteena on luoda toimeksiantajalle kuva myyntiedustajien menestystekijöistä. Tutkimuksessa on esitetty niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulma. Työ on rajattu messuilla ja tapahtumissa kuluttajien parissa tehtävään myyntityöhön.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimusta varten haastateltiin viittä toimeksiantajan palveluksessa useamman vuoden ajan työskennellyttä tarvittaessa työhön kutsuttavaa myyntiedustajaa. Haastateltavana oli myös toimeksiantaja, WELLMEN Oy:n toimitusjohtaja, sekä työnantajan näkökulman vertailuksi PR Minna Parjo:n toimitusjohtaja.</p> <p>Opinnäytetyön ajankohtana oli kevät 2016. Johtopäätökset on tehty haastatteluista nousseiden teemojen ja sisältöanalyysin pohjalta. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia käytettäessä tulisi erityisesti onnistua tunneperäisessä sitouttamisessa, mutta sitouttaa myyntiedustajat myös kilpailukykyisen palkan avulla. Tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia näyttäisi motivoivan työssään rahan ja muiden rahan arvoisten etujen lisäksi enemmänkin kunnianhimoisuus ja tuloksenhakuisuus. Myyntiedustajat odottavat työnantajalta erityisesti tukea asiakkaiden esittäessä epätyypillisiä kysymyksiä myyntitilanteessa. Myös onnistuneen kaupan loppuun viemiseen haluttiin työnantajan tukea, erityisesti hinnoittelukysymyksissä. Tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien menestystekijöiksi nähtiin erityisesti joustavuus, myyntihenkisyys, rohkeus, omatoimisuus sekä asiakaslähtöisyys.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tarvittaessa työhön kutsuttava, epätyypilliset työsuhteet, henkilöstöjohtaminen, myyntityö, sitouttaminen, motivaatio	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
1.4	Raportin rakenne .....	3
2	Epätavalliset työsuhteet .....	5
2.1	Epätavallisten työsuhteiden määritelmät .....	5
2.2	Epätavallisten työsuhteiden trendi .....	8
3	Myyntiedustajan motivointi .....	10
3.1	Motivaation määritelmät ja motivaatioteoriat .....	10
3.2	Motivaation merkitys myyntityössä .....	12
3.3	Palkitseminen osana motivointia .....	13
4	Myyntiedustajan sitouttaminen .....	16
4.1	Sitouttamisen merkitys myyntityössä .....	16
4.2	Onnistunut myynnin johtaminen .....	17
5	Myynnin onnistumisen mahdollistavat tekijät .....	19
5.1	Myyntiedustajasta huippumyymäjäksi .....	19
5.2	Myyntiedustajan persoonallisuustekijät .....	20
5.3	Myyntiedustajan työn kulmakivet .....	22
6	Tutkimusmenetelmä .....	25
6.1	Toimeksiantajan esittely .....	25
6.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	25
6.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi .....	26
7	Tutkimustulokset .....	28
7.1	Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan sitouttaminen .....	28
7.2	Myyntiedustajan motivointi ja palkitseminen .....	30
7.3	Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan ominaisuudet .....	33
7.4	Työnantajan tuki .....	38
8	Pohdinta .....	42
8.1	Johtopäätökset .....	42
8.2	Kehitysehdotukset .....	43
8.3	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	44
8.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	45
8.5	Oman oppimisen arviointi .....	46
	Lähteet .....	47
	Liitteet .....	49
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	49

# 1 Johdanto

Hyvä myyntiedustaja voi olla yrityksen tärkein voimavara. Miten käy, kun kilpailu, työn joustavuus sekä kustannusten karsiminen kasvavat? Säilyttääkseen kilpailuetunsa, yritykset palkkaavat vakituisesti palvelukseensa vain välttämättömät ydinhenkilöt. Tällöin on yrityksen kannalta edullisempaa käyttää epätyypillisissä työsuhteissa olevia myyntiedustajia, jotka kutsutaan töihin vain tarpeen vaatiessa.

Tämä tutkimus tehdään toimeksiantona WELLMEN Oy:lle, ja se käsittelee toimeksiantajan palveluksessa työskenteleviä tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia. Myyntiedustajat ovat toimeksiantajayritykselle äärimmäisen tärkeässä asemassa, sillä yrityksellä on sen perustamisvaiheesta lähtien ollut selkeä kasvustrategia. Maksimoidakseen tuloksellisuutensa, on yrityksen keskityttävä käyttämään myyntiedustajiensa resurssit oikein. Myös tulevaisuuden rekrytointeja varten on tärkeä löytää ja ymmärtää myyntiedustajien menestystekijät.

Empiirisessä tutkimusosassa tarkastellaan ja esitetään tutkimustulokset, joiden pohjalta on laadittu myös kehittämisehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona WELLMEN Oy:lle. Valinta oli selkeä, sillä opinnäytteen kirjoittaja on työskennellyt yrityksen palveluksessa myynnin ja markkinoinnin parissa kolmen vuoden ajan, vuodesta 2012 lähtien tarvittaessa työhön kutsuttavana myyntiedustajana, jonka jälkeen myöhemmin myynti- ja markkinointipäällikön tehtävissä. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, käyttäen teemahaastattelua.

Toimeksiantajan palveluksessa on yrityksen perustamisvaiheesta vuodesta 2012 lähtien työskennellyt kymmeniä tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia, jotka toimivat muun päivätyönsä ohessa myyntiedustajana tarvittaessa työhön kutsuttavan työntekijän työ sopimuksella. Ikäjakama on 18 ikävuodesta 40 ikävuoteen. Myyntiedustajina toimii niin miehiä kuin naisiakin, mutta nuoria naisia on selkeästi kutsuttu töihin enemmän.

Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle kuvaus myyntiedustajien menestystekijöistä, tutkia mikä sitouttaa ja motivoi epätyypillisessä työsuhteessa työskentelevän myyntiedustajan sekä selvittää, minkälaisia ominaisuuksia ja piirteitä myyntiedustajat arvostavat esimieheltään. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yleistettävä kuva tarvittaessa työhön kut-

suttavan myyntiedustajan menestystekijöistä, sekä kyseisessä työsuhteessa huomioitavista tekijöistä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tarvittaessa työhön kutsuttavat myyntiedustajat ovat itsenäisiä työntekijöitä, jotka eivät vakituisesti toimi toimeksiantajan palveluksessa. Saattaa olla, että työntekijä ja työnantaja eivät fyysisesti kohtaa toisiaan pitkiin aikoihin, jolloin työnantajan on pelkästään luotettava työntekijän motivaation ja sitoutuneisuuteen. Työntekijät myös mahdollisesti työskentelevät useamman yrityksen palveluksessa samanaikaisesti.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitä tulee ottaa huomioon, kun käytetään tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia.

Tutkimuksen alakysymyksinä ovat:

- Mikä sitouttaa myyntiedustajan?
- Mikä motivoi työhön?
- Mitä ominaisuuksia tarvittaessa työhön kutsuttavalta myyntiedustajalta vaaditaan?
- Minkälaista tukea työnantajalta tarvitaan?

Tutkimus pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin ja tuottamaan toimeksiantajalle käsityksen myyntiedustajien menestystekijöistä. Opinnäytetyö on rajattu B2C myyntiin, sillä myyntitilanteet käydään lähes poikkeuksetta loppuasiakkaan, eli kuluttajan, kanssa messuilla tai muissa tämän kaltaisissa myyntiympäristöissä. Opinnäytetyössä on esitetty niin työntekijän, kuin työnantajankin näkökulma. Tutkimus pyrkii myös olemaan yleistettävissä yritysten käyttöön, joiden palveluksessa työskentelee tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

### Epätyypillinen työsuhde

Muut työsuhdemuodot kuin kokoaikainen ja toistaiseksi voimassaoleva työsuhde katsotaan olevan epätyypillisiä työsuhdemuotoja. (Salli 2012, 9)

### Tarvittaessa työhön kutsuttavan sopimus

Tarvittaessa työhön kutsuttava työntekijä tulee töihin työnantajan tarpeen mukaan kutsuttaessa, usein lyhyellä varoitusajalla. Vähimmäis- tai enimmäistyöajasta ei ole erikseen

sovittu, ja sopimus voi olla kestoaltaan toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. (TEM 2013, 3)

### **Keikkasopimus / puitesopimus**

Tarvittaessa työhön kutsuttavan työntekijän kanssa voidaan solmia keikka- tai puitesopimus työsuhteen ehdoista. Työntekijän ollessa määräaikaisessa työsuhteessa, uusi määräaikainen työsopimus syntyy aina, kun työntekijä kutsutaan töihin. Työntekijän kanssa tehty puitesopimus helpottaa työsuhdetta, jolloin uutta työsopimusta ei tarvitse tehdä erikseen jokaista työkertaa varten. (Salli 2012, 38). Työsuhde päättyy työjakson päättyessä, jonka jälkeen työnantajalla ei enää ole velvollisuutta tarjota työtä työntekijälle. Työntekijällä on myös oikeus kieltäytyä tarjotusta vuorosta, mikäli siitä on mainittu sopimuksessa. Keikka- ja puitesopimukset ovat käytössä muun muassa kaupan alalla. (TEM 2013, 3)

### **Nollatyösopimus**

Nollatuntisopimuksessa työaika vaihtelee 0-40 tunnin välillä viikossa. Työaika voi olla sovittu esimerkiksi muutamaksi viikoksi, ja työtuntien yläraja voi myös olla alle 40 viikkotuntia. Nollatyösopimuksia on yleisesti käytetty palvelualoilla. (TEM 2013, 3-4)

### **Osa-aikainen työsopimus**

Osa-aikatyöntekijällä tarkoitetaan työntekijää, jonka säännöllinen työaika viikossa, tai keskimäärin enintään vuoden aikana, on lyhyempi, kuin vastaavan kokoaikaisen työntekijän säännöllinen työaika. Osa-aikainen työsopimus voidaan solmia työntekijän niin halutessa, tai silloin, kun työnantajalla on vain osa-aikaista työtä tarjolla. Sovittavan osa-aikatyön määrälle ei ole olemassa alarajaa. (Moilanen 2013, 76)

### **Määräaikainen työsopimus**

Määräaikainen työsopimus päättyy objektiivisin perustein joko päivämäärään, työtehtävän loppuun saattamiseen tai tiettyyn tapahtumaan. Määräaikaisia sopimuksia voidaan solmia peräkkäin, mikäli sopimuksille löytyy perusteltu syy. (Moilanen 2013, 41-42.)

## **1.4 Raportin rakenne**

Opinnäytetyön alussa esitellään tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet. Keskeisten käsitteiden jälkeen tutkimuksessa alkaa teoriaosuus, jossa ensimmäisenä avataan epätyypillisten työsuhteiden määritelmät ja trendi. Teoreettiseen viitekehykseen on aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta valittu myös myyntiedustajan motivaatioon sekä palkitsemiseen liittyvät tekijät, ja sitouttamisen sekä onnistuneen myynnin johtamisen avaintekijät. Myös myyntiedustajan työn kulmakivet sekä menestystekijät määritellään teoriassa. Nämä teki-

jät on koettu oleellisiksi raportoitaviksi toimeksiantajan kannalta erityisesti myyntiedustajien tuloksellisuuden, kannattavuuden sekä uudelleen rekrytoinnin kannalta.

Teoriaa seuraa tutkimuksen menetelmäluku, jossa on avataan ja perustellaan tutkimusmenetelmän valinta. Luvussa myös kuvataan tutkimuksen hankinta- sekä analysointivaiheet, ja esitellään tarkemmin toimeksiantajayritys. Tutkimuksen empiirisessä osassa esitetään haastattelujen pohjalta saadut tutkimustulokset. Työn lopussa käsitellään vielä johtopäätökset, sekä esitetään kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotuksia tutkimustulosten perusteella. Lopussa myös arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia, ja omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

## 2 Epätyypilliset työsuhteet

Tässä luvussa avataan ja selitetään epätyypillisten työsuhteiden käsitteitä ja työn kehittymistä nykypäivän työmarkkinoilla. Epätyypillisten työsuhteiden määritelmässä kuvataan työsuhteiden eri muodot, sekä EWCO:n (2010) kuvaaman taulukon mukaan verrataan epätyypillisen työn joustavuutta sekä tyypillisten työsuhteiden vakautta. Epätyypillisten työsuhteiden trendit kuvaavat työn muutoksia ja selittävät nykyajan työn epäsäännöllisyyttä sekä vaihtuvuutta.

### 2.1 Epätyypillisten työsuhteiden määritelmät

Epätyypillisten työsuhteiden määritelmästä ollaan suhteellisen yksimielisiä. Kaikki muut, kuin kokoaikainen ja toistaiseksi voimassa oleva työsuhde koetaan epätyypilliseksi (EWCO 2010; Salli 2012, 9; Lundén 2015). Opinnäytetyössä epätyypilliset työsuhteet määritellään tarkemmin Moilasen (2013, 66-103) sekä Sallin (2012, 13-14, 41) mukaan.

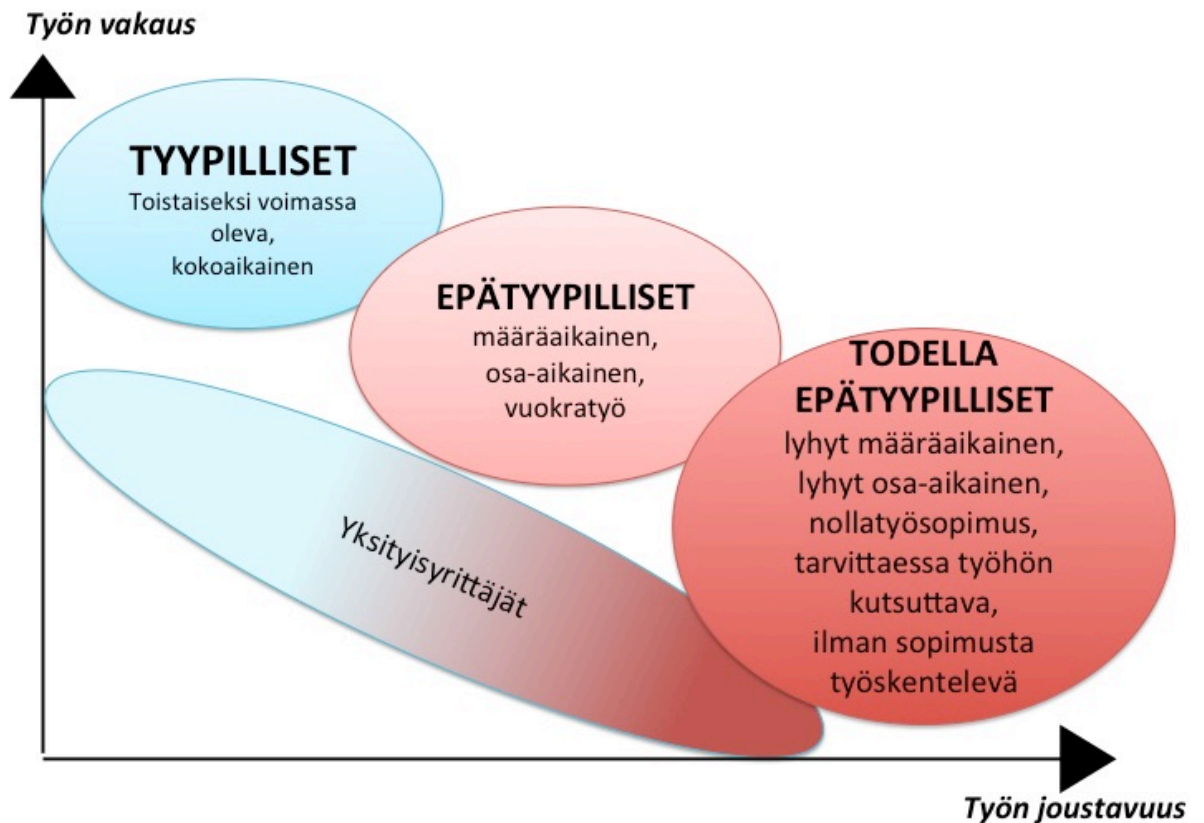
Määräaikainen työsopimus on Sallin (2012) mukaan kuvattu epätyypilliseksi. Määräaikainen työsopimus voidaan solmia vain silloin, kun määräaikaisuudelle on työnantajalta perusteltu syy, tai työntekijä näin itse haluaa. Tällöin työsopimukselle tulisi sopia mahdollisimman tarkka päättymispäivä tai –ajankohta, jonka jälkeen voidaan solmia jälleen uusi määräaikainen työsopimus, mikäli sille on perusteltu syy. (Salli 2012, 13-14.) Osa-aikainen työsuhde nähdään myös epätyypillisenä, ja se perustuu yleensä työnantajan ja työntekijän sopimukseen, tai siihen että jommallakummalla on lakiin perustuva oikeus tehdä tai teettää osa-aikatyötä. Yleisesti osa-aikatyöksi voidaan lukea työ, jolloin säännöllinen sovittu työaika on lyhyempi, kuin kyseisellä toimialalla säännölliseksi työajaksi on yleisesti sovittu. (Salli 2012, 41)

Tarvittaessa työhön kutsuttavat työntekijät voivat olla joko määräaikaisessa tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, ja tällainen työntekijä kutsutaan usein töihin tasoittamaan ruuhkahuippuja. Työnantaja ei ole velvollinen tarjoamaan työtä jatkuvasti, eikä työntekijä tällöin ole sitoutunut etukäteen tulemaan töihin. Työnantajalta puuttuu työnjohto-oikeus määräaikaisten työpätkien välillä, joka tarkoittaa, ettei työnantajalla ole oikeutta määrätä työntekijää töihin ilman työntekijän suostumusta. Työntekijällä, joka tekee määräaikaisia työsopimuksia, on myös oikeus ottaa vastaan työtehtäviä muiltakin yrityksiltä, jopa kilpailijalta, olettaen ettei määräaikainen työjakso ole voimassa. (Moilanen 2013, 66.)



