



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

MYYN TIHENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN OPTIMAALISESTI

case: Auto-Suni

COMPENSATING SALESPEOPLE OPTIMALLY

case: Auto-Suni

28.12.2010

Tekijä: Ville Suni 0329845

Ohjaajat: Pasi Tuominen

Heidi Olander

Helena Sjögrén

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN AIHE JA TAUSTA	1
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	2
1.3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	3
1.4 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIMUSAINIESTO	4
1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	4
2 KOKONAISPALKITSEMINEN	5
2.1 KOKONAISPALKITSEMISEN KÄSITE	5
2.2 HENKILÖSTÖN PALKITSEMISEN MERKITYS.....	6
2.3 HENKILÖSTÖN OMINAISUUKSIEN VAIKUTUS PALKITSEMISKÄYTÄNTÖJEN VALINTAAN	7
3 MYYNTIHENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN	8
3.1 MYYNTIHENKILÖSTÖN PALKITSEMISEN TÄRKEYS	8
3.2 PALKITSEMISKÄYTÄNTÖJEN RAKENTAMINEN MYYNTIHENKILÖSTÖLLE	9
3.3 ERILAISIA PALKITSEMISKÄYTÄNTÖJÄ MYYNTIHENKILÖSTÖLLE.....	10
3.3.1 Taloudelliset palkkiot	10
3.3.2 Ei-taloudelliset palkkiot.....	12
3.4 MYYNTIHENKILÖSTÖLLE SOPIVAT PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT	13
2.4.1 Leen tutkimus	13
3.4.2 Josephin ja Kalwanin tutkimus.....	14
3.4.3 Lopezin, Hopkinsin ja Raymondin tutkimus	15
3.4.4 Kalran ja Shin tutkimus	16
3.4.5 Hon, Wun ja Leen tutkimus	17
3.4.6 Tutkimusten yhteenveto.....	18
3.5 PERINTEISET PALKKIOT AUTOMYYJILLÄ	19
4 TUTKIMUSMETODOLOGIA	21
4.1 TUTKIMUSAINIESTO, MENETELMÄT JA ANALYSOINTI	21
4.1.1 Haastattelut.....	22
4.1.2 Oma havainnointi	23
4.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	24
5 CASE-YRITYS: AUTO-SUNI	25
5.1 MYYNTIHENKILÖSTÖN KOKONAISPALKITSEMISEN ESITTELY	25

5.1.1 Taloudelliset palkkiot – Suora palkitseminen.....	25
5.1.2 Taloudelliset palkkiot – Epäsuora palkitseminen	26
5.1.3 Ei-taloudelliset palkkiot – Urapalkkiot	26
5.1.4 Ei-taloudelliset palkkiot – Sosiaaliset palkkiot.....	27
6 AUTO-SUNIN MYYNTIHENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN	27
6.1 TUTKIMUSTULOKSET	27
6.1.1 Yleiset kysymykset	28
6.1.2 Aikaisempiin tutkimuksiin liittyvät kysymykset	31
6.1.3 Taloudellinen palkitseminen – Suora palkitseminen.....	32
6.1.4 Taloudellinen palkitseminen – Epäsuora palkitseminen	37
6.1.5 Ei-taloudellinen palkitseminen – Urapalkkiot.....	38
6.1.6 Ei-taloudellinen palkitseminen – Sosiaaliset palkkiot	39
6.1.7 Palkitsemiskäytäntöjen arvostamiseen liittyvä tehtävä	41
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
7.1 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO.....	41
7.2 JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7.3 JATKOTUTKIMUSTARPEET	46
LÄHDELUETTELO	47

LIITTEET

LIITE 1: Kannustinpalkkioiden jakautuminen yrityksissä

LIITE 2: Lopezin, Hopkinsin ja Raymondin tutkimustulokset

LIITE 3: Myyntihenkilöstön haastatteluiden tulokset

LIITE 4: Haastattelurunko ja teemat

LIITE 5: Haastattelun tarkoitus ja ohjeet

1 JOHDANTO

Yritysten palkitsemisessa on usein valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia. Parhaimmillaan palkitsemisella pystytään aidosti tukemaan strategian toteutumista ja kannustamaan henkilöstöä uudistumiseen ja muutoksiin. Hyvin rakennettu palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista suorituksista ja erottaa nämä oikeudenmukaisesti huonommista. (Sistonen 2008, 210-211)

Hienollakaan palkitsemisjärjestelmällä ei voida kuitenkaan korvata huonoa ja vastuutonta päivittäistä johtamista. Palkitsemisen kokeminen toimivaksi edellyttää aina hyvää johtamista. (Sistonen 2008, 213) Näin ollen hyvä johtaminen toimii aina lähtökohtana toimivien palkitsemiskäytäntöjen rakentamisessa.

Palkitseminen on siis yksi tärkeä väline motivoitaessa ja parannettaessa myyntihenkilöstön suorituskykyä. Lisäksi se vaikuttaa olennaisesti myyntihenkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Näin ollen yritysjohton tulee tuntea tarkasti myyntihenkilöstönsä ja löytää heille oikeat palkitsemiskäytännöt.

Mukaudun tutkimuksessa Auto-Sunin johdon rooliin. Tarkoituksena on tutkia palkitsemiskäytäntöjä myyntihenkilöstön näkökulmasta. Kootun teorian, tehtyjen haastattelujen ja omien havaintojen pohjalta muodostetaan johtopäätökset Auto-Sunin palkitsemisesta. Miten Auto-Sunin palkitsemiskäytännöt rakentuvat? Mitkä palkitsemiskäytännöt toimivat ja mitä myyntihenkilöstö on niistä mieltä? Miten palkitsemiskäytäntöjä voitaisiin kehittää?

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Olen aina ollut kiinnostunut palkitsemisesta. Myönnän, että aikaisemmin olen mieltänyt palkitsemisen pääasiassa rahalliseen korvaukseen. Kauppatieteellisten opiskelujen alettua kiinnostus on kuitenkin levinnyt henkilöstön kokonaispalkitsemiseen. Toivon, että pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään tutkimuksessa oppimiani asioita henkilöstön palkitsemisesta. Tavoitteena on pääaineeni mukaisesti tulla työskentelemään esimiehenä. Aiheen valitsemista

edesauttoi myös työskentely viime kesänä Auto-Sunissa, taloushallinnon ja automarkkinoinnin työtehtävissä. Silvermanin (2005, 129) mukaan kohdeyrityksen valintaa voidaan sanoa *tarkoituksen mukaiseksi otannaksi*, koska tutkija on kiinnostunut nimenomaan kyseisestä yrityksestä. Kandidaatintutkielman aihe muodostui siis oman mielenkiinnon ja yrityskontaktin yhdistämisestä.

Aiheeni sopii kandidaatintutkielmaan, koska olen rajannut sen tarvittavan selkeäksi kokonaisuudeksi. Aihe liittyy olennaisesti pääaineeni aihepiiriin ja uskon tutkimuksestani olevan hyötyä myös kohdeyritykselle. Lisäksi haluan aidosti syventyä kyseiseen aiheeseen sekä kohdeyritykseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Aihe on tutkimisen arvoinen, sillä toimivat palkitsemiskäytännöt ovat niin toimialasta, yrityksestä sekä henkilöstöstä riippuvaisia. Valitulla toimialalla myyntihenkilöstön oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä heidän suorituskyvyllään on olennainen vaikutus yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen.

Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa myyntihenkilöstön palkitsemisen tutkimiseen. Tutkimuskohdetta ei siis ole rajattu tiettyyn toimialaan, tässä tapauksessa autoalaan. Lisäksi tutkimukset ovat keskittyneet suurilta osin taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Näiden huomioiden perusteella tutkimusaukko on ilmeinen.

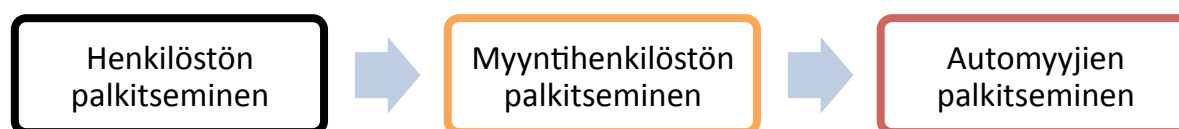
Tutkimus tarkastelee ainoastaan Auto-Sunin palkitsemiskäytäntöjä. Näin ollen pystyn haastattelemaan koko myyntihenkilöstön ja tarkastelemaan aihetta sekä taloudellisten että ei-taloudellisten palkkioiden näkökulmasta. Vastaavanalaista tutkimusta Auto-Sunin myyntihenkilöstölle ei ole aikaisemmin suoritettu.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten Auto-Sunin palkitsemiskäytännöt muodostuvat?
- Mitä palkitsemiskäytäntöjä myyntihenkilöstö arvostaa ja miksi?
- Miksi jotkin palkitsemiskäytännöt eivät toimi ja miten niitä voitaisiin kehittää?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kokonaispalkitsemista esittelevästä kirjallisuudesta ja myyntihenkilöstön palkitsemiskäytäntöjä tutkivista artikkeleista. Tarkoituksena on edetä henkilöstön palkitsemisesta myyntihenkilöstön palkitsemiseen ja siitä edelleen automyyjien palkitsemiseen.



Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyyksen eteneminen

Ensiksi havainnollistan lukijalle palkitsemisen kokonaisuutta ja osoitan keskeisimmät käsitteet liittyen kokonaispalkitsemiseen. Seuraavaksi kerron lyhyesti henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksista palkitsemiskäytäntöjen valintaan, koska palkitseminen tulee räätälöidä henkilöstön tarpeiden mukaisesti. Tämän jälkeen keskityn myyntihenkilöstöön. Kerron miksi myyntihenkilöstön palkitsemiseen tulee panostaa ja miten palkkiot tulisi rakentaa. Avaan myyntihenkilöstön perinteisiä palkitsemiskäytäntöjä ja kerron niiden vahvuuksista sekä heikkouksista. Lopuksi kokoan myyntihenkilöstön palkitsemista käsitteleviä tutkimuksia ja kerron automyyjien perinteisistä palkkioista.

Tutkimus on rajattu Auto-Sunin Lappeenrannan yksikön myyntihenkilöstöön. Toisin sanoen tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan automyyjien palkitsemiskäytäntöjä. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät yrityksen johto ja hallinto sekä jälleenmarkkinoinnista vastaavat henkilöt. Tällä rajauksella tutkimus pystytään pitämään kandidaatintyölle sopivana kokonaisuutena. Palkitsemiseen kiinnitetään huomiota nimenomaan myyntihenkilöstön näkökulmasta, joten strateginen palkitseminen ja yrityksen näkökulma jäävät pääasiassa tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta motivoituneet työntekijät ovat yritykselle yksi tärkeimmistä voimavaroista, joten näkökulma on myös yrityksen edunmukainen. Palkitsemista ei ole rajattu esimerkiksi taloudellisiin palkkioihin, sillä tarkoituksena oli tutkia yrityksen palkitsemista nimenomaan kokonaisuutena.

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tutkimus on tapaus- eli case-tutkimus. Kohteena on Lappeenrannassa toimiva Auto-Suni Oy ja sen myyntihenkilöstön palkitseminen. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä menetelminä on käytetty haastatteluja ja omaa havainnointia. Myyntihenkilöstö haastateltiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotta kaikki tärkeät kokonaispalkitsemisen komponentit tulisivat läpikäydyiksi.

Myyntihenkilöstöstä haastateltiin jopa kuusi henkilöä, jotta tapauksen selvittämisessä päästäisiin mahdollisimman syvälliselle tasolle. Sen hetkisistä myyjistä ainoastaan yksi rajattiin haastattelujen ulkopuolelle, sillä hän oli ehtinyt työskennellä yrityksessä vain kuukauden ajan. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tekstit lajiteltiin teemoittain. Haastattelujen materiaalia ja vastauksia analysoitiin teoriaosuuden avulla.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe ja tausta, tarkoitus ja tavoitteet, teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset, sekä tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto.

Tutkimuksen teoriaosuudessa, luvuissa kaksi ja kolme, tarkastellaan tutkimusaihetta aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla. Luvussa kaksi keskitytään kokonaispalkitsemiseen ja luvussa kolme syvennyttään myyntihenkilöstön palkitsemiseen.

Luvussa neljä kerrotaan tarkemmin tutkimusmetodologiasta ja esitellään tutkimusaineisto sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi luvussa avataan aineiston analysointia ja tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa viisi esitellään lyhyesti kohdeyritys, Auto-Suni Oy. Luvussa kuvataan myös Auto-Sunin myyntihenkilöstön palkitsemista hyvin yksityiskohtaisesti, jotta lukija saa riittävän kuvan palkitsemistavoista ennen empiriaosuutta.

Empiriaosuudessa, luvussa kuusi, esitellään haastattelujen materiaali ja tutkimustulokset. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä jatkotutkimustarpeet.

2 KOKONAISPALKITSEMINEN

Teoriaosuus aloitetaan esittelemällä *kokonaispalkitseminen* ja siihen liittyvät käsitteet. Vaikka palkitseminen terminä onkin tuttu, ihmiset usein unohtavat kuinka monimutkaisesta ja laaja-alaisesta asiasta on kysymys. Armstrongin ja Murlisin (2007, 13) mukaan onnistunut kokonaispalkitseminen auttaa luomaan työkokemuksen, joka täyttää työntekijöiden tarpeet ja rohkaisee heitä ponnistelemaan kovemmin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

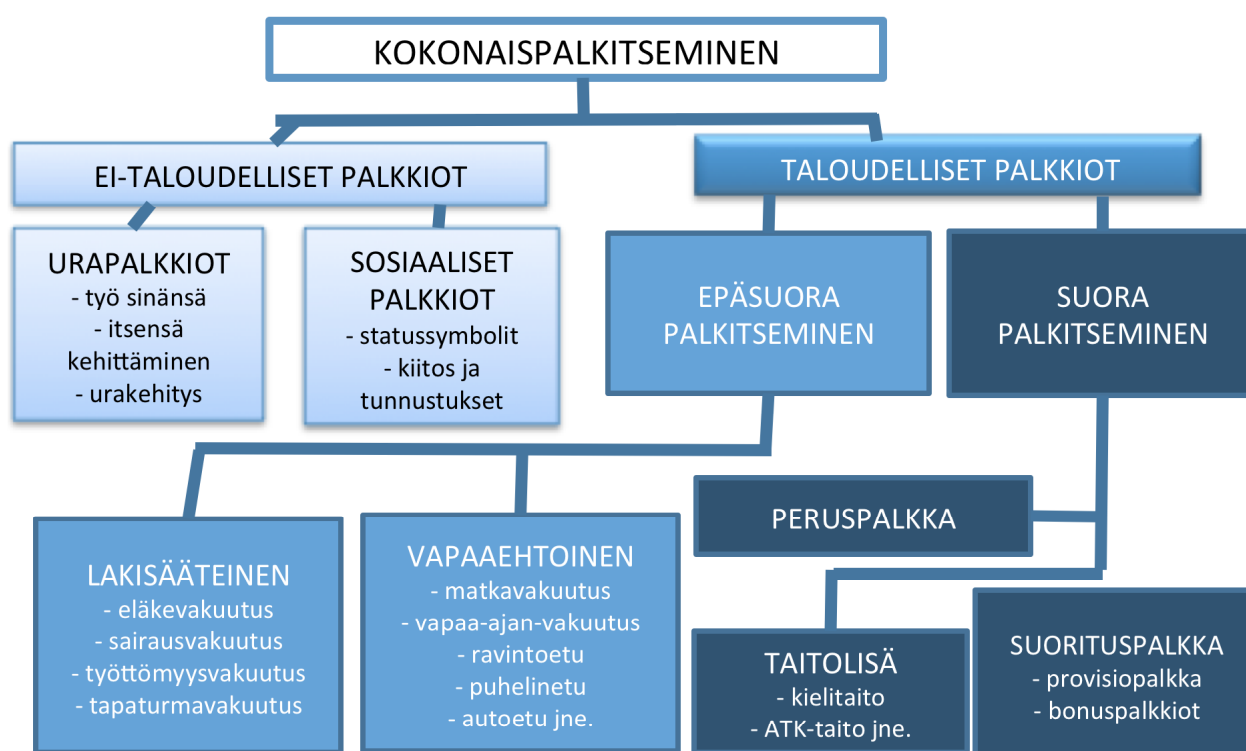
2.1 Kokonaispalkitsemisen käsite

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista on henkilöstön palkitseminen. Palkitseminen on käsitteenä laaja, sillä se käsittää sekä *taloudelliset* (aineelliset) että *ei-taloudelliset* (aineettomat) *palkkiot*. Palkitsemisella tulisi pyrkiä kannustamaan henkilöstöä ja tukemaan organisaation menestystä. Jotta tähän päästäisiin, täytyy palkitsemisperusteiden olla oikein valitut. (Kauhanen 2007, 105)

Kokonaispalkitsemisen lähestymistapa on holistinen, sillä merkitys perustuu niihin kaikkiin tapoihin, joilla ihmisiä voidaan palkita ja minkä avulla ihmiset saavuttavat tyytyväisyyttä työtään kohtaan. Tavoitteena on maksimoida ihmisten työmotivaatio ja sitoutuminen. (Armstrong & Murlis, 2007, 12)

Henkilöstön motivoinnissa palkitsemista tulee pitää hyvin hienovaraisena ja herkkänä välineenä. Mikäli palkitsemista halutaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti, tulee ylimmällä johdolla ja henkilöstövoimavarojen asiantuntijoilla olla laaja-alaista tietämystä ja tuntemusta esimerkiksi organisaation yksilöiden käyttäytymisestä ja henkilöstörakenteesta, työlainsäädännöstä ja työmarkkinatilanteesta. (Kauhanen 2007, 105-106)

Palkitseminen jaetaan usein kahteen osaan: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan edelleen kahteen pääryhmään: *suoraan* ja *epäsuoraan palkitsemiseen*. Ei-taloudelliset eli aineettomat palkkiot voidaan jakaa *urapalkkioihin* ja *sosiaalisiin palkkioihin*. (Kauhanen 2007, 109-110) Seuraava kuvio toimii tutkimuksen pohjana, sillä tutkijan mielestä se esittelee palkitsemisen kokonaisuuden selvästi ja ymmärrettävästi. Kuvion 2 avulla muodostettiin myös haastattelujen teemat ja kysymykset.