Vuokratyövoimaa sekä yrittäjätyötä käytetään, kun tarvitaan tilapäisesti yrityksen ulkopuolista työvoimaa. Tilanteet ovat hyvin samankaltaisia, kun määräaikaisia työntekijöitä käytettäessä. Työvoimaa vuokratessa työnantaja eli vuokrausyritys antaa yhden tai useamman työntekijän käyttäjäyrityksen eli työn tilaajan käyttöön. Vuokrayritys maksaa kuitenkin työntekijän palkan, ja säilyy tällöin tämän työnantajana. Työnjohto-oikeus siirtyy kuitenkin käyttäjäyritykselle. Lähtökohtaisesti lainsäädännössä ei ole rajoitettu vuokratyövoiman käyttöoikeutta. Työnantajan on kuitenkin selvitettävä velvollisuutensa tiedottaa ja neuvotella, ennen vuokratyötekijöiden käyttöä. Tietynlainen työ voidaan myös usein teettää yrittäjän kanssa toimeksiantosopimuksella, tällöin työn teettäjän tulee tiedostaa yrittäjyyden ja työsuhteen raja. Työlainsäädännössä ero yrittäjän ja työntekijän välillä on perinteisesti ollut selkeä, jolloin työlainsäädäntöä sovelletaan pelkästään työhön, joka tehdään työsuhteessa. (Moilanen 2013, 87-103.)

Kuvio 1 kuvaa kaikki työsuhteiden muodot kokonaisuudessaan. Kokoaikaisista sopimuksista, jotka ovat kaikista turvallisimpia ja omaksutaan pysyviksi työsuhteiksi, aina todella epätyypillisiin työsuhteisiin, jotka ovat tässä luvussa tarkastelun aiheena. Epätyypilliset työsuhteiden on todettu olevan kaikista joustavimpia. Yksityisyrittäjyyden luonne vaihtelee, jolloin se voidaan nähdä niin joustavana, kuin myös vakaana ja turvallisena. Työstä tekee joustavamman, kun yksi tai useampi työsopimuksen kohta, kuten työtunnit, työjakson kesto tai muut sopimuskohtaiset säännökset muuttavat säännöllisistä standardeista epä-säännöllisiksi. Turvallisuus ja työn vakaus nähdään toisaalta työntekijän kykyä tulla toimeen työstä saaduilla tuloilla, ja toisaalta vakaus nähdään pysyvänä työpaikkana, hyvinä tulevaisuuden näkyminä, mahdollisuuksina työllistyä uudestaan, sekä pysyvinä palkkatuloina ja muina etuuksina. (EWCO 2010.)



Kuvio 1. Työsuhteiden määritelmät. (Mukaiillen EWCO 2010.)

Työntekijän näkökulmasta vastakkain nähdään työn pysyvyydestä muodostuva turvallisuus, ja joustojen tarjoama vapaus. Molemmat myös koetaan uhkina. Kun toinen pitää työsuhteen vakautta laitostumisena, voi toiselle joustot merkitä työsuhteen heikkenemisen ja kelkasta putoamisen riskejä. Parhaimmillaan epätyypillinen työ edesauttaa vapaa-ajan ja työn tasapainottamista lisäten samalla työn valinnanvapautta ja itsenäisyyttä. Epätyypillisten työsuhteiden ongelmat liittyvätkin usein tulevaisuudennäkymiin, sosiaaliturvaan ja palkkaukseen. Työn vakauden ja joustojen välinen tasapainoilu nähdään työntekijän kannalta arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemisessa. Innolink Research – tutkimusyrityksellä teetetty tutkimus paljastaa, että jo lähes puolet yli 15-vuotiaista suomalaisista uskoo omalta osaltaan työelämän huononevan lähivuosina. (Eljala & Komonen 2016) On havaittu, että vahvat murroskaudet yhteiskunnissa sekä organisaatioissa tekevät työntekijöistä turvallisuudenhakuisia, ja samalla heidän lojaalius työnantajaa kohtaan kärsii. (Lampikoski 2005, 28. Eljala & Komonen 2016.)

## 2.2 Epätyypillisten työsuhteiden trendi

Osa-aikatyö on selkeästi nykyajan ilmiö Euroopan työmarkkinoilla. Se on merkki valloilla olevasta trendistä kohti erikoistumista ja joustavampaa työtä (EWCO 2010; Chang, Huang & Hsieh 2014, 4; Eljala & Komonen 2016; Viitala 2013, 14.). Säilyttääkseen kilpailuetunsa muuttuvassa työympäristössä, yritykset kasvattavat organisaationsa joustavuutta ja vähentävät työn kustannuksia. Nykyään organisaatiot ja yritykset vähentävät vakituisia työntekijöitä, ja käyttävät yhä enemmän urakkatyöntekijöitä, ulkoistamista ja muita epätyypillisiä työsuhteita, joiden avulla saadaan työ tuottamaan vaaditulla tavalla. (Chang, Huang, & Hsieh 2014, 4.)

Suomessa oli Sitran tutkimuksen mukaan vuonna 2015 jo 800 000 suomalaista, jotka työskentelevät epätyypillisissä työsuhteissa. Tämä tarkoittaa jo 35 prosenttia, ja määrän odotetaan kasvavan. Epätyypilliseksi työsuhteiksi Sitra laskee osa-aikaiset, määräaikaisten, tarvittaessa työhön kutsuttavat keikkatyöntekijät, vuokratyöntekijät sekä yksityisyrittäjät. Sitran Työelämän taitekohdat –projektia vetävä Mikko Hyttinen toteaa enemmistön uusista työllistymisistä olevan juuri epätyypillisiä työsuhteita. Uusi työ on monimuotoista, joustavaa, liikkuvaa, verkottuvaa sekä yrittäjämäistä. (Lundén 2015.)

Työelämän muutokset vaikuttavat vahvasti ihmisten työuriin. Nykyisin lyhytaikaiset työsuhteet yleistyvät myös aloilla, joilla aikaisemmin työurat olivat vakaita ja pitkiä. Tämä merkitsee työntekijälle jaksoittaista sekä polveilevaa työuraa, jolla lyhyet ja epävarmat työssäolojaksot vaihtelevat. Työuran varrelle mahtuu myös työttömyys- sekä kouluttautumiskaksot. Useat ihmiset tulevat tekemään työtä lukuisille työnantajille työhistoriansa aikana. Tämä vaatii työntekijältä suurta henkistä joustavuutta. Erityisesti nuorten liikkuvuus on työmarkkinoilla vilkkaampaa, mikä mahdollistaa suomalaisten työmarkkinoiden joustavuuden. Suurin osa määräaikaisten sekä osa-aikaisista työntekijöistä on alle 30-vuotiaita, jolloin nuorista on tullut oleellinen osa yritysten liitännäishenkilöstöä. Tavoitellessaan liiketoimintansa mahdollisimman suurta joustavuutta, on yrityksistä tullut varovaisia sitomaan henkilöstöään pysyvästi. Yhä useammat palkkaavat pitkiin työsuhteisiin vain yrityksen ydintehtävän kannalta välttämättömiä työntekijöitä, jolloin ulkopuolisten tilapäisresurssien käyttö yleistyy yrityksissä maailmanlaajuisesti kovaa vauhtia. (Viitala 2013, 14-15.)

Suomalaisen työelämän rakenteiden uudistukset, sekä myös uudet yrittämisen muodot ovat saaneet epätyypilliset työsuhteet nousemaan esiin keskusteluissa. Erityisesti jakamistalouden muodot, kuten Wolt, Uber ja Airbnb, ovat laittaneet ihmiset pohtimaan työn pysyvyyden ja joustojen merkitystä. Myös yksityisyrittäjien määrä Suomessa on kasvanut jo yli 30 prosenttia kymmenessä vuodessa. Trendi on kuitenkin vielä voimakkaampi muu-

alla maailmassa. Yhdysvalloissa vakituisten työsuhteiden määrä on huomattavasti vähentynyt, sillä muutokset työmarkkinoissa ovat vähäisen säätelyn vuoksi nopeita. Yhdysvaltojen työvoimasta on jo 35 prosenttia freelancereita, ja viiden vuoden päästä luvun oletetaan nousevan 40 prosenttiyksikköön. Suomessa työntekijöistä heitä on vasta noin 2 prosenttia. (Eljala & Komonen 2016.)

Epätypillisten työsuhteiden on oletettu koskevan pelkästään palvelualoilla satunnaisesti työskenteleviä nuoria, jolloin suuret luvut ovat olleet yllättäviä. Nykyään esimerkiksi digitalisaation vuoksi myös yhä useammat asiantuntijat ja muut ammattiryhmät ovat siirtyneet epätypillisiin työsuhteisiin. Tilastoista ei kuitenkaan selviä, ovatko ihmiset omasta halustaan tällaisissa työsuhteissa, jolloin onkin tärkeää selvittää, minkälaisia kokemuksia epätypillisissä työsuhteissa työskentelevillä on. (Eljala & Komonen 2016.)

### 3 Myyntiedustajan motivointi

Tässä luvussa määritellään motivaation käsitteet ja tarkastellaan motivaatiota ja sen vaikutusta myyntityöhön itsenäisen myyntiedustajan kannalta. Luvussa esitetään myynnin kannalta olennaiset motivaatioteoriat, kuten Likertin myynnin johtamisen teoria, sivuamalla myös Herzbergin sekä Vroomin motivaatioteoriat, sillä erityisesti myyntityöhön kannalta oleellinen Churchill, Ford ja Walkerin motivaatioteoria on näistä johdettu. Luvussa myös selitetään palkitsemisen käsitteet ja tutkitaan palkitsemisen vaikutusta motivaatioon myyntiedustajien kannalta.

#### 3.1 Motivaation määritelmät ja motivaatioteoriat

Viitala (2013, 16) Määrittelee motivaation yksiön sisäisenä tahtotilana, joka suuntaa ja virittää toiminnan. Mikäli tahtoa työn onnistumiseen ei ole, työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät riitä laadukkaaseen lopputulokseen. Ilman motivaatiota myös kehittyminen ja uuden oppiminen ovat työntekijälle haasteellisia. Motivaatioteorioiden mukaan palkkiot motivoivat ihmisiä. Nämä palkkiot voivat olla joko sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) on tila, jossa työntekijä saa tyydytystä itse työstä ja aikaansaannoksistaan. Tällainen sisäisesti motivoitunut työntekijä ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista, vaan kokee vahvoja itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeita. Ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation) saa työntekijän tavoittelemaan ulkoisia palkkioita, kuten palkkaa tai muita taloudellisia hyötyjä, turvallisuutta tai arvostusta. Ihmisen ulkopuolelta tulevat palkkioiden lähteet nousevat suuriksi eteenkin silloin, kun työ itsessään on yksitoikkoista ja rutiininomaista. (Viitala 2013, 16-17.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria erottelee tekijät, jotka voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta eivät motivoi (hygieeniset tekijät), sekä tekijöitä jotka aiheuttavat positiivista motivaatiota. Hygieenisia tekijöitä ovat fyysiset työolosuhteet, turvallisuus, palkka sekä ihmissuhteet. Johdon keskittyessä näihin hygieenisiin tekijöihin, työntekijöiden motivaatio saavuttaa Herzbergin mukaan ”teoreettisen nollapisteen”, josta ei seuraa positiivista motivaatiota. Mikäli kyseiset hygieniatekijät on täytetty, tulisi keskittyä todellisiin motivaation lähteisiin, kuten itse työn luonteeseen, jonka avulla työntekijä kokee konkreettisia saavutuksia, saa tunnustusta ja vastuuta, sekä kokee itse työn mielekkääksi. Palkan sisällyttäminen hygieenisiin tekijöihin mielummin kuin motivaatiotekijöihin herätti myyntijohtajien keskuudessa kriittisyyttä. Johtajien käsitys oli, että provisiopalkkaus toimi voimakkaana motivaation lähteenä myyntiedustajien keskuudessa. Herzberg mukautti heidän näkemys-

tään siinä määrin, että myyntiedustajan kasvanut palkkaus ja korkeammat myyntiprovisiot olivat automaattisesti tunnustus onnistuneesta myynnistä. (Jobber & Lancaster 2015, 393)

Vroomin odotusarvoteoria olettaa käytännössä, että ihmisten motivaatio riippuu heidän oletuksistaan menestymisestä. Tällöin ihminen olettaa tietynlaisen ponnistelun johtavan tiettyyn palkkioon. Vroom jakoi teoriasensa kolmeen osa-alueeseen; odotuksiin, välineellisyteen ja valenssiin, eli arvoon tai odotettavissa olevaan hyötyyn. Teorian mukaan, kun myyntiedustaja uskoo hänen työskennellessään kovemmin, saavuttaa hän tällöin korkeamman myyntituloksen. Korkeamman myyntituloksen hän olettaa johtavan korkeampaan provisioon tai palkkaan. Olettaen, että myyntiedustaja arvostaa korkeaa palkkaa, voidaan hänen katsoa motivoituvansa tästä. Myyntiedustaja lisää siis työtuntejaan tai työpanostaan, mikäli kokee sen johtavan korkeampaan tulokseen. (Jobber & Lancaster 2015, 394)

Likert perusti myynnin johtamisen teoriasensa erityisesti tutkimukseensa myyntiedustajien motivaatiosta. Likert erotteli tutkimuksessaan myyntijohtajien luonteenpiirteitä ja tyylejä, jotka johtaa myyntiedustajia. Yksi hänen testaamistaan hypoteeseistaan oli, että myyntijohtajien oma käytös ja heidän asettamat standardit ja mallit vaikuttavat myyntiedustajien motivaatioon ja käytökseen. Likert löysi yhteyden näiden kahden välillä. Menestyksekkäissä myyntitiimeissä oli yleensä myynnin johtajilla itsellään korkeat tavoitteet. Likertin tutkimus käsitteli myös tapoja, joilla myyntijohtajat johtivat myyntipalavereita ja –tapaamisia. Myyntijohtajat, jotka käyttivät ryhmätapaamisia myyntiedustajien keskuudessa kannustivat myyntiedustajia keskustelemaan myynnin ongelmista. Näin myyntiedustajat oppivat toisensa virheistä. Myyntijohtajat, jotka puolestaan kävivät myyntipalaverit ja tapaamiset myyntiedustajan kanssa kahden kesken eivät rohkaisseet myyntiedustajia yhteistyöhön keskenään. Tällaiset myyntijohtajat näkivät tapaamiset mahdollisuutena luennoida, enemmän kuin avoimena keskusteluna myyntiedustajien kesken. Ryhmämetodin avulla Likertin teorian mukaan myyntitiimin on tutkittu saavuttavan parempia myyntituloksia. (Jobber & Lancaster 2015, 395-396)

Churchill, Ford ja Walker kehittivät mallin myyntiedustajien motivaatiosta, johon yhdistyi joitain ajatuksia Herzbergin ja Vroomin motivaatioteorioista. Kyseinen teoria ehdottaa, että mitä korkeampi myyntiedustajan motivaatio on, sitä suurempi on ponnistelujen määrä, joka lopulta johtaa parempaan suoritukseen. Tämä parempi suorituksen taso johtaa suurempiin palkkioihin, joka saa aikaan korkeamman työtyytyväisyyden. Ympyrä sulkeutuu korkeamman tyytyväisyyden johtaessa entistä korkeampaan motivaatioon. (Jobber & Lancaster 2015, 396.)



Kuvio 2. Myyntiedustajien motivaatio. (Mukaillen Jobber & Lancaster 2015, 396.)

### 3.2 Motivaation merkitys myyntityössä

Myyntiedustajien motivointi on kuuma aihe myyntijohtajien keskuudessa (Cron & DeCarlo 2010, 279; Donaldson 2007, 230). Mikäli myytävä tavara tai palvelu, myyntihenkilöstö, organisaatio sekä koulutus ovat kunnossa, tulee motivaatiosta kriittinen onnistumisen mittari. Myyntityön ainutlaatuinen ja usein vaativa luonne voi vaikuttaa syvästi yksilön motivaation tasoon. Myyntiedustajat kokevat jatkuvasti vaihtelua onnistuneen myyntisuorituksen ja torjunnan välillä, ja he joutuvat usein keskustelemaan tuntemattomien ihmisten kanssa, jotka eivät välttämättä ole valmiita tai kiinnostuneita ostamaan myytävää tuotetta tai palvelua. Myyntiedustajat viettävät usein myös pitkiäkin tunteja tien päällä erossa perheistään ja ystävistään. Kaikki nämä olosuhteet huomioiden, on ymmärrettävää, että myyntiedustajat voivat tarvita erityistä tukea ja motivaatiota tehdäkseen tehokasta työtä. (Cron & DeCarlo 2010, 278.)