Kuvio 2: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2007, 110)

2.2 Henkilöstön palkitsemisen merkitys

Hyvän palkitsemisjärjestelmän luominen on yrityksen tehokkuuden kannalta olennainen asia. Palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan motivoida, houkutella ja sitouttaa haluttua henkilöstöä. Sen avulla pystytään vaikuttamaan myös organisaatiokulttuuriin ja poissaoloihin. (Vanhala et al. 2002, 333)

Palkitsemisella voidaan viestiä, minkälaista toimintaa organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan. Tämän takia palkitseminen tulisi linkittää organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan. Samalla täytyy kuitenkin muistaa, että palkitsemisella ei voida korvata hyvää johtamista tai esimiestyötä. Jotta viestistä tulisi henkilöstölle entistä tehokkaampi, tulee johdon nähdä palkitseminen monipuolisena. Liian usein se nähdään yksinomaan taloudelliseksi palkitsemiseksi, rahaksi ja rahanarvoiseksi eduksi. (Ukko et al. 2007, 44)

2.3 Henkilöstön ominaisuuksien vaikutus palkitsemiskäytäntöjen valintaan

Ukko et al. (2007, 44) painottavat, että johtajien tulee tuntea henkilöstönsä toiveet ja tarpeet niin hyvin, että heitä osataan palkita oikeilla keinoilla. Kauhanen (2007, 109) mainitsee, että työntekijät saattavat arvostaa hyvinkin eri tavalla erilaisia etuja. Kauhanen jatkaa, että keskimääräisen motivaation tunteminen organisaatiossa ei riitä, vaan pitää tuntea myös eri-ikäisten ja eritasoisen koulutuksen saaneiden henkilöiden mieltymykset. Lisäksi erilaiset kulttuuritaustat voivat vaikuttaa olennaisesti preferensseihin.

Rantamäki et al. (2006, 55-56) mainitsevat, että palkitsevuuden tunteeseen vaikuttavat monet eri seikat: työntekijän ikä, sukupuoli, työhistoria, arvot, elämäntilanteet ja tarpeet. Näin ollen kaikkia miellyttävää ja yleispätevää mallia ei ole olemassa.

Uudemman tutkimuksen mukaan työntekijöiden ikä ei kuitenkaan selittänyt millään tavalla sitä miten palkitsemistekijöitä arvostetaan. Näin ollen iänkään suhteen ei tulisi tehdä minkäänlaisia yleistyksiä. Useasti nimittäin ajatellaan, että nuoremmat arvostavat enemmän rahallisia palkkioita ja vasta vanhemmalla iällä ihmiset oppivat arvostamaan aineettomia palkkioita. (Tetrick et al. 2010, 204-205)

Chiangin (2006) mukaan kulttuurierot tulisi ottaa huomioon palkitsemiskäytäntöjä valittaessa. Feministiset kulttuurit, kuten Suomi, näyttävät arvostavan suuresti ihmisten välisiä suhteita, toisista ihmisistä välittämistä ja tukemista sekä elämänlaatua. Täten aineettomat palkkiot, kuten hyvät sosiaaliset kontaktit,

statussymbolit ja julkiset tunnustukset, tulisi ottaa erityisesti huomioon suomalaisissa yrityksissä. Suomalaista kulttuuria pidetään myös epävarmuutta kaihtavana, joten henkilöstön tukemista ja työn turvaavia palkitsemiskäytäntöjä tulisi painottaa (Chiang 2006, 589-590)

3 MYyntIHenkilöstön PalkITSEMInen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen rajauksen mukaisesti myyntihenkilöstön palkitsemista. Ensiksi kerrotaan miksi myyntihenkilöstön palkitsemiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Seuraavaksi keskitytään erilaisten palkitsemiskäytäntöjen rakentamiseen ja niiden esittelemiseen. Lopuksi kootaan tutkimustuloksia eri palkitsemiskäytäntöjen toimivuudesta myyntihenkilölle ja esitellään tavanomaista autoliikkeiden palkitsemista.

3.1 Myyntihenkilöstön palkitsemisen tärkeys

Myyntihenkilöstön palkitseminen mahdollisimman tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti on yritykselle ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen palkitsemiskäytännöt määrittävät suurilta osin sen, mihin myyntihenkilöstö aikansa kuluttaa ja minkälaisia tuloksia myynnissä saavutetaan. Myyjät yksinkertaisesti investoivat aikansa asioihin, joista heidät palkitaan. (Salz 2008, 23)

Palkitsemiskäytännöt on valittava huolellisesti, sillä palkkiot ohjaavat myyntihenkilöstön käyttäytymistä. Palkkioiden tulisi kertoa myyjille ne asiat, arvot ja tavoitteet, jotka ovat organisaatiossa kaikista tärkeimpiä. (Lopez et al. 2006, 382)

Toimivat palkitsemistavat ovat elintärkeitä, jotta uuden myyntihenkilöstön löytäminen ja hyvän työvoiman säilyttäminen yrityksessä olisi mahdollista. Palkitsemiskäytäntöjen tulisi kannustaa sekä lukumääräisesti suureen että tehokkaaseen myyntityöhön. Lisäksi palkkioilla on suuri vaikutus positiivisen ja työtyytyväisyyttä parantavan ilmapiirin luomisessa. (Darlington 2008, 56)

Samanarvoinen ja oikeudenmukainen palkitseminen on myös työmotivaation, työtyytyväisyyden ja hyvän työsuorituksen keskeinen perusta. Vaikka palkan määräytymisen perusteet olisivat selkeät, kuten työn vaativuus, työntekijän pätevyys ja työsaavutus, on oikeudenmukaisen ja kaikkia tyydyttävän palkitsemisjärjestelmän rakentaminen kaikkea muuta kuin helppoa. (Vartiainen et al. 1993, 116)

3.2 Palkitsemiskäytäntöjen rakentaminen myyntihenkilöstölle

Kun palkitsemisrakenteita suunnitellaan myyntiosastolle, täytyy yrityksen harkita tarkkaan sen päämääriä ja tavoitteita. Toisin sanoen, tavoitteiden ja päämäärien täytyy määrittää palkitsemissuunnitelmat ja näiden tulee olla täysin linjassa. Jos yrityksen tavoite on saada uuden tuotteen hyväksyntä markkinoilla, tällöin myyjä tulee palkita kyseisen tuotteen myynnistä. Jos taas tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa nykyisillä tuotteilla, tulee palkkioiden perustua yksinkertaisesti liikevaihtoon. (Salz 2008, 23)

Toinen tärkeä asia liittyen tavoitteisiin on, että tavoitteiden tulee olla selkeitä myyntihenkilöstölle. Useimmiten tavoitteet pohjautuvat taloudelliseen suorituskykyyn tai määrällisiin myyntilukuihin. Lisäksi johto voi asettaa myyjille tehokkuuteen tai laatuun perustuvia tavoitteita, kuten asiakastyytyväisyyden. Laadun absoluuttinen mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, joten oikeudenmukaisten palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen laadullisiin tavoitteisiin on todella haastavaa. (Kauhanen 2007, 125)

Palkitsemisperusteiden rakentaminen ainoastaan taloudelliseen suorituskykyyn voi aiheuttaa osaoptimointia. Tällöin myyjä maksimoi lyhyen aikavälin taloudellista tulosta saadakseen mahdollisimman suuren palkkion. Tämä puolestaan voi olla ristiriidassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Ongelman estämiseksi palkitsemisen perusteena tulisi käyttää myös ei-taloudellista suorituskykyä, kuten tärkeiden sidosryhmien tyytyväisyyttä myyntihenkilöstön työpanosta kohtaan. Tämän avulla palkitseminen pystyttäisiin kytkemään myös pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja organisaation päämääriin. (Ukko et al. 2007, 49)

3.3 Erilaisia palkitsemiskäytäntöjä myyntihenkilöstölle

Teoriaosuuden alussa esiteltiin kokonaispalkitseminen, joka jaoteltiin taloudelliseen ja ei-taloudelliseen palkitsemiseen. Tässä osiossa käydään yksityiskohtaisemmin läpi myyntihenkilöstön palkitsemiskäytäntöjä, aloittaen aineellisista ja lopettaen aineettomiin palkkioihin.

3.3.1 Taloudelliset palkkiot

Taloudelliset eli aineelliset palkkiot jaettiin edelleen suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluvat lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset sekä luontoisedut. Epäsuoraa palkitsemista ei lähdetä tarkemmin esittelemään, sillä kuvio 2 avaa tutkijan mielestä tarpeeksi niiden sisältöä. Suoria palkitsemiskeinoja sen sijaan avataan seuraavaksi enemmän. Palkitsemiskeinoista kerrotaan esimerkiksi niiden etuja ja haittoja.

Myyntihenkilöstön neljä perinteistä suoraa palkitsemiskeinoa (kuvio 3) ovat: *peruspalkka*, *provisiopalkka*, *peruspalkka yhdistettynä provisioon* ja *peruspalkka yhdistettynä suoritusbonus*. (Caruth & Handlogten-Caruth 2006, 6)



Kuvio 3: Myyntihenkilöstön perinteiset suorat palkitsemiskeinot

Peruspalkkaa työntekijälle maksetaan perustuen tehtyihin tunteihin, viikkoihin tai kuukausiin. Pelkkää peruspalkkaa käytetään usein tilanteissa, joissa myyjät ovat pääosin tilausten vastaanottajia, myynnit ovat ryhmän aikaansaamia tai asiakaspalvelu on elintärkeää. Peruspalkan etuihin kuuluvat myyjän mahdollisuus saada varmaa ja turvallista ansiota työstään ja se, että myyjälle voidaan antaa myös myynnin ulkopuolisia tehtäviä ilman, että henkilö menettää palkkiotaan. Peruspalkan huonot puolet ovat ilmeiset. Myyntihenkilöstö voi kadottaa motivaationsa myyntityöhön, sillä myynneistä ei saada lisäkorvausta. Lisäksi yrityksen on vaikea

hankkia pätevää työvoimaa, koska hyvät myyntihenkilöt hakeutuvat usein suorituksesta palkitseviin yrityksiin. (Caruth & Handlogten-Caruth 2006, 7)

Provisiopalkkaa maksetaan myyntihenkilöstölle heidän myyntisuoritustensa perusteella. Perinteisesti provisiota myönnetään prosentuaalisesti kokonaismyynneistä jonkin tietyn ajanjakson rajoissa. Provisiopalkka tarjoaa yritykselle merkittäviä etuja. Organisaatio pystyy jakamaan riskejä myös myyntihenkilöstölle, palkitsemiskäytäntö karkottaa usein pätemättömät myyjät ja provisiopalkka kannustaa aggressiiviseen myyntiin, jota kilpaillussa markkinaympäristössä tarvitaan. Haittoihin kuuluu myyntihenkilöstön kokema epävarmuus vaihtelevista tuloista, sillä myyntiluvut riippuvat luonnollisesti paljon kysynnästä. Lisäksi henkilöstö saattaa keskittyä liikaa helppoihin ja nopeisiin asiakassuhteisiin laiminlyöden samalla yritykselle pitkällä aikavälillä tärkeitä asiakassuhteita. (Caruth & Handlogten-Caruth 2006, 7-8)

Peruspalkka yhdistettynä provisiopalkkaan tarjoaa myyntihenkilölle mahdollisuuden ansaita esimerkiksi tuntipalkan lisäksi myyntimääriin perustuvaa provisiota. Normaalisti peruspalkan osuutta yrityksissä pidetään 60-80 prosentin tasolla. Palkintamuodon etuna on, että se pystyy tarjoamaan myyjälle sekä turvallisuutta tuovan peruspalkan että mahdollisuuden ansaita ylimääräistä rahallista korvausta. Näin ollen tulot eivät vaihtele yhtä voimakkaasti henkilön myynnin perusteella. Haittoina ovat puolestaan huonosti menestyvien myyntihenkilöiden sinnittelemisen yrityksessä, sillä hekin ansaitsevat saman peruspalkan. Lisäksi myyjien aggressiivisuus on todennäköisesti vähäisempää, kuin mitä se olisi pelkän provisiopalkan alaisuudessa. (Caruth & Handlogten-Caruth 2006, 8-9)

Peruspalkka yhdistettynä suoritusbonukseen antaa henkilöstölle sekä kiinteän palkan että myyntijakson lopussa maksettavan bonuksen, mikäli tietyt tavoitteet ylittyvät. Myyntijaksona voi toimia esimerkiksi kuukausi, kvartaali tai vuosi. Tavoitteiksi voidaan asettaa taloudellisten lukujen lisäksi esimerkiksi laadullisia tavoitteita. Bonussuunnitelmat ovat yleisiä aloilla, joissa myyntihenkilöstöt joutuvat tekemään myös myynnin ulkopuolisia tehtäviä. Etuihin kuuluvat ainakin seuraavat asiat: myynnin painotukset voidaan muuttaa myyntijakson vaihtuessa, myyntihenkilöstöä kannustetaan myös myynnin ulkopuolisiin asioihin ja palkitseminen perustuu

täsmällisesti suoritettuihin tavoitteisiin. Palkkiolla on myös seuraavanlaisia haittoja: palkitsemismuoto on usein vaikeimmin ymmärrettävissä ja vertailtavissa myyntihenkilöstön keskuudessa. Lisäksi asetettujen tavoitteiden on saatava henkilöstön täydellinen tuki, muuten ponnistelut tavoitteiden saavuttamiseksi jäävät usein vähäisiksi. (Caruth & Handlogten-Caruth 2006, 9-10)

3.3.2 Ei-taloudelliset palkkiot

Ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja on olemassa lukematon määrä. Kauhanen (2007, 131) jakaa aineettomat palkitsemiskeinot työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Niiden merkitys kasvaa motivaatioteorioiden mukaan sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Pulina (2010, 43) pitää aineettomassa palkitsemisessä tärkeimpänä sitä, että henkilöstöltä itseltään tiedustellaan heille tärkeitä ja mieluisia palkintoja. Seuraavaksi kerrotaan hieman lisää työuraa edistävästä ja sosiaalisista palkkioista.

Useimmat ihmiset haluavat edetä elämässään. Oppiminen itsessään on miellyttävä ja palkitseva kokemus. Työnantajat voivat antaa tämän mahdollisuuden tarjoamalla koulutusta ja luomalla oppimisen mahdollistavan ilmapiirin. Lahjakkaimpia yksilöitä voidaan rohkaista käyttämään potentiaaliaan ja saavuttamaan menestyksekkästä työuraa. Oppimista voidaan edistää asioiden- ja ihmistenjohtamisen ohjelmilla, tiimijohtamista kehittämällä, lisätaitoja kouluttamalla, mentoroimalla ja yksilövalmennuksella. (Armstrong & Murlis, 2007, 18-19)

Sosiaalinen palkkio, kuten tunnustuksen jakaminen, on yksi vaikutusvaltaisimmista palkitsemiskäytännöistä. Myyjille ei usein riitä, että he saavat välttämättömän palautteen suoriutumisestaan, vaan he vaativat myös saavutustensa huomioimista ja arvostamista. Kunnianosoituksia voidaan jakaa positiivisilla ja välittömällä palautteilla sekä kehuilla, jotka ovat ansaittuja. Tunnustukset voivat toki olla myös rahallisia, mutta ne usein mielletään ei-taloudellisiksi, kuten julkisiksi kiitoksiksi, statussymboleiksi ja hienoiksi edustustarjouksiksi. Muita toimenpiteitä, jotka katsotaan tunnustuksiksi, ovat ylentäminen, työtehtävän laajentaminen ja arvokkaan projektin tarjoaminen. (Armstrong & Murlis, 2007, 17)

Johdon on kuitenkin oltava erityisen varovainen käyttäessään esimerkiksi statussymboleja, sillä ne ovat usein erimielisyyttä aiheuttavia. Käytännössä kaikki epäviralliset palkkiot, joita käytetään ilman suurta harkintaa, voivat aiheuttaa nollasumma-pelin. Toisin sanoen tunnustuksen antaminen yhdelle henkilölle voi suututtaa muut myyjät sekä jakaa yksilöt näin ollen voittajiin ja häviäjiin. Oikeudenmukainen menettelytapa ja huolellinen johtaminen nousevat todella tärkeiksi asioiksi sosiaalisten palkkioiden jakamisessa. (Armstrong & Murlis, 2007, 18)

3.4 Myyntihenkilöstölle sopivat palkitsemiskäytännöt

Seuraavaksi analysoidaan myyntihenkilöstön palkitsemiskäytäntöjä koskevia tutkimuksia. Tutkimusten avulla lukijalle pyritään muodostamaan käsitys muun muassa siitä, mitä palkitsemiskäytäntöjä myyntihenkilöstö on perinteisesti arvostanut ja mitä seikkoja johdon tulisi ottaa huomioon myyntihenkilöstöä palkitessaan.