Motivaatio on kriittinen osa myyntityötä myös siksi, että suurin osa myyntiedustajista tekee työtä ilman myyntijohtajan valvontaa. Kun työn suora valvonta puuttuu, on itsensä motivointi tärkeää. (Cron & DeCarlo 2010, 279; Donaldson 2007, 230; Merk 2014, 116.) Työkennellessään itsenäisesti, saattaa myyntiedustaja kokea olonsa eristäytyneeksi tai jopa

laiminlyödyksi. Tällöin johdon tulee keskittyä erityisesti motivaatiostrategioihin, jotka ottavat myyntiedustajan tarpeet huomioon. Tavallaan voisi sanoa, etteivät myyntijohtajat motivoi myyntiedustajia, vaan luovat heille olosuhteet, jotka mahdollistavat myyntiedustajien sisäisen motivaation. Motivaation keskiössä ovat myyntiedustajan tarpeet, pyrkimykset sekä tavoitteet. Prosessi syntyy tarpeista, jotka käynnistävät pyrkimykset saavuttaakseen tavoitteet. Motivaation parantaminen on todella tärkeää onnistuneen myynnin kannalta. Tutkimukset ovatkin osoittaneet korkean motivaation johtavan muun muassa kovempaan työpanokseen, luovuuden lisääntymiseen sekä korkeampaan itseluottamukseen myyntityössä. (Jobber & Lancaster 2015, 391-392.)

Oikea ja mitattavissa oleva tavoite motivoi myyntiedustajia tehokkaasti. Parhaiten motivoi tavoitteet, jotka ovat haastavia, mutta realistisesti saavutettavissa. Tavoitteita tulee myös pystyä muuttamaan tarpeen vaadittaessa. Myyntiedustajan tavoitteen on täytettävä kolmen k:n sääntö: sen on oltava konkreettinen, kompakti sekä kirkas. Myynnin esimiehen on tarjottava haasteita, kannustettava myyntiedustajia tavoittelemaan katteen, myynnin ja myös henkilökohtaista kasvua, sekä annettava sijaa luovuudelle. On todella tärkeää, että jokaisen myyntiedustajan henkilökohtaiset tavoitteet tukevat myyntitiimin tavoitteita ja yrityksen strategiaa. Tavoitteet tulisi laatia avoimessa vuorovaikutuksessa myyntiedustajien kanssa, eikä vaan sanella tai käskeä niitä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 52.)

Motivaatio ei vaikuta pelkästään myyntiedustajan suorittamaan työtehtävään, vaan myös innostuneisuuteen ja työn laatuun. Mikäli myyntiedustaja uskoo myymäänsä tuotteen tai palvelun olevan asiakkaalle aidosti paras vaihtoehto, edesauttaa tämä varmasti asiakkaan ostopäätöstä. Ostopäätös on epätodennäköinen, mikäli asiakas kokee, ettei myyntiedustaja ole aidosti motivoitunut auttamaan heitä. (Cron & DeCarlo 2010, 279.) Motivaatio on myynnin onnistumisen avaintekijä. Ongelmana onkin, kuinka saada myyntiedustajat, jotka toimivat itsenäisesti, muuttuvissa ympäristöissä, tekemään työnsä hyvin, ja johdon odotusten mukaisesti. (Donaldson 2007, 230.)

### **3.3 Palkitseminen osana motivointia**

Työntekijöiden palkitseminen on yksi tärkeimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen alueista. Henkilön palkitsemiseen tulisi periaatteessa vaikuttaa itse työtehtävät, ja se, kuinka hän niistä suoriutuu. Nykyään myös työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat yhä enemmän erityisesti rahalliseen palkitsemiseen. Palkitseminen on hyvin laaja käsite, joka kattaa taloudelliset, kuten palkka ja edut, kuin myös aineettomat, kuten sosiaaliset sekä urapalkkiot. Palkitsemisella tulisi kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation tavoit-



teiden sekä arvojen mukaisesti. Oikein valitut palkitsemisperusteet tukevat organisaation menestystä. (Kauhanen 2009, 109.)

Palkitseminen jaetaan yleisesti kahteen osa-alueeseen: taloudellisiin eli aineellisiin, sekä aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisten palkitsemiskeinojen kaksi pääryhmää ovat suora, sekä epäsuora palkitseminen, jolla tarkoitetaan erilaisia rahan arvoisia, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Tällaisilla eduilla on luonnollisesti taloudellinen arvo työnantajalle, mutta työntekijät saattavat arvostaa hyvinkin erityyppisiä etuja eri tavoin. Yrityksen luodessa tehokasta palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää on ymmärrettävä miten erilaiset palkkaus ja palkitsemiskannusteet vaikuttavat eri henkilöihin. Organisaation strategian näkökulma on kuitenkin ennen kaikkea tärkein tarkastelun aihe. Yleisesti käytettävissä olevat palkitsemiskeinot ovat siis peruspalkka, edut, lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimet sekä aineettomat kannustimet. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan lähinnä sosiaalisia sekä työuraan liittyviä palkitsemiskeinoja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työ itsessään, itsensä kehittäminen, etenemismahdollisuudet ja kasvupolut sekä mahdollisuus saada lisää tuloja. Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan lähinnä statussymboleja, tunnustusta ja kiitosta, työtyytyväisyyttä sekä sosiaalisia suhteita. Työyhteisöissä on useita asioita sekä ilmiöitä jotka voidaan lukea statussymboleiksi, eli näkyviksi arvoaseman merkeiksi, kuten toiminimike, alaisten määrä, työpiste, työaika ja kaikki erityisoikeudet sekä palvelut. Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa yhä suuremmaksi, mitä suurempi on työntekijän palkka. Tulojen kasvaessa muiden tekijöiden merkitys siis useimmiten kasvaa, ja itse palkan merkitys vähenee. (Kauhanen 2009, 115-138.)

Erilaiset palkinnot ja kannusteet toimivat jokaiselle myyntiedustajalle eri tavoin. Kun tietty rahallinen palkka on saavutettu, useimmat ihmiset eivät enää koe motivaatiota työskennellä kovemmin tai pidempään. Ei kuitenkaan ole helppo määritellä missä tämä rahallisen palkitsemisen raja kulkee. Myyntiedustajat, jotka ansaitsevat palkkansa myyntiprovisioina, voivat motivoitua pelkästään tuottopotentialin perusteella. Suurin osa erityisesti myyntiedustajista vertaa saamaansa rahallista palkkiota työtehtävän vaatimaan aikaan, ponnistuksiin sekä vaikeuteen sekä mahdollisuuteen tehdä mitä itse haluavat. Vaikka yksilön tarpeet vaihtelevat, myyntiedustajien keskuudessa raha on useimmissa tapauksissa tärkein tekijä. (Donaldson 2007, 230-231.)

Doug Chung (2015) tutki myyntiedustajien palkkioiden ja palkitsemistapojen yhteyttä motivaatioon ja parempiin myyntituloksiin. Chung totesi provisiopalkkauksen olleen myyntijohtajien suosima palkitsemiskeino jo vuosikymmenten ajan, johtuen kolmesta syystä. Ensinnäkin, provision avulla on helppo tarkkailla myyntiedustajan tuloksellisuutta lyhyellä aikavälillä. Toiseksi, myyntiedustajien työskennellessä itsenäisesti ja ilman esimiehen valvon-

taa, voivat myyntijohtajat provisiopalkkauksen avulla nähdä keskittyikö myyntiedustaja todellisuudessa myymiseen, vai johonkin muuhun työpäivän aikana. Kolmanneksi, myyntiedustajille kohdistetut persoonallisuustestit paljastavat heillä olevan suurempi halu ottaa riskejä, kuin muilla työntekijöillä. Tällöin siis palkkajärjestelmä, joka tarjoaa mahdollisuuden korkeampiin tuloihin vetoaa juuri myyntiedustajiin. Myyntiedustajien palkkiojärjestelmät voivat olla yksinkertaisia, kuten esimerkiksi selkeä rahallinen palkkio suoraan myynnistä, tai yritys voi käyttää yksilöllisiä, jokaiselle myyntiedustajalle erikseen suunniteltuja palkkiojärjestelmiä. Nykyään kuitenkin yksilölliset palkkiojärjestelmät ovat hyvin harvinaisia.

Tutkimuksessaan Chung (2015) totesi myyntiedustajien palkitsemisen olevan verrattavissa siihen, kuinka opettaja motivoi oppilaitaan. Parhaiten menestyvät pärjäävät kurssilla, jonka arvosana määräytyy pelkästään loppukokeesta, mutta heikommin menestyvät tarvitsevat jatkuvasti satunnaisia pistokokeita pitääkseen motivaatiota yllä. Parhaiten menestyvät myyntiedustajat siis saavuttavat parhaita tuloksia tietäessään saavansa onnistuneesta tapahtumamyynnistä suuremman palkkion, kun taas heikommin menestyvät kaipaavat jatkuvasti palkkioita esimerkiksi bonuksina kappalemyynnistä. Myös palkitsemisen ajankohta myyntityössä on todella tärkeää. Mikäli esimerkiksi bonus annetaan työstä ennen myyntitapahtumaa, ei sillä ole yhtä tehokasta vaikutusta, kuin sen annettaessa vasta myyntitapahtuman jälkeen.

Chung (2015) kehottaa tutkimuksessaan myyntiedustajien palkitsemisesta erityisesti poistamaan provisioiden ylärajat, vaikka menestyvä myyntiedustaja saisikin onnistuneesta ja suuresta myynnistä korkeamman palkan kuin itse johtajat. Tutkimuksensa pohjalta hän myös kannattaa monimuotoisia palkkiojärjestelmiä, joissa yhdistyisi erityyppiset bonusmallit erityyppisille myyjille. Chung myös kehottaa yrityksiä kokeilemaan erilaisia ratkaisuja myyntiedustajien palkitsemisessa, sillä palkkioita seuraava motivaatio voi vaikuttaa todella suuresti yrityksen tulokseen, ja myyntiedustajien rahalliset palkkiot ovat suuri kuluerä, jota tulisi pystyä hallitsemaan mahdollisimman tarkasti.

## 4 Myyntiedustajan sitouttaminen

Tässä luvussa määritellään ja avataan sitouttamisen käsitettä, sekä tarkastellaan sitouttamista ja sen merkitystä myyntiedustaja työhön ja myynnin onnistumiseen. Luvussa käsitellään myynnin johtamisen elementtejä, selitetään Rubanivitsch & Aallon (2007) tutkimusten perusteella miten esimies onnistuu myynnin johtamisessa. Luvussa myös esitetään Michaela Merkin (2014) tutkimustulosten avulla minkälaisia ominaisuuksia myyntiedustajat arvostavat myynnin esimieheltä.

### 4.1 Sitouttamisen merkitys myyntityössä

Sitoutumisen voi katsoa olevan esimerkiksi tunneperäistä tai välineellistä, ja se voi kohdistua joko työhön tai vaikka työpaikkaan. Tunneperäinen sitoutuminen on koettu sekä organisaation että työntekijän kannalta hedelmälliseksi. Tällöin työntekijä kokee, että työllä on hänelle välineellisten hyötyjen, kuten rahan tai aseman lisäksi muutakin merkitystä. Sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä sekä organisaation menestystarinaa. Hän myös kokee työnsä merkitykselliseksi, ja kehittyvänsä organisaation tuella. Tällöin sitoutumisesta voidaan puhua psykologisena sopimuksena (*psychological contract*). (Viitala 2013, 15.)

Samaan, elinikäiseen työpaikkaan sitoutumisen sijasta, tulevaisuudessa voimistuva trendi on lisääntyvä työnantajan, ja jopa uran vaihtoalttius. Työnantajatkään eivät tällöin välttämättä ole kovin sitoutuneita työntekijöihinsä. Työntekijän tehdessä monia määräaikaista sopimuksia putkeen saattaa hän kokea, ettei ole organisaatiolle kovin tärkeä. Pk-yritysten erikoistuminen sekä verkostoituminen mahdollistuvat, kun joustavuutta haetaan luomalla alihankintayrityksiin sidosryhmäsuhteita sekä pilkkomalla yrityksiä. Tällöin erityisosaaminen, erityinen asiantuntemus sekä asiakassuhteiden hoitamiskyky nousevat arvoonsa. Yritys tulee riippuvaiseksi harvoista avainhenkiöistä, joita on vaikea korvata. Erityisesti pienissä yrityksissä muutama henkilö voi vaikuttaa yrityksen menestymiseen ratkaisevasti. (Lampikoski 2005, 30-34.)

Sitoutuminen on kahden kauppaa. Kun työntekijään luotetaan, annetaan hänen käyttämyksensä, vaikuttaa sekä kehittyä työssään. Edellyttääkseen, että työntekijä sitoutuu työhönsä, on työnantajan osoitettava sitoutumisensa myös työntekijää kohtaan. Tärkeä sitoutumisen edellytys työntekijälle on luottamus työn jatkuvuudesta. Mukavat työkaverit sekä kiinnostava työ lisäävät erityisesti nuorten sitoutumista, kun taas huonot etenemismahdol-

lisuudet sekä heikko esimiestoiminta näkyvät sitoutumista heikentävinä tekijöinä. (Viitala 2013, 16.)

Myyntien esimiehen on tärkeä muistaa, että hän saavuttaa tavoitteensa vain myyntiedustajiensa työn kautta. Johdon tehtävä on siis sitouttaa alaisensa ja pitää heidät tyytyväisinä. Mitä paremmin yritys johtaa ja kohtelee työntekijöitään, sitä lojaalimpia ja sitoutuneempia työntekijät ovat. Tällaiset myyntiedustajat pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään, jolloin he oppivat tuntemaan liiketoiminnan paremmin, ja ovat tällöin arvokkaampia työntekijöitä yritykselle. Lojaalit työntekijät muodostavat vahvan ja yhtenäisen yrityksen, mikä on selkeä kilpailuetu muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118-119.)

#### **4.2 Onnistunut myynnin johtaminen**

Menestyksekkään ja onnistuneen myynnin johtamisen tuntomerkit löytääkseen Michaela Merk (2014) haastatteli 400 myyntiedustajaa. Rubanovitsch & Aalto (2007) perustavat näkemyksensä onnistuneesta myynnin johtamisesta tutkimukseensa kirjassaan Haasteena myynnin johtaminen. Molemmat totesivat, että myyntijohtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu menestyksekkään ilmapiirin luominen, kannustamisen, huomioimisen sekä tunnustuksien kautta (Merk 2014, 62; Rubanovitsch & Aalto 2007, 25). Kemp, Aberdeen & Ricks (2013) tutkivat myynnin esimiehen tuen merkitystä myyntiedustajille. Tutkimukseen vastasi 154 myyntiedustajaa kyselylomakkeen avulla.

Esimiehen on ennen kaikkea osoitettava myyjilleen, että myyntityö on tärkeää ja arvostettavaa. Hänellä tulee olla rohkeutta palkata erityyppisiä myyjiä, kehittää ja tukea heitä, sekä ohjata heidän kykynsä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli myyjä on tehoton, tai ei saavuta tavoitteitaan, myynnin esimiehen on tarjottava tälle myyntityössä tarvittavat työkalut ja myös edellytettävä myyjältä oma-aloitteisuutta. Myyjä ei yksin ole syypää mahdolliseen tehottomuuteensa, ja työmotivaation ylläpitäminen vaatiikin esimieheltä jatkuvasti ponnisteluja. Esimiehen on tarjottava jatkuvasti uusia haasteita, sillä alaisten kerran saavuttama motivaatio ei ole ikuista. Hyvä myynnin johtaja luo myönteisen ilmapiirin ja inspiroi alaisiaan. Hän saa alaisillaan heräämään halun sekä pyrkimyksen suoriutua ja saavuttaa parempia tuloksia. Nykyaikainen johtaja osaa myös näyttää itse konkreettista esimerkkiä alaisilleen. Ilman tätä hän ei voi menestyä. Myynnin johtajalla tulee myös olla intohimo työhön, ja kyky levittää sitä ympärilleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22-23.)

Myyntien johtajan ei tule suhtautua työyhteisöönsä liian tunteellisesti. Hän ei saa olla muiden johdateltavissa, vaan oltava päättäväinen sekä itsevarma. Silti esimiehen tulee kuun-

nella alaistensa mielipiteitä, sekä kehottaa heitä esittämään ratkaisuehdotuksia. Vaikka esimies tekeekin lopulliset ratkaisut itse kantaen niistä vastuun, tulee hänen ottaa tiiminsä näkemykset huomioon. Vahva johtaja pystyy kuitenkin pyytämään apua alaisiltaan ilman itsetunnon suurempia kolauksia. Auktoriteetin tulee lähteä tietämyksestä, ei pelosta tai muodollisuudesta. Esimiehen tulee kuitenkin pitää tietty etäisyys alaisiinsa hoitaakseen tehtävänsä menestyksekkäästi ja puolueettomasti kaikissa tilanteissa. Myynnin johtajan ei koskaan tulisi olla alaistensa kaveri. Vahva esimies arvostaa alaisiaan, kestää erilaisuutta sekä onnistuu yhdistelemään alaistensa resursseja ennakkoluulottomasti. Myyntijohtajan ensimmäinen tehtävä on kuitenkin hallita kokonaisuutta sekä kantaa vastuu tiimin tekemisistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23-25.)

Michaela Merkin (2014, 62) mukaan myyntiedustajat toivovat myyntijohtajan ensisijaisesti toimivan roolimallina, joita tulisi kunnioittaa. Merk haastatteli 400 myyntiedustajaa, ja tuloksissa myynnin esimieheltä kaivattiin kunnioitettavan roolimallin jälkeen inhimillisyyttä sekä empaattisuutta. Esimerkiksi myyntitiimille tai –edustajalle huutaminen nähdään johtajan heikkoutena, ja myyntiedustajat arvostivat johtajien kiinnostusta heidän hyvinvointiaan. Seuraavaksi arvostetuimpana ominaisuutena myyntiedustajat näkivät johtajan taidon esittää asiat suoraan, eli he arvostivat selkeää kommunikaatiota johdon sekä alaisten välillä. Myyntiedustajat arvostivat myös johdon tukea sekä läsnä olemista, motivointia, arvostusta sekä positiivisen ilmapiirin luomista. (Merk 2014, 62.)