2.4.1 Leen tutkimus

Lee (1998) jakaa tutkimuksessaan myyntihenkilöstön kahteen ryhmään: *sisäisiin palkkioihin suuntautuneet* (intrinsic reward-oriented = IRO) ja *ulkoisiin palkkioihin suuntautuneet* (extrinsic reward-oriented = ERO) *myyntihenkilöt*. *IRO-myyjät* motivoituvat tavoitteiden saavuttamisesta koituvista tunteista, omasta pätevydestään ja henkilökohtaisesta kasvusta. *ERO-myyjät* taas kaipaavat taloudellisia kannustimia, ylennyksiä ja työn pysyvyyttä. Toisin sanoen IRO-henkilöiden tärkeimmät palkkiot löytyvät työstä itsestään ja ERO-henkilöiden puolestaan työn ulkopuolelta. (Lee 1998, 66)

Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa, kuinka ihmisten henkilökohtaiset mieltymykset luontaisiin tai työn ulkopuolelta muodostuviin palkkioihin vaikuttavat palkitsemiskäytäntöjen valintaan ja niiden arvostamiseen (Lee 1998, 65). Leen tutkimustulokset osoittavat, että IRO-myyjät ovat suhteellisesti tehokkaampia ollessaan peruspalkan alaisessa palkitsemiskäytännössä. Erityisesti he motivoituvat työskennellessään haastavien tehtävien ja tavoitteiden eteen. ERO-myyjät ovat puolestaan suhteellisesti tehokkaampia provisiopalkan alaisuudessa. He ovat valmiita tekemään enemmän töitä haastavienkin tehtävien eteen, mikäli he saavat

vastineeksi taloudellista korvausta. Normaalisti heidän motivaationsa on huomattavasti alhaisempi haastavia tehtäviä kohtaan ja korkeampi helpompia tehtäviä kohtaan. (Lee 1998, 73)

Tärkein huomio koskien Leen tutkimuksen tuloksia on, että IRO-henkilöiden suhteellinen tehokkuus ja motivaatio eivät nouse yhtenevässä määrin ERO-henkilöiden kanssa, mikäli taloudellisten palkkioiden arvoa kasvatetaan. Näin ollen yrityksen ei kannata tuhlata varojaan IRO-myyjille rakennettavaan provisiopalkkaukseen, sillä tämä tulisi todennäköisesti peruspalkkakäytäntöä kalliimmaksi.

3.4.2 Josephin ja Kalwanin tutkimus

Joseph ja Kalwani (1998, 147) tutkivat yritys- ja myyntihenkilöstötasolla, kuinka bonuspalkkiot auttavat yritystä tavoitteiden saavuttamisessa ja edistävätkö bonuspalkkiot myyntihenkilöstön suorituskykyä ja sitoutumista yritykseen. Seuraavaksi kerrotaan myyntihenkilöstötason tutkimuksen toteuttamisesta ja sen merkittävimmät tulokset. Yritystason tuloksia ei vastaavasti analysoida, sillä ne eivät kuulu yhtä olennaisesti tämän tutkimuksen aiheeseen.

Myyntihenkilöstötason tutkimuksella Joseph ja Kalwani pyrkivät vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin. Kuinka suuri osuus kokonaispalkkiosta saadaan bonuksina ja vaihtelee tämä osuus myyntihenkilöstön suorituskyvyn mukaisesti? Kuinka paljon myyntihenkilöstö arvostaa bonuspalkkiota? Ollaanko bonuspalkkioihin yleisesti tyytyväisiä? (Joseph & Kalwani 1998, 148)

Myyntihenkilöstötason tutkimukseen vastasi yhteensä 215 myyntihenkilöä, joista Joseph ja Kalwani kelpuuttivat 195 henkilön vastaukset. Vastauksia kertyi yhteensä 68:sta eri yrityksestä. Kyseisissä yrityksissä bonuspalkkio oli suosittu, sillä noin 72 prosenttia yrityksistä käytti merkittävässä määrin bonuspalkkiota (Liite 1). (Joseph & Kalwani 1998, 149-150)

Tulosten mukaan bonuksen osuus kokonaispalkkiosta vaihtelee myyntihenkilöstön suorituskyvyn mukaisesti. Hyvin suoriutuvat myyjät saavat jopa puolet suuremman

määrän bonuksia kuin heikosti suoriutuvat. Lisäksi hyvin suoriutuvien myyjien bonukset muodostavat suuremman osuuden heidän kokonaispalkkiostaan. (Joseph & Kalwani 1998, 157)

Vuosittaisiin bonuspalkkioihin ollaan tyytyväisempiä kuin kiinteään palkkaan, provisiopalkkaan tai lyhyen aikavälin bonuksiin. Näin ollen voidaan todeta, että pitkänaikavälin bonuspalkkiot ovat hyvin suosittuja myyjien keskuudessa. Kun bonusten myöntämisperusteet ja myynnin tavoitteet ovat selkeästi määritellyt, bonuksiin ollaan yleisesti tyytyväisiä. (Joseph & Kalwani 1998, 155)

3.4.3 Lopezin, Hopkinsin ja Raymondin tutkimus

Lopez et al. (2006) selvittävät tutkimuksessaan myyntihenkilöstön mielipiteitä parhaista palkitsemiskäytännöistä. He lähettivät kyselyn noin 2000 myyntihenkilölle, saaden vastauksen 333 henkilöltä. Näistä he kelpuuttivat tutkimukseen 250 vastausta, sillä osa vastauksista oli joko puutteellisia tai virheellisiä. (Lopez et al. 2006, 381-382)

Tutkimustuloksien (Liite 2) pääkohdat olivat seuraavat. Myyntihenkilöstön keskuudessa suurimmat provisiopalkka- ja peruspalkkatasot olivat arvostetuimmat palkitsemiskäytännöt. Optimaalista palkitsemisrakennetta kysyttäessä ilmeni, että yli 70 prosenttia vastaajista preferoi provisiopalkkaa verrattuna peruspalkkaan. Vielä suuremman kannatuksen provisiopalkka sai kun sitä verrattiin luontoisetuihin ja aineettomiin palkkioihin. Itse asiassa tunnustukset ja ylennykset olivat vähiten suosituimpia palkkioita. Kyseisiä tuloksia tukevat myös aikaisemmat tutkimukset, joita optimaalisesta palkitsemisestä on myyntihenkilöstölle tehty. (Lopez et al. 2006, 384)

Tuloksissa havaittiin, että ihmiset jotka preferoivat peruspalkkaa, olivat keski-ikältään nuorempia. Tämä huomio tukee teoriaa, jonka mukaan uran alkuvaiheessa olevat myyntihenkilöt kaihtavat riskiä ja pitävät provisiopalkkaa liian epävarmana tulonlähteenä. Lisäksi huomattiin, että luontoisetujen arvostus nousi selvästi iän myötä. Ihmiset oppivat arvostamaan luontoisetuja ja niiden taloudellista arvoa vasta työuriensa loppuvaiheilla. (Lopez et al. 2006, 388)

Vaikka tämä tutkimus osoittikin, että tunnustukset ja ylennykset olivat vähiten arvostettuja palkkioita, ovat muut tutkimukset osoittaneet joskus toisin. Tunnustukset on havaittu tärkeiksi esimerkiksi henkilöille, jotka haluavat edistyä työurallaan. Lisäksi täytyy huomioida sosiaalisten palkkioiden matalat kustannukset ja mahdolliset positiiviset vaikutukset erityisesti kokemattomampien myyntihenkilöiden motivaatioon. (Lopez et al. 2006, 388)

Tutkijan mielestä erikoisinta tutkimustuloksissa on bonuspalkkion huono kannatus (vertaa Josephin ja Kalwanin tutkimus). Esimerkiksi provisiopalkka sai 80 prosentin enemmistön bonuspalkkion ollessa vastassa. Bonuspalkkio oli tosin tässä tutkimuksessa nimetty kannustinpalkkioksi (incentive award). Tälläkin voi olla merkityksensä tuloksiin, mikäli kyseinen termi on ollut vastaajille tuntemattomampi. Lisäksi Josephin ja Kalwanin tutkimus suoritettiin kahdeksan vuotta aiemmin, joten myyntihenkilöstön preferensseissä on saattanut tapahtua muutoksia.

3.4.4 Kalran ja Shin tutkimus

Kalra ja Shi (2001) tutkivat yritysten järjestämiä kilpailuja myyntihenkilöstölleen. Myyntikilpailuja käytetään usein yrityksissä lyhyenaikavälin kannustimina ja myyjien motivoimisessa. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään: kuinka monelle myyjälle palkinnot tulisi jakaa ja kuinka tasaisesti yhteispalkkio tulisi jakaa voittajien kesken. (Kalra & Shi 2001, 170)

Tutkimuksen mukaan voittajien lukumäärän ei tulisi ylittää 50 prosenttia kilpailijoiden lukumäärästä. Mitä enemmän myyjät sietävät riskiä sitä harvemmillä palkinnot tulisi jakaa. Lisäksi riskin sietäjät haluavat, että palkkioiden suuruudet vaihtelevat voimakkaasti sijoituksen mukaan. Toisaalta, jos joukossa on yhtään riskin karttajia, tulisi voittajien lukumäärää kasvattaa. Muussa tapauksessa kilpailu menettää helposti kannustavan vaikutuksen ja aiheuttaa suurta vastustusta ja erimielisyyttä myyjien keskuudessa. (Kalra & Shi 2001, 170)

Toimivimmaksi myyntikilpailuksi on osoittautunut kilpailu, jossa voittajalle jaetaan selvästi suurin palkkio ja useille osallistujille selvästi pienemmät palkkiot. Tämän avulla on pystytty varmistamaan, että kaikilla myyjillä on halu osallistua kilpailuun.