Kemp ym. (2013) totesivat tutkimuksessaan hyvän myyntijohtajan tukevan myyntiedustajiaan opettamalla, ohjaamalla ja motivoimalla heitä. Myyntiedustaja on suuressa roolissa kehittäessään myyntiedustajien taitoja ja täten auttaen yritystä saavuttamaan parempia tuloksia. Myyntijohtajien tehtävänä on pitää huolta siitä, että myyntiedustajilla on tarvittavat taidot ja työkalut kasvattaakseen myyntituloksia, asiakkuuksia sekä tuloksellisuutta. Tutkimuksesta selviää, että myyntijohtajan tuella on negatiivinen vaikutus myyntiedustajien turhautuneisuuteen työssään, jolloin ilman tukea työskentelevät edustajat jäävät yksin ongelmiansa kanssa. Esimiehen tuki myyntiedustajille vaikuttaa positiivisesti työympäristöön ja tulevaisuuden näkyymiin, jolloin työnteko on mielekkäämpää.

## 5 Myynnin onnistumisen mahdollistavat tekijät

Tässä luvussa rakennetaan myyntiedustajan työn kulmakivet Vuorion (2015), Äijön (2015), Rubanovitch & Aminoffin (2015) sekä Davisin (2013) tutkimusten pohjalta. Huippumyyjän tunnusmerkit ja ominaisuudet on tässä tutkimuksessa kuvattu Rummukaisen (2015) haastattelututkimuksen pohjalta. Vaikka persoonallisuustekijöitä ei tässä opinnäytetyössä päästä tutkimaan, on ne tärkeä kuvata teoriassa toimeksiantajan mahdollisia tulevia rekrytointeja varten. Luvussa siis käsitellään myös huippumyyjän persoonallisuustekijät Martinin (2011) sekä Merkin (2014) haastattelututkimusten pohjalta. Luvussa myös käsitellään myynnin onnistumista, myyntiedustajan ominaisuuksia sekä kehystä ja työympäristöä jossa myyntiedustaja työskentelee, ja selvitetään, mitä osa-alueita myyntiedustajan tulee hallita työssään, ja mitkä ovat huippumyyjän ominaisuudet.

### 5.1 Myyntiedustajasta huippumyyjäksi

Minkä vuoksi toiset pärjäävät myyntityössä muita paremmin? Miten huippumyyjä erottuu muista myyjistä? Mitkä ovat huippumyyjän tunnusmerkit? Voiko myyntiä opetella, vai synnyttäänkö myyjiksi? Näihin kysymyksiin ovat vastanneet yli 200 huippumyyjää, ja kenttä-tutkimukset paljastavat kahdeksan eri ominaisuutta ja taitoa, joilla huiput erottuvat muista myyntiedustajista. (Rummukainen 2015, 18.)

Huippumyyjän kahdeksan tunnusmerkkiä ovat:

1. asenne
2. ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus
3. myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen
4. tuotetietous
5. ulkoinen olemus
6. asiakashankinta ja lisämyynti
7. kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa
8. kaupanpäättötaidot

Haastatelluista myyjistä vain muutama täytti kaikki kahdeksan kriteeriä, mutta kaksi nousivat jokaisen kohdalla esille. Nämä olivat asenne ja kaupanpäättötaidot. Ykinään millään näistä ominaisuuksista ei pääse kovin pitkälle, sillä useimmiten haastatelluilla huippumyyjällä oli hallussa kuudesta seitsemään yllä olevista kahdeksasta ominaisuudesta.

(Rummukainen 2015, 19.)

Ensimmäinen tunnusmerkki, asenne, myyntityötä, tuotetta ja vastoinkäymisiä kohtaan on ratkaisevassa tekijässä myynnin onnistumisen kannalta. Asenteet ja tunnetilat tarttuvat, jolloin kaikista vahvin tunne välittyy myyjältä asiakkaalle, tai päinvastoin. Huippumyyjä on ylpeä itse myyntityöstä, tuotteesta sekä yrityksestä jossa työskentelee. Ajankäyttö on toinen huippumyyjän tunnusmerkki. On tultava tietoisiksi siitä, mihin aika käytetään, ja kyettävä erottelmaan turha työ tuloksellisesta toiminnasta. Jokaiselle päivälle ja viikolle tulee laatia selkeä tavoite, ja suunnitelma, kuinka niihin päästään. Asiakaskohtaamisessa huippumyyjä osaa kertoa tuotteen tai palvelun hyödyt ja ominaisuudet, ja miten sen avulla voi saavuttaa. Hän osaa myös puhua asiakkaan kielellä ja termeillä. Tuotetietoisuus tarkoittaa huippumyyjälle kykyä myydä tuote tai palvelu juuri asiakkaan tarpeiden mukaan. Kuunteleminen on tällöin elintärkeässä asiassa myynnin kannalta. Asiakkaan tulee saada kertoa ja puhua tarpeistaan, ja myyntiedustajan tällöin antaa asiakkaalle enemmän arvoa, kuin mistä hän kokee maksavansa. Huippumyyjä pukeutuu menestyneen ihmisen tavoin ja tilanteen mukaan. Pukeutumisen tulisi viestittää asiakkaalle käsitys alansa ammattilaisesta. Asiakashankinta sekä lisämyynti onnistuu esimerkiksi kysymällä tyytyväiseltä asiakkaalta, josko hän tuntisi jonkun jolle olisi hyötyä kyseisestä tuotteesta tai palvelusta. Huippumyyjä myös oivaltaa, mitä muita yrityksen tuotteita asiakas voisi olla valmis ostamaan. Asiakkaiden kanssa tulee toimeen, kun heidän kanssa osaa käyttää samaa kieltä rytmikkaa. Kaupat tehdään aina hyvässä ilmapiirissä. Huippumyyjä tunnistaa asiakkaasta ostohalukkuuden, kyselee asiakkaalta johdatteluvia kysymyksiä sekä hallitsee ostopäätöskysymykset myyntiesittelyissä. (Rummukainen 2015, 35-133.)

## **5.2 Myyntiedustajan persoonallisuustekijät**

Steve Martin (27.6.2011) haastatteli tuhansia huippumyyjiä, sekä järjesti persoonallisuustestejä heistä tuhannelle, luodakseen listan myyntiedustajille yleisistä persoonallisuustekijöistä. Seuraavat ominaisuudet nousivat merkittävimmiksi tekijöiksi;

1. nöyrä
2. tunnollinen
3. tavoitteellinen
4. utelias
5. etäinen
6. peloton
7. vahva itsetunto

Vaativattomuus ja nöyryys ovat ehkä yleisestä mielikuvasta poikkeavasti huippumyyjän vahvimpia persoonallisuustekijöitä. 91 prosenttia tutkimuksen myyntiedustajista oli nöyriä ja inhimillisiä. Tutkimus osoittaa, että liian itseään täynnä olevat ja itsevarmat myyntiedustajat karkottavat luotaan enemmän asiakkaita, kuin saavat uusia. Nöyrä myyntiedustaja toimii osana joukkuetta. 85 prosenttia huippumyyjistä olivat velvollisuudentuntoisia, luotettavia sekä vastuuntuntoisia. He kokevat vastuuta myyntituloksista ja suhtautuvat työhön tosissaan. Heillä on myös tapana vastata kokonaisasiakkuudesta henkilökohtaisesti. 84 prosenttia huippumyyjistä on tavoiteorientoituneita. He mittaavat onnistumistaan saavutettujen tavoitteiden kautta, ja heidän tekemisensä pohjautuu tavoitteiden saavuttamiseen. Myyntitapana heillä on keskittyä asiakkaan päätöksentekoon, ja paneutua myynnissä tuotteen sopivuuteen itse asiakkaalle, ennemmin kuin pelkästään tuotteen ominaisuuksiin. Huippumyyjät ovat luonteeltaan uteliaita. Tutkimuksessa 82 prosenttia sai uteliaisuudesta korkeat pisteet. Myyntitapana heillä on jatkuva keskustelu asiakkaan kanssa, kysymysten esittäminen sekä taito johdata asiakas ajattelemaan hankaliakin asioita. Huippumyyjä ei kuitenkaan aina ole luonnostaan ystävällinen, saati viihdy asiakkaan seurassa. Tutkimus osoittaa, että ystävällinen myyntiedustaja on jo liian läheinen asiakkaan kanssa, jonka seurauksena uskottavuus ja vakuuttavuus kärsii. Etäisellä huippumyyjällä on dominoiva myyntitapa, joka usein tarkoittaa asiakkaan kuuntelevan heitä, sekä suhtautuvan heidän neuvoihin vakavasti. Suurin osa huippumyyjistä myös osaa käsitellä pettymykset ja vastoinkäymiset hyvin. Tutkimuksen mukaan tämä johtuisi kilpailullisuudesta. Vaikuttaa siis siltä, että huippumyyjät pääsevät yli pettymyksistä heikommin menestyviä kollegoitaan paremmin. Myyntitapana heillä on nähdä vastoinkäymiset haasteina, ja voittaa ne. Huippumyyjällä on tyypillisesti vahva itsetunto. Hän on rohkea, häikäilemätön eikä nolostu helposti. Tällainen myyntiedustaja taistelee asiansa puolesta, ja pystyy haastamaan asiakastaan myyntiprosessin aikana. Hänen toimintansa ja myyntitapansa on tavoitteellista sekä keskittynyttä. (Martin 27.6.2011.)

Michaela Merk (2014, 137) totesi tutkimuksessaan myyntiedustajien jakautuvan monitaitureihin ja tähtimyyjiin. Nämä kaksi ovat tyypillisiä jakaumia myyntiedustajien keskuudessa, ja molempia tyyppejä tarvitaan saavuttamaan onnistunut myyntiorganisaatio. Ominaisuudet toki vaihtelevat yksilöiden välillä, ja joitain voi puuttua listauksesta kokonaan. Seuraavat ominaisuudet täydentävät toisiaan, ja niitä voidaan tarvita eri tilanteissa.



Taulukko 1. Myyntiedustajien persoonallisuustekijät monitaitureina ja tähtimyyjinä. (Merk 2014, 137.)

Monitaituri	Tähtimyyjä
1. utelias	1. kunnianhimoinen
2. joustava	2. kilpailuhenkinen
3. avomielinen	3. tavoitteellinen
4. monitaitoinen	4. suoraviivainen
5. sivistynyt	5. mysteerinen
6. sovinnollinen	6. taktinen
7. harmoninen	7. perfektionisti
8. tasapainoinen	8. yksilöllinen
9. ryhmähengen luoja	9. intohimoinen
10. seikkailullinen	10. taitaja

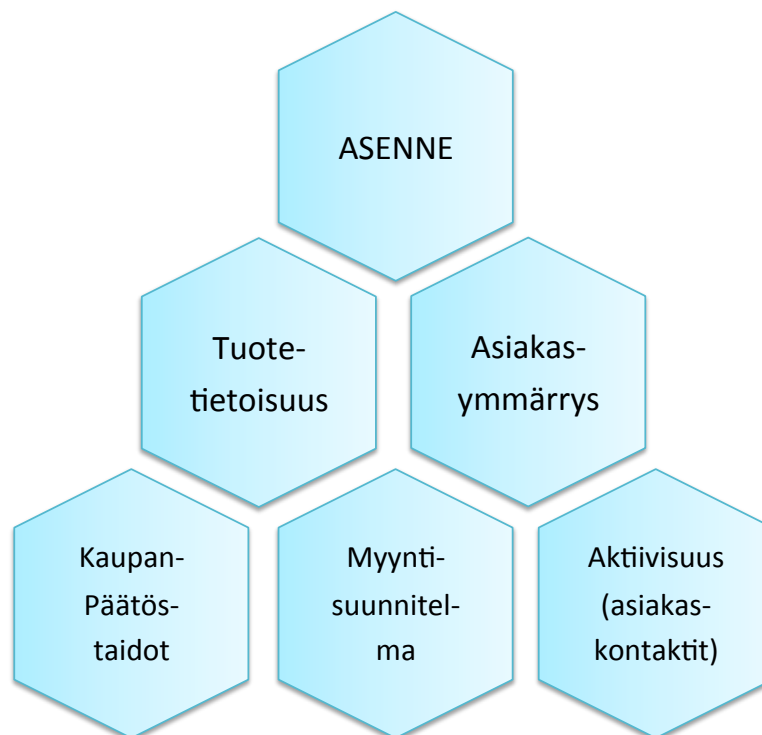
### 5.3 Myyntiedustajan työn kulmakivet

Myyntiedustajan tehtävä on yksinkertaisesti kauppa, eli saada asiakas ostamaan tarjoamaansa palvelua tai tuotetta (Vuorio 2015, 138; Äijö 2015, 5.) Timo Äijön (2015, 5) mukaan tämä tarkoittaa, että myyntiedustajan on pidettävä huoli siitä, että asiakas ymmärtää tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja uskoo tuotteen täyttävän hänen tarpeensa paremmin kuin kilpailijan tuotteen. Asiakas myös uskoo yrityksen kykyyn toteuttaa ja seurata toimituksia, eikä koe tulleen hyväksikäytetyksi tai huijatuksi. Ostaja ajattelee yritystä ja myyntiedustajaa heti uuden tarpeen ilmetessä, eikä epäile myyntiedustajaa, tuotetta tai yritystä vilpilliseksi.

Kilpailutilanne markkinoilla on todella kova. Sillä ei välttämättä ole aina merkitystä, vaikka myyntiedustaja, yritys tai tuote olisi kuinka hyvä, sillä se tuskin on ainut markkinoilla toimiva jakelija joka tarjoaa kyseistä tuotetta tai ratkaisua. Taistelu asiakkaista on todellinen, ja raivokas. Tuotteen ja palvelun tarjoajia ollessa runsaasti, on tärkeää ottaa kaikki hyöty irti jokaisesta myyntitilanteesta, ja kohdella jokaista asiakasta kuin hän olisi myyntiedustajan uralle kaikista tärkein. (Äijö 2015, 6.) Ostavat asiakkaat ovat nykypäivänä todella tietoisia markkinoilla olevista tuotteista, ja näitä tarjoavista yrityksistä. Tieto sekä valinnanvapaus ovat valtaa. Internetin sekä globalisaation ansioista ostaja voi helposti ja nopeasti saada käsiinsä haluamansa tiedot. Nykypäivän markkinoilla pelkästään tieto ei ole klikkauksen päässä, vaan niin ovat myös kilpailijat. Nykyään ostajalla on markkinoilla yhtä suuri, tai jopa suurempi valta kuin myyjällä. (Davis 2013, 6; Rubanovitsch & Aminoff 2015, 22, 24.)

Miksi yrityksen ei siis kannattaisi vain myydä tuotteitaan netissä? Miksi kannattaa ylipääntään perustaa myyntitiimi? Nykypäivän ostajasta on tullut monimutkaisempi, jonka vuoksi pakkomyyminen on vastuutonta. Ostajan markkinoilla kasvaneen valta-aseman vuoksi yritysten on pakko kiinnittää huomiota siihen, kuinka asiakas omaksuu heidän tuotteensa. Myyminen asiakkaalle pelkästään koska hänellä on tarve, valta tehdä päätöksiä sekä vaadittava budjetti, ei enää riitä. Myyntiedustajan on havaittava, että ostaja on tosissaan tuotteen tuoman muutoksen kanssa jonka aikoo toteuttaa, ja että hänellä on sitkeyttä pysyä päätöksessään kunnes kyseinen muutos on saavutettu. Asiakkaan hyvinvointi, sekä myyntiedustajan ja yrityksen maine ovat vaakalaudalla. Toinen syy, mikä osoittaa myyntiedustajan arvon, on mahdollisuus keskustella lopputuloksesta ennemmin, kuin itse tuotteesta. Myyntiedustajan tulisi keskittyä siihen mitä tuotteella saa aikaan, ei niinkään enää siihen, mikä se on. Sanonta, ”asiakas ei osta porakonetta, vaan seinään reikiä”, kuvaa hyvin tätä ajatusta. Asiakkaat sitoutuvat ostamaan nopeammin yrityksen ymmärtäessä miksi, ja miten asiakkaat ostavat. (Davis 2013, 6-8.)

Myyntiedustajan arvon voi myös kokea, kun hyvällä myyntitoiminnalla ja myyntiedustajien avulla yritys voi paikata brändin imagosta ja hinta-laatu –suhteesta koituvia mahdollisia haittatekijöitä. Vaikka brändi-imago sekä hinta-laatu –suhde olisivat kohdallaan, ei myyntiedustajien toimintaa ratkaisevassa roolissa asiakasuskollisuuden lisäämisessä sekä asiakaskokemuksen tuottamisessa voi kieltää. Myyntiedustajat myös yleensä kohtaavat markkinamuutokset eturintamassa. Yrityksen tulisikin huomioida myyntiedustajien havainnot ostokäyttäytymisen muutoksista, eikä ymmärtää niitä selittelynä. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 28.)



Kuvio 3. Myyntiedustajan työn kulmakivet.

Pauli Vuorion (2015, 138) mukaan hyvään myyntitulokseen voi vaikuttaa asiakaskontaktien suuri määrä. Se, että kontakteja on paljon, voi korvata myyntitaitoa tiettyyn pisteeseen saakka. Ahkera myyjä on usein taitavampaa laiskaa myyjää tehokkaampi, jos myyjien tasoero ei ole valtava. Tasoerot myyjien välillä voivat johtua esimerkiksi motivaatiosta, myyntitekniikasta tai kaupanpäästöaidoista. Myynti on kuitenkin taitolaji, jossa kontaktien määrällä tai pelkällä myyntitekniikalla ei aina pärjää. Henkilökohtaisessa myyntityössä avainasemassa ovatkin myyjän taidot. Tällöin määrän lisäksi myynnissä tarvitaan laatua. Hyvä myyjä hoitaa työnsä selkeästi, ilman turhia virheitä. Myyntityön laatua voidaan mitata monella eri tapaa, kuten myyntiprosentin tai myyjän ajankäytön avulla. Myyntiprosentti saadaan jakamalla onnistuneet kaupat kontaktien kokonaismäärällä ja ajankäyttöä voidaan tarkastella raportoimalla kontakteja. Saatuja tilastoja oikein analysoimalla myyntitulosta voidaan kehittää.

Myyjän työskentelyn apuna toimii hyvä suunnitelma, jonka avulla voi valmistautua myyntitilanteen etenemiseen. Tällä tavoin myyjä hallitsee paremmin prosessia, ja suunnitelmallinen myyntiprosessi onkin selvästi ammattilaisen työkalu. Myyntisuunnitelman vähimmäisvaatimuksena ovat myynnin neljä vaihetta; kontaktointi-, kartoitus-, perustelu- sekä päätösvaihe. Myyntitilanteissa mukana on kuitenkin paljon psykologiaa, eikä myyjä koskaan saa noudattaa myyntisuunnitelmaansa sokeasti. (Vuorio 2015, 138-139.)

## **6 Tutkimusmenetelmä**

Tässä luvussa selitetään ja perustellaan tutkimuksen toteutustapa eli tutkimusmenetelmä sekä kuvataan tutkimusaineiston hankintaprosessi ja sen analysointi. Lisäksi esitellään kohteena oleva toimeksiantajayritys.

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona WELLMEN Oy:lle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tulee ottaa huomioon tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia käytettäessä. Tutkimus pyrkii myös vastaamaan siihen, mikä sitouttaa ja motivoi myyntiedustajat, millainen on menestyksekkäs myyntiedustaja, eli mitä ominaisuuksia häneltä vaaditaan, sekä minkälaista tukea ja mitä ominaisuuksia myynnin esimieheltä kaivataan. Tutkimus pyrkii tuottamaan toimeksiantajalle käsityksen tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajien menestystekijöistä. Työ on rajattu messuilla ja tapahtumissa kuluttajien parissa tehtävään myyntityöhön, ja kysymykset tarkastellaan niin myyntiedustajan, kuin työnantajan näkökulmasta. Tutkimus pyrkii myös olemaan yleistettävissä yritysten käyttöön, joiden palveluksessa työskentelee tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia.

### **6.1 Toimeksiantajan esittely**

WELLMEN Oy myy, markkinoi, kehittää ja maahantuo suomalaisille soveltuvia kotikuntoiluvälineitä. Yritys on perustettu vuonna 2012, kun Selätin® liikuntatuote tuotiin markkinoille Suomessa. Pian Selätin® tuotteen lanseerauksen jälkeen yritys tarvitsi myyntiedustajia erilaisiin messu- sekä promootiotapahtumiin. Ensimmäiset tarvittaessa työhön kutsuttavat työntekijät yritys palkkasi jo vuonna 2012, jonka jälkeen työntekijöitä on rekrytoitu lisää tarpeen mukaan. Yrityksen tuotteita myydään messuilla ja tapahtumissa, sekä yrityksen omassa verkkokaupassa, selätin.fi. Jälleenmyyjämyynti tapahtuu pääsääntöisesti puhelimitse, ja WELLMEN Oy:n Selätin® brändin tuotteita löytyy niin urheilukauppojen, kuin myös vähittäiskauppojen, kuten Prisman, Hobbyhallin ja Verkkokauppa.com:in valikoimisista. WELLMEN Oy:n arvoihin kuuluvat tiimityö, vastuullinen toiminta ja Selätin® tekee hyvää. Yrityksen strategiaksi on vuonna 2012 kirjattu kasvu, ja se työllistää kaksi yrittäjää, sekä kymmeniä tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia. (Särkilahti 05.04.2015)

### **6.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus toimii tässä tapauksessa parhaiten, sillä tutkimus on luonteeltaan tiedon kokonaisvaltaista hankintaa, sekä aineisto kerätään todellisessa ja luonnollisessa tilassa. Tutkimuksessa haastateltavat on myös

valittu tarkoituksenmukaisesti, ja siinä käytetään induktiivista analyysia, eli tutkija tarkastelee kerättyä aineistoa monitahoisesti sekä yksityiskohtaisesti. Myös se, mikä tutkimuksessa on olennaista tai tärkeää, ei ole välttämättä tutkijan itsensä käsissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164)

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, sillä tutkittavien joukko oli suhteellisen pieni, jolloin esimerkiksi määrälliseen kyselytutkimukseen vaadittava laaja otos vastaajista ei toteudu. Teemahaastattelu on kyselyn ja avoimen haastattelun välimuoto. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös yleisesti tutkimusmenetelmänä käytetty haastattelua, sillä tutkimuksessa haastateltavalle on annettava mahdollisuus kuvailla itseään koskevia asioita niin vapaasti ja laaja-alaisesti kuin mahdollista. Haastatteluissa on myös tärkeä nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet, sekä mahdollisesti pyytää selventämään tai syventämään saatavia tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 140, 205-208.)

### **6.3 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi**

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä toimeksiantajayrityksen palveluksessa työskentelevää, tarvittaessa työhön kutsuttavaa myyntiedustajaa. Haastattelut tehtiin myös toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle, eli myynnin esimiehelle, ja vertailukohtaksi myös PR Minna Parjo yrityksen toimitusjohtajalle, jonka palveluksessa työskentelee kymmeniä tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia. Haastattelukysymykset laadittiin teoria-aineiston pohjalta. Kysymykset laadittiin vastaamaan parhaiten tavoitteenasettelua, jotta saataisiin mahdollisimman luotettava ja laadukas kuvaus myyntiedustajasta epätyypillisessä työsuhteessa (Liite 1, 49). Haastatellut myyntiedustajat valittiin heidän pitkäaikaisen työsuhteiden perusteella toimeksiantajan palveluksessa, jolloin heillä on toiminnasta oletettavasti luotettavimmat kokemukset. Työnantajan näkökulmaa varten oli myös tärkeä haastatella useampaa myynnin esimiestä, ja toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja, eli myynnin esimies oli osuvin valinta kuvaamaan työnantajan näkökulmaa toimeksiantajan kannalta.

Haastattelut suoritettiin rauhallisessa tilassa, aina haastateltavan kanssa kahden kesken. Ennen haastattelua jokaiselle myyntiedustajalle mainittiin, että vastaukset ja tutkimustulokset tuodaan esiin niin, ettei henkilöitä pysty tunnistamaan. Haastattelutilanteet kestivät jokainen noin tunnin verran, ja haastattelukysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa. Jokainen haastattelu äänitettiin ja litteroitiin samana päivänä. Tekstiä jokaisesta haastattelusta syntyi yhdestä A4 sivusta puoleentoista sivuun, ja yhteensä kaikista haastatteluista tekstiä syntyi yhdeksän sivun veran. Haastattelut tehtiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2016.

Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla läpi kaikki litteroidut haastattelut, jokainen aluksi kahteen kertaan. Haastatteluja luettiin vielä jatkuvasti läpi teoriaa kirjoitettaessa. Haastattelut luettiin myös läpi siten, että jokainen haastattelukysymys tarkasteltiin erikseen. Tällöin kysymys kerrallaan näki helposti ja selkeästi haastateltujen kokemukset ja mielipiteet aina tietyn tutkittavan seikan kannalta. Haastatteluista poimittiin nousevat teemat ylivivaamalla ne tekstistä ja poimimalla niitä paperille. Vastauksista muodostettiin myös mindmap –karttoja, sekä listattiin nousseita teemoja taulukkoon, jossa kuvattiin useimmin mainitut teemat. Teemoja ja haastattelujen tuloksia vertailtiin aikaisemmin kerättyyn teoria-aineistoon, jonka avulla vahvistettiin johtopäätösten realistisuus. Samalla pohdittiin mahdollisia kehittämissuhteita tutkimuksesta selvinneisiin ongelma-kohtiin sekä toimintajärjestyksen toiminnan kehittämiseen.

## 7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään haastattelujen pohjalta kerätyt tutkimustulokset. Luvussa kuvataan toimeksiantajan palveluksessa työskentelevien, tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien, kokemuksia sitouttamisesta, motivaatiosta, myyntiedustajien menestystekijöistä ja vaadittavista ominaisuuksista, sekä työnantajalta vaadittavasta tuesta ja ominaisuuksista. Luvussa myös kuvataan työnantajan näkökulma toimeksiantajan haastattelun perusteella, ja verrataan toimeksiantajan ajatuksia tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia työllistävän PR Minna Parjo:n toimitusjohtajan haastatteluun.

### 7.1 Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan sitouttaminen

Haastatellut myyntiedustajat ovat työskennelleet toimeksiantajan palveluksessa puolesta-toista vuodesta kolmeen ja puoleen vuoteen. Pisimpään työskennelleet ovat olleet tarvittaessa työhön kutsuttavina myyntiedustajina aivan yrityksen alkuvaiheista, vuodesta 2012 asti. Toimeksiantaja koki onnistuneensa sitouttamaan tarvittaessa työhön kutsuttavat myyntiedustajat onnistuneesti. Toimeksiantaja koki monen tekijän johtaneen myyntiedustajien pitkäaikaisiin epätyypillisiin työsuhteisiin, vahvimpana sitouttajana hän koki työn mielekkyyden. Hän myös painotti sitouttamista helpottavan myyntiedustajien luontaisen halun tehdä juuri tämän tyyppistä työtä, sekä painotti avoimuuden ja luottamuksen tärkeyttä työhön sitoutumisessa. ”Vaikka töissä keskitytään ammattimaiseen asiakaspalveluun, on työporukan kesken hyvä kyky kommunikoida kaikenlaisista asioista.” Toimeksiantajan mielestä on tärkeä luoda työympäristö, jossa pyritään tavoitteellisesti myyntituloksiin, mutta jossa vallitsee rento ja positiivinen tunnelma.

”Työ on sellaista missä myyntiedustajat itse viihtyvät ja ovat parhaimmillaan, ja työ itsessään on mukavaa. Hyvä työfiilis ja rento työympäristö varmasti sitouttavat myyntiedustajia.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

Toimeksiantaja koki myös rahan luonnollisesti sitouttavan myyntiedustajia. Myös edut, jotka yritys tarjoaa myyntiedustajilleen, koettiin sitouttavina tekijöinä.

”Toki sitouttamiseen varmasti vaikuttaa kilpailukykyinen palkka, ja muut rahan arvoiset edut, kuten työnantajan kustantama ruokaetu ja joissain tapauksissa työmatkat.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

Toimeksiantaja myös uskoo, että varsinkin nuoret myyntiedustajat sitoutuvat työhön saadessaan kokemusta ja onnistumisen tunteita toteutuneista kaupoista. ”Koen erityisesti nuorten sitoutuneen, sillä he arvostavat uutta työkokemusta.” Esimies kokee myyntiedustajien sitoutuvan saadessaan työstä irti muitakin hyötyjä, kun vain konkreettisesti rahaa. Yrityksen Selätin® brändin saavuttaessa suuren suosion Suomen markkinoilla, kokee toimeksiantaja myyntiedustajien sitoutuneen myös tämän menestystarinan ansiosta.

”Kukaan tarvittaessa työhön kutsutuista myyntiedustajista ei ole koulutettu ammattimyyjä, joten varmasti oppiminen ja onnistumisen kokemukset myynnissä sitouttavat. Koen, että sitouttamiseen vaaditaan muutakin kuin raha. Uskon myös, että Selätin® brändin huikea menestys on sitouttanut työntekijöitä, sillä heistä on kiva olla osana menestystarinaa” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

PR Minna Parjo:n toimitusjohtaja totesi sitouttamisen olevan haasteellista tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien kohdalla, sillä ihmiset kaipaavat luotettavaa ja vaikeista työtä. ”Pyrin siihen että minulla on luottoihmisiä töissä, mutta tämä on haasteellinen ala, jos haluaa saada tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia sitoutumaan.” Myyntiedustajien on oltava luonteeltaan tietyn tyyppisiä, jotta menestyvät ja jaksavat toimia epätyypillisessä työsuhteessa. ”Vaatii luonnetta sitoutua, kun ei tiedä huomisesta.”

Neljä viidestä haastatelluista tarvittaessa työhön kutsuttavista myyntiedustajista kertoi sitoutuneensa työhön sen monipuolisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi, verrattuna heidän omiin päivätöihinsä. Myös työilmapiiri ja työkaverit koettiin vahvasti sitouttavina tekijöinä. Yksi myyntiedustajista koki työhön liittyvän matkustamisen sitouttavana, kun taas toinen ei sitä arvostanut.

”Työ on itsessään kivaa ja monipuolista sekä erilaista ja vaihtelevaa verrattuna arkityöhön. Myös työmatkat, ja mahdollisuus liikkuaan työhön ympäri Suomen sitouttavat. Reissaaminen on ollut kivaa.”

”Koen sitoutuneeni hyvän työympäristön, ilmapiirin ja työlavereiden takia. Tapahtumat on yleensä viikonloppuisin, joten niihin on myös mahdollisuus sitoutua. Arvostan kuitenkin lähellä olevia tapahtumia, enkä mielelläni matkusta työtehtäviin kauemmas.”

Raha oli neljälle viidestä tarvittaessa työhön kutsuttavalle myyntiedustajalle tärkeä sitouttaja. Voikin todeta myyntiedustajien sitoutuneen toimeksiantajan palvelukseen työstä saa-



dun korvauksen takia. ”Hyvä palkka sitouttaa.” Neljän myyntiedustajan todetessa rahan olevan kaikista tärkein syy sitoutumiselle toimeksiantajayrityksen palvelukseen, koki yksi myyntiedustajista kaikista suurimmaksi sitouttajaksi työn itsessään.

Kaksi viidestä myyntiedustajista koki sitoutuneensa myös työkokemuksen sekä kehittymisen ansiosta. ”Työn kautta koen kehittyväni itse monipuolisesti myyntiedustajana.” Myyntiedustajat näkivät työn opettavaisena ja myös mahdollisuutena verkostoitumiseen ja uusiin työmahdollisuuksiin.

## **7.2 Myyntiedustajan motivointi ja palkitseminen**

Myyntiedustajien haastatteluissa kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksessä vallitseva työilmapiiri on hyvä ja se motivoi kaikkia haastateltuja työntekijöitä. Vahvimpana motivaation lähteenä jokainen tarvittaessa työhön kutsuttava myyntiedustaja totesi olevan halu ylittää itsensä ja niin henkilökohtaiset, kuin tapahtuma- tai tiimikohtaiset myyntitavoitteet. Kilpailuhenkisyys ja tavoitteellisuus motivoivat myyntiedustajia, mutta kilpailun työkavereiden kanssa ei todettu motivoivan saavuttamaan parempia myyntituloksia. ”Motivoidun kilpailuhenkisyystani ja kilpailen itseäni vastaan saavuttaakseni myyntitavoitteet, enkä koe kilpailua muiden myyntiedustajien kanssa, tai motivoidu tiimin sisäisestä kilpailusta.” Myyntiedustajia motivoi myös vahvasti positiivinen palaute ja kehu erityisesti työnantajalta, mutta myös asiakkailta. Rahalliset palkkiot, kuten tulokseen perustuvat myyntibonukset koettiin vasta toisarvoiseksi motivaatiotekijäksi.

”Koen, että kilpailuhenkisyuteni toimii korkeimpana motivaation lähteenä. Haluan päästä tavoitteisiin ja suoriutua työnantajan odotusten mukaan. Halu saavuttaa parhaita myyntituloksia motivoi myyntitilanteissa, ja potkii eteenpäin. Myyntibonus ei niinkään toimi kannustimena.”

”Kaipaen kiitosta ja kehuja työnantajalta. Minulla on vahva tahto päästä työnantajan tavoitteisiin, ja halu saada esimieheltä tunnustusta hyvästä työstä motivoi vahvasti saavuttamaan parempia tuloksia. Myyntibonukset ja muut rahan arvoiset edut toki motivoivat myös, mutta koen motivoituvani ennemmin kilpailuhenkisyystani ja halusta onnistua. Olen kokenut, etten enää motivoidu rahapalkan ylittäessä tietyn pisteen. Koen palkkani jo olevan niin hyvä itsessään, etteivät myyntibonukset enää välttämättä kasvata motivaatiotani.”

”Minua motivoi ennen kaikkea vahva halu ylittää itseni. Haluan aina päästä omiin, sekä koko tiimin myyntitavoitteisiin. Haluan tehdä parhaani yritykselle ja saada sen tuotteet kaupaksi. Koen myös motivoituvani onnistumisen kokemuksista, kuten hyvästä myyntisuorituksesta ja onnistuneista kaupoista. Kehut ja positiivinen palaute niin työnantajalta kuin asiakkailtakin motivoivat myyntiedustajan työssä. Vaikka myyntibonus on kiva lisä, en koe että se yksin riittää motivoimaan saavuttamaan parempia tuloksia.”