Lisäksi parhaat myyjät kisaavat aggressiivisesti suurimman palkkion perässä aikarajaan asti. (Kalra & Shi 2001, 170)

3.4.5 Hon, Wun ja Leen tutkimus

Hon, Wun ja Leen (2009) tutkimus tarkastelee kuinka muutos vähemmän suorituskyvystä riippuvaan palkitsemiskäytäntöön vaikuttaa yksittäisen työntekijän tuottavuuteen, rekrytointiin ja säilyttämiseen yrityksessä. Lisäksi he tutkivat, mihin työntekijäryhmään muutos erityisesti vaikuttaa ja jättävätkö hyvin suoriutuvat henkilöt yrityksen helpommin. (Ho et al. 2009, 167-168)

Tutkimuksen case-yrityksenä toimii suurimman markkinaosuuden omaava autoliike Taiwanissa, jossa kotimaiset automarkkinat ovat olleen noin 400 000 myydyn auton tasolla vuodessa. Autoliike vaihtoi palkitsemiskäytäntönsä pelkästä provisiosta kiinteän peruspalkan ja pienemmän provision yhdistelmään. Vaihdoksen syynä olivat valtion asettamat uudet säännökset työvoiman palkitsemisesta. Tarkasteluajanjakson pituus oli 56 kuukautta. (Ho et al. 2009, 168)

Tutkimustulokset osoittivat, että vaihdos pienensi yksilöiden tuottavuutta ja palkkioiden kokonaismäärää, erityisesti hyvin suoriutuvilla myyjillä. Lisäksi huomattiin, että yrityksestä kiinnostuivat enemmän huonosti suoriutuvat myyjät ja hyvin suoriutuvien myyjien pitäminen yrityksessä vaikeutui. Kuten tutkijat osasivat odottaa, vaihdos aiheutti ristiriitaa enemmän hyvin suoriutuvien myyjien keskuudessa. (Ho et al. 2009, 169)

Mielenkiintoisena huomiona voidaan pitää sitä, että yksilöiden huono tuottavuus ei johtanut koko yrityksen huonoon tuottavuuteen. Tarkemmat haastattelut kuitenkin osoittivat, että syynä tähän olivat todennäköisesti uusien myyntihenkilöiden palkkaaminen ja johdon tarjoamat kannusteet myydä korkeamman katteen autoja. Vaihdoksen jälkeen kokonaismyyntimäärät tippuivat kuitenkin merkittävästi. Nousseet katteet kompensoivat todennäköisesti liikevaihdon laskun ja näin ollen yrityksen kokonaistulos pysyi samalla tasolla. (Ho et al. 2009, 192)

3.4.6 Tutkimusten yhteenveto

Edellä esitetyt tutkimukset käsittelevät kaikki myyntihenkilöstön palkitsemiskäytäntöjä. Tutkitut ominaisuudet ja asiat kuitenkin eroavat toisistaan, joten seuraavaksi kerrataan tutkimusten pääkohdat ja tulokset.

Leen tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa, kuinka myyntihenkilöstön eroavaisuudet vaikuttavat työn *sisältä* tai *ulkopuolelta* rakentuvien palkkioiden arvostamiseen. Työn sisäisestä palkitsevuudesta motivoituvat työntekijät ovat tehokkaampia ansaitessaan työstään peruspalkkaa. He motivoituvat erityisesti ponnistellessaan haastavien tehtävien eteen. Työn ulkoisista, kuten rahallinen korvaus ja ylennykset, palkkioista motivoituvat työntekijät ovat puolestaan tehokkaimmillaan provisiopalkan alaisuudessa. He eivät motivoitu haastavista tehtävistä, mikäli niiden suorittamisesta ei seuraa lisäansioita. (Lee 1998, 65, 73)

Josephin ja Kalwanin tutkimus tarkastelee myyntihenkilöstön suhtautumista bonuspalkkioita kohtaan. Tulosten mukaan myyjät ovat tyytyväisempiä pitkän aikavälin bonuksiin kuin kiinteään palkkaan, provisiopalkkaan tai lyhyen aikavälin bonuksiin. Tyytyväisyyden ehtona ovat kuitenkin bonuksien selkeät myöntämisperusteet ja myynnin tavoitteet. (Joseph & Kalwani 1998, 147, 155)

Lopez et al. tutkivat myyntihenkilöstön mielipiteitä parhaista palkitsemiskäytännöistä. Ylivoimaisesti arvostetuin palkitsemismuoto oli provisiopalkka. Yllättävintä tutkimuksessa oli bonuspalkkioiden huono kannatus, sillä esimerkiksi Josephin ja Kalwanin tutkimustulokset olivat hyvin erilaiset. (Lopez et al. 2006, 381, 384)

Kalran ja Shin tutkimus tarkasteli yritysten järjestämiä kilpailuja myyntihenkilöstölleen. Toimivimmaksi järjestelyksi osoittautui kilpailu, jossa voittajalle jataan selvästi suurin palkkio ja useille osallistujille selvästi pienemmät palkinnot. (Kalra & Shi 2001, 170)

Ho, Wu ja Lee tutkivat muutettujen palkitsemiskäytäntöjen vaikutuksia autoliikkeen myyntihenkilöstöön. Autoliike vaihtoi pelkän provisiopalkkansa kiinteän peruspalkan ja pienen provision yhdistelmään. Näin ollen palkitsemiskäytännöstä tuli vähemmän

suorituskyvystä riippuvainen. Tulokset olivat odotettuja, sillä vaihdos pienensi selvästi yksilöiden tuottavuutta ja tehokkuutta. Tämän johdosta myös kokonaismyyntimäärät laskivat merkittävästi. (Ho et al. 2009, 167, 169, 192)

Taulukko 2: Tutkimusten yhteenveto

TUTKIMUS:	Lee	Joseph & Kalwani	Lopez et al.	Kalra & Shi	Ho et al.
Vuosi:	1998	1998	2006	2001	2009
Tarkastelun kohde:	Myyntihenkilöstön eroavaisuudet (IRO vs. ERO)	Bonuspalkkiot	Palkitsemiskäytäntöjen arvostaminen	Optimaalinen myyntikilpailu	Palkitsemiskäytäntöjen vaihdos
Keskeisin tulos:	IRO:ille peruspalkka ja ERO:ille provisiopalkka	Pitkän aikavälin bonuksia arvostetaan	Provisiopalkka ylivoimaisesti suosituin	Voittajalle suurin palkkio ja useille osallistujille selvästi pienemmät	Provisiopalkan hylkääminen pienensi yksilöiden tuottavuutta ja tehokkuutta

3.5 Perinteiset palkkiot automyyjillä

Harris (2010) kirjoittaa artikkelissaan kuinka autoliikkeet ovat ryhtyneet etsimään maailmanlaajuisen laman aikana uusia myyntihenkilöstön palkitsemiskäytäntöjä. Kysynnän ja samalla katteiden tippuessa perinteinen 20 prosentin suora provisiomyydyn auton katteesta on kiristänyt myyjien toimeentuloa niin pahasti, että johtajat pelkäävät menettävänsä myyntihenkilöstönsä muille toimialoille. Myyjille on haluttu antaa myös turvallisuutta tuovaa peruspalkkaa. Useat liikkeet ovat kuitenkin pyrkineet pitämään peruspalkan hyvin alhaalla, jotta myyjät eivät voisi tyytyä ainoastaan peruspalkkaansa. Esimerkiksi Chevroletilla annetaan pienen peruspalkan lisäksi provisiota myydyn auton katteesta, uusista autoista 20 prosenttia ja käytetyistä 25 prosenttia. (Harris 2010, 1)

Rahoitus- ja vakuutus sopimusten myyminen on noussut tärkeäksi asiaksi autoliikkeille, sillä niistä koituvat rahoitustuotot nostavat myynnin katteita. Näin ollen yritykset ovat alkaneet maksamaan myyjille pientä provisiota perustuen rahoitus- ja vakuutus sopimusten myyntimäärään. (Harris 2010, 1)

Monet autoliikkeet tarjoavat myyjilleen myös hyviin myyntituloksiin ja pitkään kokemukseen perustuvia bonuksia. Vuoden parhaita myyjiä on palkittu esimerkiksi lomamatkoilla tai muilla rahanarvoisilla palkinnoilla. Kyseiset bonukset on koettu hyviksi palkkioiksi, sillä ne ovat nostaneet yritykseen tervehenkistä kilpailuilmapiiriä. (LaReau 2008, 1)

Grey-Hen Oy:n, joka on Suomen johtava autoalan tietopalveluiden tarjoaja, tuotepäällikkö Esa Heimo kritisoi autoliikkeiden yleisiä provisiomalleja. Hänen mielestään mallien heikkoutena on, että ne perustuvat ainoastaan myyntitapahtumaan. Yhtä tärkeää olisi kuitenkin huomioida myös vastaanotetut autot ja niille määritetyt hinnat. Tällä päästäisiin yrityksen edun mukaiseen lopputulokseen. (Heimo 2010)