Kaksi viidestä haastateltavasta myyntiedustajasta myös mainitsi motivoituvansa suoraan brändin ja yrityksen menestyksestä. Nämä myyntiedustajat ajattelivat menestyksekkään yrityksen pystyvän tarjoamaan työtä ja muita etuja jatkossakin.

”WELLMEN Oy on toiminut sponsorinani. Jos yrityksellä ja brändillä menee hyvin, sponsorointi on jatkossakin mahdollista. Koen, että mikäli yritys tekee hyvää tulosta, kohdellaan myös työntekijöitäkin paremmin, niin rahallisesti kuin muutenkin. Minua myös motivoi vahva tarve päästä asetettuihin myyntituloksiin, jotta yritys pystyisi jatkossakin tukemaan minua sponsorina.”

”Haluan, että brändillä ja yrityksellä menee hyvin, joka tarkoittaa että työtä riittää jatkossakin. Koen myös, että myyntitapahtumissa myyn samalla asiakkaille kuvan itsestäni, jolloin halu onnistua ja menestyä myyntiedustajana motivoi siis vahvasti.”

WELLMEN OY:n toimitusjohtaja ja myynnin esimies oletti myyntiedustajien motivoituvan niin myyntibonuksista ja muista rahan-arvoisista eduista, kuin myös palautteesta ja työnantajan tuesta. ”Koen erityisesti bonusjärjestelmän motivoivan myyntiedustajia saavuttamaan parempia tuloksia.” Yrityksen käytössä on hyvän taloudellisen tilanteen ja yrityksen nousukauden aikana ollut myyntiin perustuva bonusjärjestelmä. Yritys myös tarjoaa myyntiedustajilleen ruokailun, ja jokainen saa omakseen yrityksen tuotteita tuotelahjoina. Toimeksiantaja koki myyntiedustajien motivoituneen erityisesti näistä rahan arvoisista eduista. Hän totesi myös henkisen tuen ja kannustuksen motivoivan myyntiedustajia myös yleisesti elämässään ja eteenpäin urallaan.

”Koen, että myyntiedustajat motivoituvat työskentelemään yrityksen palveluksessa, sillä saavat aina työstään palautetta, tukea ja kannustusta. Koen myös antavani elämänohjeita, ja kannustan erityisesti nuoria elämässä ja alalla eteenpäin.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

PR Minna Parjo:n toimitusjohtaja koki myyntiedustajien motivoituvan työssään hyvästä rahallisesta korvauksesta. Motivaatiota kasvattavina tekijöinä Parjo myös näki välineelliset palkkiot, kuten tuotelahjat ja palkintoillalliset. ”Työstä saa aina palkinnoksi esimerkiksi samppanjaa, illallisia ja vaatteita tai muita tuotelahjoja.” Luottamuksen arvoiset tarvittaessa työhön kutsuttavat työntekijät ovat arvokkaita yritykselle, ja Parjo toteaaakin pitävänsä hyvistä tekijöistä huolta palkitsemalla ja motivoimalla heitä jatkuvasti. Yksi palkitsemisen muoto on oleellisesti myös tarjota myyntiedustajalle lisää työtä jatkossakin. Parjo myös koki myyntiedustajien motivoituvan palautteesta ja kehuista. ”Positiivinen palaute löytää aina tiensä perille.” Periaatteena on, että työstä saa aina palautetta, ja oletus onkin palautteen jakaminen ja antaminen puolin ja toisin. Esimies ei tässä tapauksessa ole koskaan itse paikalla, vaan PR Minna Parjo:n myyntiedustajat toimivat todella itsenäisesti työssään eri tapahtumissa. Tällöin on tärkeä kuulla palaute myös itse työntekijältä tapahtumasta.

Jokainen myyntiedustaja koki toimeksiantajan toteuttaneen palkitsemista onnistuneesti. Myyntiedustajat kertoivat saaneensa niin rahan arvoisia palkintoja, kuin myös tuleensa palkituksi palautteen, kannustamisen ja kehuja myötä. Palkitsemista todettiin olevan enemmän yrityksellä mennessä taloudellisesti paremmin. ”WELLMEN Oy on toteuttanut rahallista palkitsemista myyntibonuksien muodossa enemmän hyvinä aikoina, sillä myynnissä oli luonnollisesti silloin enemmän onnistumisia.” Myyntiedustajat arvostivat myös muita rahan arvoisia palkintoja, joita toimeksiantaja on heille tarjonnut. ”Palkintoina hyvästä työstä on ollut juhlia ja illallisia, ulkomaanmatkoja, sekä paljon muuta virkistystoimintaa.” Kannustaminen, kehuminen ja palautteen saaminen on myös koettu palkitsevaksi. Myyntiedustajat kuitenkin totesivat kiitoksen ja kehumisen näkyvän enemmän yrityksen tehdessä parempaa tulosta. ”Yrityksellä mennessä taloudellisesti heikommin, ei kiitosta työstä välttämättä enää tullut samalla tavalla.” Jokainen silti koki saavansa palautetta työstään. Tärkeäksi nähtiin myös rakentava ja kehittävä palaute kehuja ja kiitoksen lisäksi.

Kolme viidestä myyntiedustajasta koki toimeksiantajan onnistuneen palkitsemisessa erityisen hyvin. Toimeksiantaja on onnistunut luomaan niin luottamuksellisen ja läheisen työilmapiirin, että työntekijät ovat kokeneet olevansa enemmän kuin työntekijöitä. Tarvittaessa työhön kutsuttaville myyntiedustajille tämä oli todella merkittävä asia, ja kolme heistä totesikin tuntevansa olonsa todella tärkeiksi ja merkityksellisiksi toimeksiantajalle.

”Olen tuntenut että olen työnantajalle enemmän kuin työntekijä. En ole missään muussa työssä kokenut olevani työnantajalle näin tärkeä. Uskon työnantajan palkitsevan, jotta hän saisi ympärilleen tiiviin ja luottamuksellisen työtiimin.”

### 7.3 Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan ominaisuudet

Jokainen haastateltava myyntiedustaja koki tarvittaessa työhön kutsuttavana työskentelyssä tärkeimmäksi ominaisuudeksi joustavuuden. Työn ollessa epäsäännöllistä ja satunnaista sekä työtehtävien tullessa nopealla varoitussajalla, oli jokaisen mielestä myyntiedustajan kyettävä joustamaan omista aikatauluistaan ja suunnitelmistaan. ”Myyntiedustajan on oltava todella joustava ja aina valmis töihin.” Myyntiedustajat kokivat myös tärkeäksi hallita epäsäännöllistä työrytmiä. Pärjätäkseen tarvittaessa työhön kutsuttavana myyntiedustajana, tulisi ymmärtää omat rajansa jaksamisessa ja osattava priorisoida työ ja vapaa-aika.

”Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan on oltava joustava. Normaalin päivätyön ohella viikonlopputyöt voivat olla raskaita, jolloin vapaa-ajan priorisointi on tärkeää. Myyntiedustajalla tulisi olla kyky hallita omaa jaksamista”

”Myyntiedustajalta vaaditaan organisaatiokykyä, sillä on kyettävä olemaan joustava työkeikkojen tullessa viimein. On ymmärrettävä työn vaihtelevuus ja epäsäännöllisyys”

Onnistuakseen saavuttamaan hyviä myyntituloksia, jokainen haastatelluista myyntiedustajista koki heiltä vaadittavan erityisesti rohkeutta, heittäytymiskykyä ja myyntihenkisyyttä. Myyntihenkisyyteen liittyy olennaisesti tuloksenhakuisuus sekä kunnianhimoisuus, eli halu onnistua myynnissä ja tehdä kauppaa. Yksi myyntiedustajista myös totesi tärkeäksi muuntautumiskyvyn ja kyvyn edustaa yrityksen brändiä ja arvoja, vaikka ei henkilökohtaisesti kokisi niitä omikseen. ”Koen, että on myös osattava muuntautua edustamaan brändiä, vaikka omat mielipiteeni eroaisivat yrityksen omista.” Neljä viidestä näki positiivisen asenteen ja iloisuuden olevan tärkeitä tekijöitä, kun taas yksi koki tuotetietoisuuden ja aggressiivisen myynnin edellisiä tärkeämpänä. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ja aktiiviset asiakaskontaktit nähtiin tärkeinä onnistumisen mittareina.

”Menestyvä myyntiedustaja tykkää myydä, ja haluaa olla esillä. Työssä on oltava myös rohkea ja puhelias, sekä positiivisen elämänasenteen on näytävä. Myyntiedustajan on myös aidosti haluttava auttaa asiakasta löytämään juuri hänelle oikea ratkaisu.”

”Koen että myyntiedustajan on oltava myyntihenkkinen ja rohkea. On tiedettävä mitä myy ja mistä puhuu. Mielestäni itse myyminen on tärkeämpää kuin asiakkaan miellyttäminen. Myyntiedustajan on oltava aggressiivinen, ja tärkein tehtävä on saada asiakas vakuutetuksi, ja lopulta ostamaan tuote.”

Toimeksiantaja toteaa haastattelussaan, että myyntiedustajilla on oltava palava halu jatkuvasti olla esillä, ja hakeutua asiakaskontakteihin. Heiltä myös oletetaan iloista ja aktiivista palveluasennetta, ja aitoa kiinnostusta asiakkaista. Toimeksiantaja myös luonnollisesti arvosti vahvaa halua onnistua myynnissä ja tehdä kauppaa.

”Myyntiedustajilla on tarve olla esillä, he hakeutuvat jatkuvasti asiakaskontakteihin, ovat luontevia ja iloisia. Palveluasenne on kunnossa, ja heillä on halu palvella ja halu tehdä hyvää. Myyntiedustajat tahtovat onnistua asiakaskontakteissa ja myynnissä, ja myynnin onnistumiseksi kaupanpäättötaidot on oltava kunnossa” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

PR Minna Parjo:n toimitusjohtaja painotti tarvittaessa työhön kutsuttavilla myyntiedustajilla olevan vahva halu tehdä töitä. Tärkeänä ominaisuutena ja onnistumisen mittarina Parjo näki omatoimisuuden ja aktiivisuuden. ”Myyntiedustajan on kyettävä ajattelemaan mallisjärjellä ja selviytymään itsenäisesti tehtävistään.” Myös luotettavuus ja hyvä työmoraa- li, sekä myös yrittäjähenkisyys nähtiin tärkeinä ominaisuuksina. Parjo toteaa, että jokaisen edustajan tulisi aina haluta suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla, eikä työmo- raali tai asenne saa hiipua missään vaiheessa. Hyvänä mottona Parjo toteaa: ”Olet yhtä hyvä, kuin viimeinen keikkasi.” Parjo painottaa nöyrää ja ahkeraa asennetta, jolloin tarvittaessa työhön kutsuttavat edustajat ymmärtävät, että brändi jota he milloinkin edus- tavat, maksaa heidän palkkansa. ”Työ on tehtävä hyvin, jotta keikkaa tulee jatkossa.”

Myyntiedustajan on kyettävä itsenäiseen omatoimiseen työskentelyyn, ja hänen on oltava luotettava. Työtä tehdään vaihtelevassa ja muuttuvassa ympäristössä, jolloin myyntiedus- tajan tulee pärjätä yksin ja kyetä tekemään itsenäisiä ratkaisuja. Luotettavuus, eli töihin saapuminen ja työtehtävistä suoriutuminen työnantajan odotusten mukaan, koettiin luon- nollisesti olennaiseksi. Kaksi haastatelluista myyntiedustajista mainitsivat luotettavuuden oleellisesti tärkeäksi muuttuvassa työssä. Neljä viidestä myyntiedustajasta mainitsi oma- toimisuuden johtavan parempiin myyntituloksiin. Yksi edustajista painotti erityisesti omien päätösten tekemistä ja vastuun ottamista myyntityössä.

”Myyntiedustajan on pärjättävä yksin, ja kyettävä tekemään omia ratkaisuja. Koen, että mitä vähemmän esimiehen tarvitsee miettiä, sen parempi. Myyntiedustajalta vaaditaan myös luotettavuutta.”

Myös toimeksiantaja painotti tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien omatoimisuutta, luotettavuutta sekä vastuun ottamista. Toimeksiantaja on luottanut myyntiedustajille paljon vastuuta, ja olettaakin heidän olevan luottamuksen arvoisia.

”Myyntiedustajan on oltava omatoiminen, joustava ja luotettava, eli tulee töihin sekä suoriutuu tehtävistään sovitusti. Luotettavuus on myös olennaista, kun ollaan rahan kanssa tekemisissä. Työ on myös itsenäistä ja sisältää matkustamista, jolloin ajokortti helpottaa työhön kutsumista.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

Toimeksiantaja toteaa haastattelussaan myyntiedustajien tarpeen lähtevän aina yrityksen tarpeista. Ulkonäkö on liittyy olennaisesti myyntiedustajan työhön, ja yrityksen imagon mukaan myyntiedustajat ovat nuoria ja urheilullisia, enimmäkseen naisia. Työnantajalla on kuitenkin ollut rohkeutta palkata todella erityyppisiä myyntiedustajia, sillä tapahtumatkin ovat luonteeltaan erityyppisiä ja suunnattu erilaisille kohderyhmille. Toimeksiantaja toteaaakin yrityksen palveluksessa työskentelevien tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien olevan myös ikäluokaltaan erityyppisiä, niin naisia kuin miehiäkin. On tärkeää, että tietyssä tapahtumassa on oikeantyylliset myyntiedustajat. Yrityksen tarpeiden, ja tarvittaessa työhön kutsuttavien yksilöiden ominaisuuksien yhdistäminen on haaste.

”Ulkonäkö ja liikunnallisuus ovat tärkeitä tekijöitä, mutta missinmittainen ei suinkaan tarvitse olla. Jokaiseen tapahtumaan on osattava löytää paras mahdollinen yhdistelmä, ottaen huomioon työntekijöiden ominaisuudet ja tilaisuuden luonteen.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

Minna Parjo toteaa myyntiedustajien oltava edustavia ja tyylikkäitä. Yritys tarjoaa edustajia usein tyylikkäiden yritysten palvelukseen myynnin edistäjiksi, jolloin jokaisen tarvittaessa työhön kutsuttavan on oltava tietyn tyyppinen. Parjo myös toteaa olevan ensisijaisen tärkeää, kenet asiakas kohtaa ensimmäisenä. ”Tapahtumaan saapuessasi, tai messuosastolle kävellessäsi, sinua on ensimmäisenä oltava vastassa viehättävä ja älykäs edustaja.” Parjon mukaan tällöin asiakkaaseen on heti tehty erittäin hyvä vaikutus, ja tämä korostaa myös erityisesti asiakaspalvelua.

## JOUSTAVUUS

- "Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan on oltava aina valmis töihin!"

## MYYNTIHENKISYYS

- "Täytyy olla tuloksenhakuinen, kunnianhimoinen ja antaa kaikkensa tehdäkseen kauppaa!"

## ROHKEUS

- "On oltava halu ja tarve olla esillä ja hakeuduttava jatkuvasti asiakaskontakteihin!"

## OMATOIMISUUS

- "Myyntiedustajan on pärjättävä yksin, ja kyettävä tekemään omia ratkaisuja!"

## ASIAKASLÄHTÖISYYS

- "On oivallettava, miten myydä yksi tuote monelle erityyppiselle asiakkaalle!"

Kuvio 4. Tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan ominaisuudet.

Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys ovat myyntiedustajan työssä kriittisen tärkeässä asemassa. Myyntiedustaja on työpäivän aikana jatkuvasti asiakaskontaktissa ja hänen on alituisesti pyrittävä herättämään asiakkaiden huomio. Haastatellut myyntiedustajat kokivat asiakastilanteet luonnollisina ja miellyttävinä, ja myös yhtenä myyntiedustajan työn parhaista puolista. "Tykkään asiakastyöskentelystä, ja myynti on helpompaa, kun pystyy esittelemään tuotteen suoraan asiakkaalle." Yksi edustajista totesi kuitenkin asiakastyöskentelyn olevan myös vaativaa ja raskasta. "Olen todella asiakaspalveluhenkinen ja nautin palvelutilanteista, mutta asiakkaita voi päivässä olla satoja, jolloin jatkuva asiakkaiden kalastelu valtavasta ihmismassasta on myös raskasta."

Jokainen myyntiedustaja ymmärsi asiakaslähtöisyyden olevan erityisen merkittävä osa myyntiä, ja jokainen totesi yhdeksi myyntiedustajan tärkeimmäksi tehtäväksi taidon osata asettua asiakkaan asemaan ja ymmärtää tämän erityistarpeet. Asiakaspalveluhenkisyttä ja tilannetajua on luonnollisesti oltava, ja myyntiedustajan on jatkuvasti osattava asettua asiakkaan asemaan.

”On ymmärrettävä, minkä tyyppinen asiakas on, jotta myyntiargumentit ja tuotteen ominaisuudet saadaan parhaiten kuvastamaan juuri kyseisen asiakkaan tarpeita. Myyntiedustajan on oivallettava, miten myydä yksi tuote monelle erityyppiselle asiakkaalle.”

Jokainen myyntiedustajista totesi, että torjunnat kuuluvat myyntityöhön, ja ymmärsivät, ettei välttämättä jokainen ihminen ole valmis ostamaan yrityksen tuotteita. Kaksi haastatelluista edustajista totesi suoraan, etteivät usko kenenkään kykenevän myyntityöhön, jos asiakaskontaktit ahdistavat tai pelottavat. Asiakkaiden kanssa työskennellessään jokainen kuitenkin ymmärsi mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen. ”Vaikka asiakas ei tuotetta heti myyntitilanteessa ostaisi, on hänen se kuitenkin helpompi hakea kaupasta myöhemmin, kun on saanut kattavan tuote-esittelyn sen ominaisuuksista.” Yksi myyntiedustajista myös totesi asiakkaiden näkevän ja aistivan kaiken mitä myyntitapahtumassa tai messuosastolla tapahtuu, ja painotti asiakkaiden huomaavan välittömästi, mikäli myyntiedustaja pelkää tai on ahdistunut asiakaskontaktissa. Tällöin myyntitilanne ei ole luonnollinen.

Kolme haastatelluista myyntiedustajista näki torjunnat haasteina, ja totesikin saavansa lisäpotkua, mikäli asiakas on negatiivinen tai jo alustavasti tuotetta tai brändiä vastaan. Yksi myyntiedustajista myös totesi, ettei tuotetta saa koskaan tyrkyttää asiakkaalle, vaan myyntiedustajan on kysymysten avulla selvitettävä mistä torjunta johtuu. Tämän jälkeen on osattava ottaa negatiivinen palaute rakentavasti haltuun.

”Mikäli asiakkaalla on jo lähtökohtaisesti huono asenne, yritän aina kääntää keskustelua positiiviseksi, ja näen hankalan asiakaskontaktin haasteena. Tavoitteena on keskustelun lopuksi saada asiakkaalle positiivinen kuva yrityksestä ja sen tuotteista.”

Yksi myyntiedustajista totesi myyntitapahtumien ja asiakaskohtaamisien olevan yritykselle mahdollisuus kehittyä. Kun myyntiedustajat käyvät keskustelua lukuisten asiakkaiden kanssa eri tapahtumissa ja eri puolilla Suomea, on yrityksen otettava palaute ja kommentit vakavasti, eikä selittelynä huonosta myynnistä. ”Asiakasrajapinnassa kuulee rehellisimmät kommentit ja mielipiteet, ja kaikki kommentit tulisi hyödyntää.” Myyntiedustajat myös nähtiin yrityksen käyntikortteina, mikä tarkoittaa, että joka tapahtumassa mihin heidät lähetetään, välittävät edustajat tietyn kuvan yrityksestä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.



## 7.4 Työnantajan tuki

Myyntiedustajien haastatteluissa kävi ilmi, että toimeksiantajalta odotettu tuki ja rooli nähtiin hyvinkin eri tavoin. Neljä viidestä totesi kuitenkin tarvitsevansa esimieheltä tukea jollain tavoin, kun taas yksi totesi selviytyvänsä myyntiedustajan työstä ilman minkäänlaista tukea esimieheltä. ”Koen, että myyntiedustajan työssä pärjään, enkä muista tarvinneeni esimieheltä tukea.” Kaksi kuitenkin koki tarvitsevansa tukea erityisen paljon. Yleisesti epävarmuuden aiheeksi nousi asiakkaiden vaikeat kysymykset esimerkiksi tukkumyynnistä, tuotteen historiasta, tuotannosta tai yrityksestä itsestään. Myyntiedustajat kuitenkin totesivat saavansa välittömästi apua esimieheltä vaikeisiin kysymyksiin, mikäli tämä on paikalla ja pystyy auttamaan. Yrityksen Selätin® tuotteen ollessa hyvinvointi- ja liikuntaväline, koki yksi myyntiedustajista tarvitsevansa tukea, mikäli asiakkaat olettivat tuotteen olevan lääketieteellisesti tutkittu hoitolaite. ”Koen tarvitsevani esimiehen tukea, kun asiakkaat kyselevät lääketieteellisiä tutkimustuloksia olettaen, että olisin esimerkiksi hoitoalalla.”

Toimeksiantaja toteaa haastattelussaan myyntiedustajien tarvitsevan yleensä tukea juuri asiakkaiden esittäessä hankalia ja epätavallisia kysymyksiä. ”Tukea tarvitaan asiakkaan kysyessä esimerkiksi tukkumyynniasioista, tai muista tavanomaisen messumyynnin ja tuote-esittelyn ulkopuolisista asioista.” Hän kuitenkin toteaa jokaisen myyntiedustajan osaan tällaisissa tilanteissa pyytää apua, sillä jokainen on perehdytysvaiheessa opastettu kysymään apua vaikeissa tilanteissa.

Myyntiedustajien työskennellessä todella erityyppisissä tapahtumissa, koki yksi edustajista tarvitsevansa tukea asiakkaiden kanssa. Myyntiedustajat kohtaavat joskus ongelmallisia tilanteita, kun asiakkaat käyttäytyvät asiattomasti, tai työskennellessään tapahtumissa, joissa asiakkaat ovat mahdollisesti päihtyneitä. Onneksi tällaisia tilanteita sattuu kuitenkin harvemmin.

”Olen kaivannut tukea myyntiedustajana esimerkiksi tapahtumissa, joissa asiakkaat ovat olleet henkisesti ja fyysisestikin päällekkäisiä. Muun muassa autoilutapahtumissa tai vaikka laivaristeilyillä myyntiedustajana työskennellessäni asiakkaat voivat olla vahvastikin humaltuneita. Toki tapahtumissa esimies ei itse ole ollut läsnä, jolloin tilanne on haasteellinen.”

Ongelmallisiksi nähtiin myös asiakkaista tai myyntiedustajista riippumattomat tilanteet, jolloin jokin tapahtumajärjestelyissä, tai tässä tapauksessa tavarantoimituksessa menee

yllättäen vikaan. Postin kuljetusten myöhästellessä, tai kokonaan unohtuessa on työnantajalta kaivattu tukea.

”Muistan tilanteen, kun seisoimme myyntiedustajien kanssa tyhjällä messuosastolla vieraassa kaupungissa. Kun messuilla myytävät tavarat eivät syystä tai toisesta saapuneet ajoissa paikalle, kaivattiin työnantajalta tukea ja nopeita ratkaisuja.”

Tukea kaivattiin myös myynnin onnistumiseen. Jokainen myyntiedustaja totesi kokevansa suurimmat paineet työssään nimenomaan tuloksellisuudesta. ”Paineensietokykyä vaaditaan, ja työssä suurimmat paineet koen erityisesti myynnin onnistumisesta.” Myyntiedustajan työ muuttuvassa ympäristössä, joskus jopa ulkotiloissa, voi olla rankkaa, ja yksi haastatelluista edustajista totesikin tarvitsevansa tukea jaksamisessa. ”Myyntitilanteet ja messupäivät pitäisi jaksaa hyvällä energialla, ettei asiakkaille välity kuva väsymisestä.” Toimeksiantaja koki kuitenkin onnistuneensa tukemaan myyntiedustajien jaksamista, ja luomaan täten hyvät edellytykset myynnin onnistumiselle.

”Myyntiedustajaa ei koskaan lähetetä työtehtäviin, ellei tämän uskota pärjäävän itsenäisesti. Työtehtäviin ja tapahtumiin resursoidaan tarvittaessa työhön kutsuttavat myyntiedustajat aina niin, että työolot ovat kiireen ja jaksamisen kannalta inhimilliset. Joskus koen, että erityisesti messutapahtumissa osastollamme on jopa liikaa edustajia.” WELLMEN OY, toimitusjohtaja

Yksi myyntiedustajista myös totesi tarvitsevansa tukea esimieheltä myynnin onnistumisessa ja tulosten saavuttamisessa erityisesti, mikäli asetettu tavoite ja tapahtuma eivät kohtaa. ”Tukea tarvitaan erityisesti tapahtumissa, joissa myynnit ovat huonot, ja tavoitteet selkeästi epärealistiset.” Tällaisia tilanteita hankaloittaa erityisesti se, kun esimies ei itse ole paikalla näkemässä, mistä syystä myyntitavoitteet jäävät saavuttamatta.

Toimeksiantaja kuitenkin näki, että on antanut myyntiedustajille vapauksia selviytyä hankalista myyntitilanteista omatoimisesti. Hän koki, että jokainen myyntiedustaja osaa nähdä asiakkaasta ostohalukkuuden, ja reagoivan heti, jos onnistunut myynti on selkeästi kiinni vain ja ainoastaan liian korkeasta hinnasta.

”Yksi tehtävistäni on vastuun ja toimivallan antaminen ja jakaminen myyntiedustajille. Jokaisella heistä on päätösvaltaa, ja esimerkiksi mahdollisuus poiketa hinnasta alentamalla sitä.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

Toimeksiantaja toteaa haastattelussaan kohtaavan useinkin tilanteita, jolloin myyntiedustajat kaipaavat tukea ja apua työssään. Hän kuvailee tilanteita olevan selkeästi kahdenlaisia, ja auttavansa välittömästi, mikäli näkee myyntiedustajan tarvitsevansa tukea. ”On tilanteita, kun minä huomaan, että edustaja tarvitsee apua, ja on tilanteita, kun hän itse huomaa tarvitsevansa apua.” Toimeksiantaja on useimmiten itse paikalla messuilla ja myyntitapahtumissa, mikäli tapahtumapaikka ja sijainti sen mahdollistavat. Täten esimies siis pääsee näkemään, miten myyntiedustajat pärjäävät työssään, ja millaista tukea useimmiten kaivataan.

”Aina myyntiedustaja ei itse huomaa, että esimerkiksi myyntiargumenteissa on jokin pielessä, ja edustaja keskittyy myyntipuheessaan epäolennaisuuksiin. On myös tilanteita, kun huomaan myyntiedustajan jostain syystä pelkäävän asiakasta, tai hän ei viitsi tai jaksaa pyrkiä asiakaskontaktiin. Tällöin myyntiedustajan työhön puututaan välittömästi ja hän saa apua.” WELLMEN Oy, toimitusjohtaja

PR Minna Parjo:n toimitusjohtaja kertoo haastattelussaan kohdanneensa vuosien varrella lukemattomia tilanteita, jolloin myyntiedustajat kaipaavat tukea työssään. Parjo puolestaan ei itse lähes koskaan ole paikalla tapahtumissa, jolloin apua pyydetään puhelimitse. ”Edustajat kaipaavat tukea todella paljon, ja he saavat aina soittaa saadakseen apua työssään.” Myyntiedustajat toimivat vaihtelevasti eri yritysten ja tuotteiden parissa, jolloin tukea kaivataan useimmiten esimerkiksi tapahtumassa myytävästä tai edustettavasta tuotteesta. Myös logististen ongelmien ja tavarantoimituksen kanssa on kaivattu apua. ”Esimerkiksi on tilanteita, jolloin tapahtuman jälkeen edustaja on yksin vieraassa kaupungissa, eikä tiedä minne veisi myymättä jääneet tavarat.” Tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien on kuitenkin osattava toimia itsenäisesti.

”Muistan tilanteita, kun apua on pyydetty todella yksinkertaisissa asioissa, jotka edustaja kykenee itse ratkaisemaan helpommin paikanpäällä, kuin minä muualta. Aivan joka asiasta ei todellakaan tarvitse soittaa ja häiritä, vaan omatoimisuus on erityisen tärkeää.” PR Minna Parjo, toimitusjohtaja

Toimeksiantajan palveluksessa työskennelleet tarvittaessa työhön kutsuttavat myyntiedustajat arvostivat myynnin esimieheltä erityisesti kannustamista, avoimuutta, luotettavuutta, tasapuolisuutta ja positiivisen yhteishengen luomista. ”Mikäli käyn esimiehen kanssa keskustelua, oletan, että ne jäävät aina kahdenkeskeisiksi.” Kaksi myös edellytti toimeksiantajalta esimerkillisyyttä ja vahvaa johtamista. Esimieheltä myös arvostettiin kykyä asettua myyntiedustajan rooliin, jolloin hän omalla esimerkillään ja kokemustensa

pohjalta tarvittaessa osaa näyttää mallia, miten myyntiedustajan työ hoidetaan. Yksi myyntiedustajista myös totesi, että toimeksiantajan tulisi asemassaan tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien esimiehenä olla realistinen niin myyntitavoitteiden, liiketoiminnan kuin henkilöstönkin suhteen. Tällöin esimies onnistuu luomaan realistiset tavoitteet ja muokkaamaan niitä tarvittaessa. Toimeksiantajan tehtäväksi myös nähtiin ongelmanratkaisu, jolloin hän onnistuu kääntämään huonot tilanteet voitoksi. Jokainen myyntiedustaja totesi yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä kuitenkin kokonaisuuden hallinnan, jolloin hän uskaltaa ottaa pelottomasti ohjat omiin käsiinsä. Myyntiedustajat myös arvostivat joustavaa esimiestä, varsinkin, kun heiltä itseltään vaaditaan joustavuutta työsään. ”Työnantajan on oltava lojaali, jos minä jouston niin hänkin joustaa.”

Toimeksiantajan näkee tärkeimmäksi tehtäväkseen esimiehenä perehdyttämisen ja myyntiedustajien valmentamisen työhön. ”Perehdyttäminen on kaiken lähtökohta, silloin näkee tuleeko hommasta mitään, ja useimmiten hoidankin perehdyttämisen itse.” Tavoitteiden konkretisointi ja jatkuva tuki myyntiedustajille koettiin myös tärkeäksi.

Minna Parjo toteaa toimeksiantajan tavoin tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien johtamisessa erityisen tärkeänä olevan tiedonjakamisen, perehdyttämisen ja koulutukset. Myyntiedustajien lähtiessä töihin asiakkaalle, on esimiehen oltava varma, että he pärjäävät. ”Minulla on myös todella kovat vaatimukset itseltäni, ja sille, minkälaisia edustajia asiakkaille tarjoan.” Myös luottamuksellisen ilmapiirin, sekä tavoitteiden selkeän asettamisen ja konkretisoimisen todettiin olevan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä toimiessaan tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien johtajana. ”Jokaiselle työntekijälle on todella tärkeä tehdä selväksi aina tietyn työkeikan odotukset ja vaatimukset.”

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa muodostetaan johtopäätökset verraten tutkimustuloksia aikaisemmin kuvattuun teoriaan. Luvussa esitetään myös tutkimuksen pohjalta muodostettuja kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotuksia, ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia eli luotavuutta, sekä validiteettia eli pätevyyttä. Luvun lopussa pohditaan vielä omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimustulokset peilaavat teoriaa joiltain osin, mutta selkeitä eroavaisuuksia on kuitenkin löydettävissä. Myyntiedustajien motivaatio ja palkitseminen nähtiin kovinkin samankaltaisena niin myyntiedustajien haastatteluiden sekä teorian kannalta. Erona kuitenkin nähtiin toimeksiantajan näkemys myyntiedustajien motivaatiosta. Jokainen myyntiedustajista totesi motivoituvansa kunnianhimosta ja kilpailullisuudesta itseään vastaan saavuttaakseen asetetut myyntitavoitteet. Näyttää siis siltä, että myyntiedustajat olivat enimmäkseen sisäisesti motivoituneita työhön. Teoriassa myös korostetaan realististen ja konkreettisten tavoitteiden olevan myyntiedustajille vahva motivaation lähde. Toimeksiantaja kuitenkin koki myyntiedustajien motivoituvan rahallisista bonuksista, vaikka jokainen edustaja totesi myyntiin perustuvan bonusjärjestelmän olevan toissijainen motivaation lähde. Myös PR Minna Parjo:n toimitusjohtaja koki myyntiedustajiensa motivoituvan hyvästä palkasta. Palkitsemistavoissa ja onnistuneessa palkitsemisessa teoria ja tutkimus kuitenkin ovat samoilla linjoilla siinä, että myyntiedustajia palkitsee niin kiitos ja hyvä palaute, kuin myös raha. Niin teoriasta kuin tutkimuksestakin kuitenkin nousee ilmi, ettei raha välttämättä enää palkitse myyntiedustajia parhaiten, peruspalkan noustessa tietyn rajan yli.

Sitouttaminen nähtiin teoriassa ja tutkimuksessa samankaltaisesti. Tarvittaessa työhön kutsuttavat myyntiedustajat ovat sitoutuneet mieluisan työympäristön ja onnistuneen esimiestyöskentelyn ansioista, ja toimeksiantaja on onnistunut erityisen hyvin tunneperäisessä sitouttamisessa. Ensisijaisesti jokainen myyntiedustajista kuitenkin koki sitoutuneensa keikkatyöhön juuri toimeksiantajan palveluksessa rahan takia. Myyntiedustajat ovat myös tunteneet olevansa osa yrityksen menestystä ja luottaneet työn jatkuvuuteen, vaikka työsuhte onkin joustava ja epäsäännöllinen. Suuri osa onnistuneesta sitouttamisesta näkyy myös työnantajan sitoutumisena myyntiedustajiin. Erityisesti tutkimuksessa myyntiedustajat korostivat tuntevansa olonsa erityiseksi ja tärkeiksi työnantajalleen, ja arvostivat toimeksiantajan sitoutumista heihin.