Heimo tarjoaakin mallia, jossa yritys määrittäisi jokaiselle autolle laskennallisen myynti- ja ostohinnan (taulukko 3). Mallin mukaan myyjän proviisio muodostuisi autoa myytäessä toteutuneen myyntihinnan ja laskennallisen myyntihinnan erotuksesta. Tällöin pystyttäisiin jakamaan provisiota myös ostetuista autoista, sillä ostoauton proviisio muodostuisi laskennallisen ostohinnan ja toteutuneen ostohinnan erotuksesta. (Heimo 2010)

Taulukko 3: Esimerkki laskennallisen myynti- ja ostohinnan määräytymisestä, sekä oston ja myynnin provision määräytymisestä

Alueellinen myyntihinta-arvio	10 000	PROVISION MÄÄRÄYTYMINEN:
Liikekohtainen korjaus	+200	OSTO:
LASKENNALLINEN MYYNTIHINTA	10 200	$x\%$ (laskennallinen ostohinta - toteutunut ostohinta + tavoitekate)
Myyntiajan hintamuutos & korkokulut	-500	$10\% * (8000 - 7500 + 1000) = 150$
Korjaus- & kunnostuskulut	-700	MYyntI:
Tavoitekate	-1 000	$y\%$ (toteutunut myyntihinta - laskennallinen myyntihinta + tavoitekate)
LASKENNALLINEN OSTOHINTA	8 000	$10\% * (11200 - 10200 + 1000) = 200$

(Heimo 2010)

Esitetty provisiomalli kannustaisi myyjiä toimimaan siten, että jokainen autokauppa palvelisi yrityksen etua. Lisäksi malli motivoisi myymään tasaisesti koko autovarastoa, eikä ainoastaan yksittäisiä parhaiten tuottavia autoja. (Heimo 2010)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Menetelminä on käytetty haastatteluja ja omaa havainnointia. Tutkimus on tapaus- eli case-tutkimus, jonka kohteena on Auto-Suni. Yin (1994, 23) pitää yhdessä yrityksessä tehtyä case-tutkimusta empiirisenä tutkimuksena, jossa aineisto hankitaan usein haastatteluiden avulla. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 115) mukaan tapaustutkimuksia yhdistää usein se, että niissä pyritään ymmärtämään ja selvittämään tietty tapaus.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman tarkasti. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei ole tutkimuskohteeseen tai tuloksiin liittyviä lukkoonlyötyjä ennakko-olettamuksia. Tutkijan on kuitenkin mahdollista ja suotavaakin tiedostaa niin sanottuja työhypoteeseja, eräänlaisia arvauksia siitä, mitä tutkimus voi tuoda tullessaan. (Eskola & Suoranta 2008, 18-20)

4.1 Tutkimusaineisto, menetelmät ja analysointi

Hirsjärvi et al. (2003, 172) sanoivat tutkimusmenetelmien valinnasta seuraavasti: *”Saadaksesi selville, mitä he ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, käytä haastatteluja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja.”* Tutkimusmenetelmiksi valittiin myyntihenkilöstön haastattelemine ja oma havainnointi. Tarkoituksena oli saada esille mahdollisimman paljon myyntihenkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä heidän palkitsemisestaan. Ilman heidän mielipiteitään, kannustavan ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän tutkiminen ja rakentaminen olisi ollut mahdotonta. Triangulaation saamiseksi tutkija käyttää myös omia havaintojaan kesätyöajalta. Silverman (2005, 212) kuvaa triangulaatiota toimenpiteeksi, jonka tarkoituksena on saada totuudenmukainen selvitys tutkittavasta tilanteesta. Triangulaation muodostamiseksi tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistoja, teorioita tai menetelmiä (Eskola & Suoranta 2008, 68). Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmätriangulaatiota, sillä tutkimuskohdetta tarkastellaan kahdella eri aineistohankinta ja –tutkimusmenetelmällä.

4.1.1 Haastattelut

Eskola ja Suoranta (2008, 85) toteavat haastattelun olevan yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Tutkimuksessa käytetään kahta erilaista haastattelumenetelmää. Auto-Sunin palkitsemiskäytäntöjen esittelyä varten haastateltiin yrityksen toimitusjohtaja Jussi Salo. Kyseessä oli avoin haastattelu, jossa tilanne muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelua (Eskola & Suoranta 2008, 86). Haastattelun ansiosta tutkija sai selvän kuvan yrityksen myyntihenkilöstön kokonaispalkitsemisesta. Haastattelu suoritettiin työpaikalla häiriöttömässä tilassa. Haastattelussa ei käytetty nauhuria, vaan tutkija kirjasi muistiinpanot välittömästi tietokoneen avulla.

Empiriaosuutta varten haastateltiin yrityksen myyntihenkilöstö. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jotta kaikki tärkeät palkitsemisen komponentit tulisivat läpikäydyiksi. Teemahaastattelu onkin ollut niin suosittu aineiston keruun menetelmä, että se on muodostunut lähes synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle (Koskinen et al. 2005, 105). Teemahaastattelussa tutkija määrittää etukäteen haastattelun aihepiirit. Menetelmästä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Suoranta 2008, 86) Tutkijan mielestä puolistrukturoitu teemahaastattelu on automyyjien kohdalla sopivin menetelmä, sillä ilman minkäänlaista ohjausta heidän olisi varmasti vaikea päästä käsiksi palkitsemisen kokonaisuuteen. Toisaalta haastattelua ei haluttu strukturoida täydellisesti, jotta vastauksista ei tulisi liian samanlaisia ja ohjattuja.

Myyntihenkilöstön haastattelukysymykset (liite 4) muodostettiin osittain aiempien tutkimusten mukaisesti ja pääasiassa Kauhasen luoman kuvion pohjalta, joka kuvaa kokonaispalkitsemisen rakentumista. Haastatteluteemat rakentuivat myös saman kuvion avulla. Haastattelukysymyksiä ei näytetty etukäteen tai edes itse tilaisuudessa haastateltaville. Näin siksi, että haastatteluissa saataisiin mahdollisimman spontaaneja vastauksia ja omia mielipiteitä esille.

Haastateltavina olivat Auto-Sunin Lappeenrannan yksiköstä kuusi myyntihenkilöä. Näin ollen haastattelemaa jäi ainoastaan yksi myyjä. Hän oli ehtinyt työskentelemään yrityksessä vasta kuukauden, joten palkitsemiskäytännöistä

tiedusteleminen olisi todennäköisesti ollut hankalaa. Muilla paikkakunnilla olevien toimipisteiden myyntihenkilöitä ei haastateltu, sillä tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli pureutua nimenomaan Lappeenrannan yksikköön. Haastateltujen myyjien keski-ikä oli 44,5 vuotta ja keskimäärin he ovat olleet automyyjänä 13,6 vuotta. Auto-Sunissa myyjät ovat työskennelleet keskimäärin 5,8 vuotta. Koska haastatteluun osallistuivat käytännössä kaikki myyjät, voidaan näytteen kattavuutta pitää erinomaisena.

Haastateltaville kerrottiin noin viikkoa aiemmin tulevista haastatteluista, mutta heitä ei pyydetty valmistautumaan kyseiseen tilanteeseen mitenkään erityisellä tavalla. Kaikki haastateltavaksi pyydyt suostuivat mukaan. Ajankohdasta keskusteltiin etukäteen toimitusjohtajan kanssa, joten haastattelut pystyttiin toteuttamaan mahdollisimman kiireettömässä tilanteessa. Kaikki haastattelut suoritettiin työpaikalla vapaassa ja häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa. Kaikki haastateltavat suostuivat nauhurin käyttöön, jotta haastattelut eivät venyisi muistiinpanojen kirjoittamisen vuoksi liian pitkiksi. Haastattelujen keskipituudeksi tuli 34 minuuttia ja kaikki haastattelut suoritettiin saman päivän aikana.

Kaikki nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja pilkottiin teemakortiston avulla, jotta keskeisten asioiden poimimisesta tulisi helpompaa. Haastattelujen materiaalia ja tuloksia tarkastellaan luvussa 6 noudattaen haastattelurungon ja teemojen järjestystä. Nauhoista poimitut lainaukset erotetaan sisennyksillä ja kursivoinnilla. Vastaukset esitetään täysin nimettöminä, jotta vastaajat eivät olisi tunnistettavissa. Haastattelujen käsittelemisestä ja vastausten luottamuksellisuudesta kerrottiin myös haastateltaville ennen niiden aloittamista (liite 5).