Rummukaisen (2015) kyselytutkimuksessa haastatellut myyntiedustajat ja huippumyyjän ominaisuudet vastasivat tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien ominaisuuksia joillain tapaa. Suurimpina eroina tutkimuksesta selvisi erityisesti tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan keikkatyössä vaadittava omatoimisuus ja itsenäisyys, sekä tällaisessa epäsäännöllisessä työssä vaadittava rohkeus ja uskallus työskennellä jatkuvasti uusissa ja haastavissa tilanteissa. Asennetta ja asiakaslähtöisyyttä korostettiin niin teoriassa kuin haastatteluissa, mutta ajankäytön hallintaa myyntiedustajan työssä haastatellut eivät nähneet myynnin onnistumisen ja tulokellisuuden parantamisen avaintekijänä. Tutkimuksen pohjalta näyttäisi siltä, että tarvittaessa työhön kutsuttavat myyntiedustajat näkivät ajankäytössä oleellisesti halun päästä tavoitteeseen nimenomaan lukemattomien asiakaskontaktien avulla työpäivän aikana. Tuotetietoisuutta tutkimukseen haastatellut myyntiedustajat arvostivat myös erityisesti. Kuten teoriassa, kaikki viisi myyntiedustajaa näki tärkeäksi taidon osata myydä tuote oikeilla argumenteilla juuri tietylle asiakkaalle. Kaupanpääöstaitoja korostettiin niin teoriassa kuin tutkimustuloksissa, jolloin haastatteluissa esille nousi erityisesti tuloksenhakuisuus ja halu päästä asetettuihin myyntitavoitteisiin.

Esimiehen tuki ja ominaisuudet nähtiin teoriassa ja myyntiedustajien haastatteluissa samankaltaisina, mutta toimeksiantajan ja myyntiedustajien näkemyksissä ilmeni kuitenkin eroavaisuuksia. Kuten Merkin (2014) haastattelututkimuksen mukaan teoriassa, myyntiedustajat arvostivat myynnin esimieheltä kannustamista, avoimuutta, luotettavuutta, tasapuolisuutta ja positiivisen yhteishengen luomista. Rubanovitsch & Aalto (2007) totesivat teoriassa myös haastateltujen myyntiedustajien kanssa yhtenevästi myyntiedustajien kaipaavan tukea myynnin onnistumisessa, ja tarvittaessa myös kaipaavan esimiehen konkreettista mallia vaikeissa myyntitilanteissa. Kuten teoriassa, myös tutkimuksessa esimieheltä kaivattiin johdonmukaisuutta, realistisuutta tavoitteiden asettamisessa sekä vahvaa johtamista, jolloin hän ottaa tilanteen aina rohkeasti haltuun. Teoriassa todettiin esimiehen tukevan myyntiedustajia kouluttamalla, perehdyttämällä ja valmentamalla heitä työhön. Molemmat esimiehet, niin toimeksiantaja, kuin PR Minna Parjon:n toimitusjohtaja totesivat, että esimiehen tärkein tehtävä on nimenomaan myyntiedustajan perehdyttäminen, ja varmistaminen, että tämä varmasti pärjää työssään.

## 8.2 Kehitysehdotukset

Teoriassa esiteltiin Steve Martinin (2011) sekä Michaela Merkin (2014) suorittamia persoonallisuustestejä myyntiedustajille. Erityisesti persoonallisuustekijät, jotka erottavat huippumyyjät moniosajista (Taulukko 1, 22) olisi toimeksiantajalle hyödyllinen vertailukohta. Mikäli rekrytointien apuna käytettäisiin persoonallisuustestejä täydentämään haas-

tatteluja, voisi se antaa enemmän tilaa keskustelulle rekryointitilanteessa. Persoonallisuustestit toimisivat kuitenkin vain rekryoinnin tukena ja lisänä, eivätkä yksin määrittäisi myyntiedustajien valikoitumista toimeksiantajan palvelukseen.

Kuten teoriassa kuvatussa Likertin motivaatioteoriasta käy ilmi, ovat myyntitiimin kesken pidetyt palaverit tutkitusti johtaneet parempiin myyntituloksiin. Varsinkin, kun myyntiedustajat ovat tarvittaessa työhön kutsuttavia ja työtiimi voi vaihdella eri tapahtumissa. Yhteiset tiimipalaverit kaikille edustajille voisivat kannustaa parempiin tuloksiin ja vahvemman yhteishengen luomiseen. Yhteiset myyntipalaverit myös kannustaisivat pitkään yrityksen palveluksessa toimineita edustajia jakamaan kokemuksiaan työstä, ja myös uudempia myyntiedustajia kertomaan uusia näkemyksiä ja myyntitapoja koko tiimille. Tällöin myös ongelmalliset myynti- ja asiakastilanteet voitaisiin käsitellä yhdessä, ja etsiä niihin ratkaisuja. Kuten toimeksiantajan ja myyntiedustajien haastatteluista käy ilmi, kaipaavat myyntiedustajat työssään kaikista eniten tukea juuri asiakkailta tulleiden vaikeiden kysymysten, ja oikeiden myyntiargumenttien kanssa. Nämä ongelmat voitaisiin ratkaista, mikäli kaikki epäselvät kysymykset sekä yrityksen käytössä olevat myyntiargumentit käytäisiin läpi yhdessä tiimipalavereissa ennen myyntitapahtumia.

Myös tutkimuksesta nousseet ongelmakohdat tavoitteiden asettamisessa ja mahdollisesti niiden muuttamisessa tulisi hyödyntää kehitysehdotuksina. Mikäli tavoitteet arvioitaisiin aina tapahtuman luonteen mukaan, ja tilanteen niin vaatiessa niitä kyettäisiin joustavasti muuttamaan tai muokkaamaan, voisi se kannustaa myyntiedustajaa saavuttamaan parempia tuloksia, ja motivoimaan heitä enemmän. Myös työssä viihtyminen saattaisi parantua entisestään, kun tapahtumissa tuloksiin pääseminen olisi todennäköistä, eivätkä ne jäisi tavoittamattomiin myyntiedustajasta johtumattomista syistä. Myös teoriasta noussut epäselvyys vastuun ottamisesta ja jakamisesta myyntitapahtumissa tulisi selventää jokaiselle myyntiedustajalle. Kun tapahtumissa on usein itse yrittäjä, sekä tapahtumaan nimetty esimies molemmat paikalla, voi olla epäselvää, kuka on tapahtumasta vastuussa ja kenen ohjeita myyntiedustajien tulisi kuunnella ja noudattaa. Jokaisen myyntiedustajan tulisi tietää oma asemansa ja vastuunsa tapahtumissa. Hinnan alentaminen ja vastuun jakaminen useammalle myyntiedustajalle tulisi siis tehdä aina selväksi, ettei onnistunut myynti missään tapauksessa jäisi kiinni myyntiedustajan tietämättömyydestä tai epävarmuudesta ratkaisujen tekemisessä.

### **8.3 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten luotettavuutta eli toistettavuutta, jolloin mikäli tutkimus tai haastattelu tehtäisiin uudestaan, saataisiin sama lopputulos. Tutkimuksen reliabiliteetti siis tarkoittaa, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validi-

teetilla tarkoitetaan tutkimuksessa pätevyyttä, eli sitä, että tutkimuksessa on saatu tuloksia juuri niihin kysymyksiin, mitä on haluttu mitata tai tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231.)

Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä haastatteluissa käytetyt teemat sekä haastattelukysymykset on muotoiltu tukemaan tavoitteenasettelua, tutkimukseen liittyvää kirjallisuutta ja teoriaa hyödyntäen. Myyntiedustajien haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mikä heidät on sitouttanut ja mikä heitä palkitsee työssään, sekä millainen tarvittaessa työhön kutsuttavan tulisi pärjätäkseen myyntiedustajana olla, ja minkälaisia ominaisuuksia työnantajalta vaaditaan. Työnantajien haastatteluissa käytiin läpi samat aihepiirit, luonnollisesti työnantajan näkökulmasta.

Vaikka jokainen haastateltava myyntiedustaja ymmärsi ja luotti pysyvänsä tutkimuksessa anonymyminä, saattoi silti olla, että jyrkimpiä mielipiteitä ja vaikeimpia kokemuksia ei välttämättä uskallettu kertoa haastattelutilanteessa. Myös haastattelijan läheinen ystävyys-suhde osan haastateltavien kanssa saattoi vaikuttaa mielipiteiden kertomiseen ja niiden totuudenmukaisuuteen. Mikäli haastattelija olisi ollut täysin tuntematon, toimeksiantajayrityksen ulkopuolinen henkilö, olisi kokemukset voineet erota edellä esitetyistä jonkin verran.

Myyntiedustajien haastatteluiden tuloksia voidaan kuitenkin pitää reliaabeleina, eli luotettavina, sekä käyttökelpoisina, sillä ne vastasivat kaikista pitkäaikaisimpien sekä eniten työhön kutsuttujen myyntiedustajien, sekä toimeksiantajan omia näkemyksiä. Myös vertailukohtana käytetty PR Minna Parjo:n toimitusjohtajan haastattelu tukee toimeksiantajan haastattelun tuloksia. Haastattelijan itse ollessa pitkäaikaisesti osana työyhteisöä, auttoi tämä vertaamaan ja yhdistelemään haastatteluista nousseita seikkoja työpaikalla nähtyihin, koettuihin ja kuultuihin asioihin. Haastatteluista myös syntyi kattavaa analyysia ja tutkimusta varten riittävästi tutkimusaineistoa, sillä jokaiseen haastatteluun varauduttiin hyvin.

#### **8.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimuksena voisi olla olennaista tarkastella erityisesti myynnin ja tuloksellisuuden kasvun tutkimista, mikäli kehitysehdotukset tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien tiimipalavereista ja mahdollisista persoonallisuustesteistä ennen messuja ja tapahtumia hyödynnettäisiin. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vuoden päästä laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, käyttäen temahaastattelua, toimeksiantajan palveluksessa työskenteleville myyntiedustajille.



Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus, johon haastateltaisiin kyselylomakkeen avulla otos Suomessa työskentelevistä tarvittaessa työhön kutsuttavista myyntiedustajista. Tällöin ehkä saataisiin erilainen kuva ja erityyppisiä näkökulmia tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien motivaatiosta, sitouttamisesta, esimiestyöskentelystä ja menestystekijöistä. Tutkimus olisi määrällinen ja vastaajajoukko satunnainen sekä suurempi, jolloin haastattelija ei pääsisi tarkentamaan vastauksia tai esittämään jatkokysymyksiä. Toisaalta suurempi vastaajajoukko voisi luoda vielä yleistettävämmän kuvan tarvittaessa työhön kutsuttavien myyntiedustajien työsuhteista ja siihen olennaisesti liittyvistä seikoista.

### **8.5 Oman oppimisen arviointi.**

Opinnäytetyö tuki erinomaisesti tutkimuksen tekijän opintojen suuntautumista henkilöstöhallinnosta ja johtamisesta, sekä usean vuoden kokemusta tarvittaessa työhön kutsuttavana myyntiedustajana, ja ajoittain myynnin esimiehenä toimiessa. Opinnäytetyön aiheen hahmottaminen ja valikoituminen tuotti alkuun ongelmia, mutta lopulta ajankohtainen ja selkeä tutkimuksen aihe löytyi. Tutkimus avarsi ja laajensi opintoja, sekä käsitystä epätyypillisistä työsuhteista ja itse myyntityöstä ja myynnin onnistumisen tekijöistä. Teoria-aineiston kokoaminen useista erityyppisistä lähteistä onnistui, ja näiden pohjalta saatiin kattava kokonaisuus. Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi toteutui tavoitteiden mukaisesti, ja haastattelutilanteet kirjoittaja onnistui hallitsemaan hyvin saadakseen mahdollisimman luotettavan ja kattavan aineiston. Aineiston purkaminen ja analysointi raportoitavaan muotoon oli haastatteluista syntyneen pitkän aineiston vuoksi haasteellista, mutta opettavaista. Kirjoittaja koki, että onnistui esittämään tutkimuksessa sen kannalta tärkeät seikat.

Opinnäytetyölle Helmikuussa 2016 kirjattu aikataulu oli todella tiivis, mutta kirjoittaja selvisi siitä kuitenkin odotusten mukaisesti. Kirjoittaminen myös opetti pitkäjänteistä ja itsenäistä työskentelyä. Oppimisen kannalta tärkein seikka oli varmasti itseensä luottaminen tutkimusta tehdessä, jolloin kirjoittaja onnistui ohjaajan tuella selviämään prosessin tuomista haasteista. Tutkimuksen edetessä ja valmistuessa kirjoittamisesta tuli todella mielekästä ja mielenkiintoista, ja työn loppuun saattaminen onnistui ajallaan.

## Lähteet

Chang, C., Huang, C. & Hsieh, J. 2014. Exploring the relationships between contemporary career orientations and atypical employment. Paper presented at the Singapore: IACSIT Press, 71, 4-8. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/docview/1524227785?accountid=27436>. Luettu 10.2.2016

Chung, D. 2015. How to Really Motivate Salespeople. Harvard Business Review, 4, 54-61. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/04/how-to-really-motivate-salespeople>. Luettu 20.4.2016

Cron, W. & Decarlo, T. 2010. Sales management: concepts and cases, tenth edition. John Wiley & Sons, Inc. Asia.

Davis, A. 2013. Human to Human Selling. Morgan James Publishing. New York.

Donaldson, B. 2007. Sales Management principles, process and practice, third edition. PALGRAVE MACMILLAN. New York.

Eljala, J & Komonen, P. 30.1.2016. Epätyypillisissä työsuhteissa olevia ei saa unohtaa. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1454048352555>. Luettu 4.4.2016

EWCO 2010. Flexible forms of work 'very atypical' contractual arrangements. Luettavissa: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/flexible-forms-of-work-very-atypical-contractual-arrangements>. Luettu 16.2.2016

Hinterseer, T. 2013. Part-time work: Atypical? precarious? normal? European Journal of Futures Research, 1, 1-8. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2144/10.1007/s40309-013-0018-1>. Luettu: 10.2.2016.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and Sales Management, tenth edition. Pearson. England.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro OY. Helsinki

Kemp, E., Aberdeen, B., & Ricks, M. 2013. Sales manager support: Fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing*, 47(3), 635-654. Luettavissa: doi:<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2144/10.1108/03090561311297508>. Luettu 4.4.2016

Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin*. Edita Publishing Oy. Helsinki

Lundén, K. 18.3.2015. Jo 35 % työskentelee epätyypillisissä työsuhteissa... ja kasvu jatkuu. *Talouselämä*. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/jo-35-tyoskentelee-epatyypillisissa-tyosuhteissa-ja-kasvu-jatkuu-3473415>. Luettu 4.4.2016

Martin, S. 27.06.2011. Seven Personality Traits of Top Salespeople. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2011/06/the-seven-personality-traits-o>. Luettu 20.3.2016.

Merk, M. 2014. *Luxury Sales Force Management – Strategies for Winning Over Your Brand Ambassadors*. PALGRAVE MACMILLAIN. New York.

Moilanen, J. 2013. *Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Rummukainen, T. 2015. *HUIPPUMYYJÄ – tositarinoita myynnin huipulta*. Eura Print Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Libris Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aminoff, J. 2015. *Ostovallankumous*. Saarijärven Offset Oy.

Salli, M. 2012. *Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. Kauppakamari. Helsinki

Särkilähti, R. 5.4.2016. *Toimitusjohtaja*. WELLMEN Oy. Haastattelu. Vantaa.

TEM raportteja 33/2013. *Nollatyösopimukset – työoikeudellinen selvitys*. Työelämä- ja markkinaosasto. 10.9.2013.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vuorio, P. 2015. *Myynnin kultainen kirja*. Hansaprint.

Äijö, T. 2015. *Sales Intelligence: A Smarter Way to Sell*. Big Brown House Publishing Company. Ashland, MA.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymykset myyntiedustajille;

1. Kuinka pitkään olet toiminut tarvittaessa työhön kutsuttavana myyntiedustajana?
2. Mitkä tekijät ovat saaneet sitoutumaan ”keikkatyöhön” useammaksi vuodeksi muun päivätyön ohella?
3. Muistatko tilannetta, jossa olet työssäsi myyntiedustajana tarvinnut paineensietokykyä?
4. Mikä sinusta on tärkeää asiakastyössä?
5. Minkä tyyppistä palkitsemista WELLMEN Oy on toteuttanut?
6. Mikä tai mitkä tekijät motivoivat saavuttamaan parempia tuloksia myyntityössä?
7. Minkälainen on ikä- ja sukupuolijakauman myyntiedustajien keskuudessa?
8. Mitä piirteitä ja ominaisuuksia arvostat myynnin esimieheltäsi?
9. Muistatko tilannetta, jolloin olet kaivannut tukea myynnin esimieheltä?
10. Minkälaisia ominaisuuksia tarvittaessa työhön kutsuttavalta myyntiedustajalta mielestäsi tarvitaan?
11. Mitä muuta haluaisit sanoa myyntiedustajan työstä, motivoinnista ja sitouttamisesta?

Kysymykset myynnin esimiehille;

1. Miksi yrityksen palveluksessa käytetään tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia?
2. Minkälainen on ikä- ja sukupuolijakauman myyntiedustajien keskuudessa?
3. Mitä ominaisuuksia arvostat tarvittaessa työhön kutsuttavilta myyntiedustajilta?
4. Muistatko tilannetta, jolloin myyntiedustaja olisi kaivannut tukea työssään?
5. Miksi koet myyntiedustajien sitoutuneen työhön yrityksen palveluksessa useammiksi vuosiksi?
6. Kuinka motivoit ja palkitset tarvittaessa työhön kutsuttavia myyntiedustajia?
7. Mitkä näet tarvittaessa työhön kutsuttavan myyntiedustajan johtamisen tärkeimpinä elementteinä?
8. Mitä muuta haluaisit sanoa myyntiedustajan työstä, motivoinnista ja sitouttamisesta?