4.1.2 Oma havainnointi

Tutkija työskenteli viime kesänä Auto-Sunissa sekä taloushallinnon että automarkkinoinnin työtehtävissä. Tämän johdosta tutkija pääsi havainnoimaan ja tekemään noin kahden kuukauden ajan automyyjän tehtäviä kohdeyrityksessä. Kesätyöstä saatujen havaintojen avulla, tutkija pystyy ymmärtämään huomattavasti paremmin haastateltavien vastauksia. Ilman vastaavaa kokemusta haastattelutilanteet ja niiden suunnittelu olisi varmasti ollut ongelmallista ja useat

asiat olisivat helposti jääneet huomioimatta. Oman havainnoinnin hyödyntäminen painottuu yhteenvedoon, sillä empiriaosuudessa tutkija haluaa korostaa nimenomaan myyntihenkilöstön mielipiteitä palkitsemiskäytännöistä. Yhteenvedossa pohditaan palkitsemiskäytäntöjen kehittämistä, jolloin tutkijan omat havainnot nousevat esille. Tällöin tutkija kiinnittää huomiota asioihin, joita hän pitää, oman havainnoinnin perusteella, relevantteina kehittämiskohteina.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi käsittää koko tutkimusprosessin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta edistävät tutkimusprosessin ja -menetelmien huolellinen kuvaus. Lisäksi luotettavuutta lisäävät keskustelun onnistuneisuus teorian kanssa ja omien lähtökohtien sekä sitoumusten reflektointi. (Eskola & Suoranta 2008, 208-212)

Tässä tutkimuksessa tutkija teki itse kaikki haastattelut ja muodosti tulkinnat haastattelujen sekä oman havainnoinnin avulla. Tutkijan asemaa ei välttämättä voida pitää parhaana mahdollisena, sillä aikaisempi työskentely yrityksessä ja tutkijan jäsenyys yrityksen emoyhtiön hallituksessa saattavat aiheuttaa arkuutta haastateltavien vastauksissa. Haastattelutilanteista ja vastauksista välittyi tästä huolimatta haastateltavien rehellisyys ja halu vaikuttaa palkitsemiskäytäntöjen kehittämiseen. Tutkimustarkoituksen ja -ohjeiden esittelyllä oli varmasti olennainen vaikutus tähän asiaan. Kohdeyrityksessä työskentelystä huolimatta tutkimus on suoritettu objektiivisesti. Subjektiiviset mielipiteet ja huomiot ovat ilmaistu ja selvennetty lukijalle niissä kohdissa, kun niitä on käytetty.

Tämän tutkimuksen uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimusprosessi ja -menetelmät ovat kerrottu selvästi lukijalle. Haastattelujen suunnittelusta, tiedottamisesta, suorittamisesta ja sisällöstä on annettu tarpeeksi informaatiota lukijalle. Myös haastattelutulosten ja teorian välille on pystytty rakentamaan selvää vuoropuhelua. Näin siksi, että haastattelukysymykset ja teemat ovat muodostettu täysin teoriaosuuden pohjalta. Lisäksi tutkijan asemaa ja sen vaikutusta on pohdittu edellä.

Tutkimuksen *reliabelius*, eli luotettavuus, tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi et al. 2003, 123). Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä haastatteluiden kulku ja sisältö on kuvattu tarkasti. Näin ollen haastattelut ovat helposti toistettavissa.

Silvermanin (2005, 210) mukaan *validius* on synonyymi totuudelle. Tutkimusta pidetään validina, eli päteväenä, mikäli tutkimusmenetelmillä ja mittareilla pystytään mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä on ollut tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 2003, 213). Tämän tutkimuksen validiutta voidaan pitää hyvänä, sillä haastattelujen materiaalit ja vastaukset vastaavat täydellisesti tutkimuskysymyksiin.

5 CASE-YRITYS: AUTO-SUNI

Auto-Suni Oy toimii Lappeenrannassa, Imatralla, Kotkassa ja Kouvolassa. Auto-Suni on Chevrolet, Citroen, Honda, Mercedes-Benz, Opel ja Skoda automerkkien valtuutettu jälleenmyyjä ja huoltopiste. Vuonna 2009 Auto-Sunin liikevaihto oli noin 38 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskenteli keskimäärin 108 henkilöä. Näistä automyyjiä oli keskimäärin 18 henkilöä. (Salo 2010)

5.1 Myyntihenkilöstön kokonaispalkitsemisen esittely

Seuraavaksi esitellään Auto-Sunin tavat palkita automyyjiään. Osio perustuu toimitusjohtaja Jussi Salon haastatteluun, jossa apuna käytettiin aikaisemmin esiteltyä Kauhasen (2007, 110) luomaa kokonaispalkitsemisen kuviota.

5.1.1 Taloudelliset palkkiot – Suora palkitseminen

Automyyjien suora palkitseminen muodostuu pääosin kuukausittaisesta peruspalkasta ja sen päälle tulevasta provisiosta. Peruspalkkatasoja on kolmen suuruisia ja ne määräytyvät myyntikokemuksen perusteella. Merkkivastaavat saavat 250 euroa peruspalkan lisäksi, sillä he vastaavat konsernitasolla kyseisen merkin menestyksestä. Lisäksi vaihtoautomyyjät saavat 400 euron lisän peruspalkkaansa. Tällä pyritään kompensoimaan uusien ja käytettyjen autojen hinta- ja kate-eroa. (Salo 2010)

Provisiota automyyjät saavat 10 prosenttia myydyn auton verottomasta katteesta. Lisäksi he saavat 10 prosentin provision myymistään rahoitussopimuksista ja lisävarusteista. Rahoitustuotot ja lisävarusteet muodostavat merkittävän osan katteesta, joten näiden palvelujen tarjoamiselle tuleekin asettaa kannustimia. (Salo 2010)

Automyyjille tarjotaan myös ajoittain mahdollisuus ansaita bonuksia, mikäli tietyt johdon asettamat tavoitteet saavutetaan. Esimerkiksi heinäkuulle johto asetti tavoitteeksi 200 myytyä vaihtoautoa. Kun tavoitteeseen päästiin, olivat kaikki automyyjät oikeutettuja 20 euron bonukseen kutakin myymäänsä vaihtoautoa kohti (20 myytyä vaihtoautoa = 400 euroa bonusta). (Salo 2010)

Lisäksi yrityksessä on käytössä koko henkilöstön kattava tavoitepalkkiojärjestelmä. Mikäli koko yhtiön toteutunut prosentuaalinen voitto ylittää tietyt tavoitteet, ovat kaikki henkilöstön jäsenet oikeutettuja tietyn suuruiseen bonukseen. Tavoitepalkkiojärjestelmän avulla henkilöstöä motivoidaan yhteisten päämäärien saavuttamiseen ja jopa ylittämiseen. (Salo 2010)

5.1.2 Taloudelliset palkkiot – Epäsuora palkitseminen

Auto-Suni vastaa luonnollisesti myyntihenkilöstön lakisääteisistä vakuutuksista, mutta vapaaehtoisia vakuutuksia yrityksessä ei ole käytössä. Sen sijaan automyyjät ovat oikeutettuja erilaisiin luontoisetuihin. Jokaiselle myyjälle tarjotaan puhelin-, auto- ja ruokaetu. Auto-Suni tarjoaa myyjilleen matkapuhelimet ja vastaa puheluista aiheutuvista kuluista. Myyjät ajavat yrityksen autoilla vapaa-ajallaan ja saavat hyödyntää lounastaukoon liittyvän sopimushinnan kahdessa eri lounasravintolassa. (Salo 2010)

5.1.3 Ei-taloudelliset palkkiot – Urapalkkiot

Auto-Suni panostaa paljon automyyjiensä koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen. Jokaisella automerkillä on omat koulutusohjelmansa, jotka Auto-Suni maksaa kokonaisuudessaan. Jokainen myyjä on vähintään 4-7 päivää vuodessa koulutuksissa ja jokainen päivä maksaa yritykselle noin 150 euroa. Lisäksi myyjille

tarjotaan koulutusta esimerkiksi rahoitus- ja vakuutus sopimuksissa sekä ATK-taidoissa. (Salo 2010)

Autoalalla myyntihenkilöstön urakehitykset ovat rajalliset, mutta silti tapauksia löytyy, joissa myyjät ovat nousseet aina yrityksen johtoon asti. Pätevien ja ansioituneiden myyjien nouseminen myyntipäälliköiksi on kuitenkin ollut alalla tyypillistä. Auto-Suni ei ole halunnut rakentaa liikaa väliportaita yrityksen hierarkiaan, joten myyntipäälliköitä yrityksessä ei ole. Yrityksestä löytyy kuitenkin yksi vaihtoaautopäällikkö, joka vastaa vaihtautojen arvostamisesta, kierrättämisestä ja varaston suuruudesta kaikissa neljässä toimipisteessä. (Salo 2010)

5.1.4 Ei-taloudelliset palkkiot – Sosiaaliset palkkiot

Sosiaalisista palkkioista merkittävimpanä Salo pitää niin sanottua ”miljoonakerhoa”. Jos automyyjä mielii kyseiseen kerhoon, tulee hänen tehdä yli 170 000 euroa (noin miljoona markkaa) tulosta ja myydä yli 200 uutta tai 250 käytettyä autoa vuodessa. Autoalalla kyseisiä rajoja on pidetty pitkään perinteisinä huippu myyjän mittareina. Esimerkiksi tänä vuonna 3-5 myyjällä on mahdollisuudet päästä miljoonakerhoon ja ansaita näin ollen vielä ”lukkoon lyömättömät” palkinnot. (Salo 2010)

6 AUTO-SUNIN MYYNTIHENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN

Tässä luvussa esitellään ensiksi haastattelujen materiaali ja niiden keskeisimmät tulokset. Tämän jälkeen muodostetaan yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita ja –aiheita.

6.1 Tutkimustulokset

Tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka mahdotonta on rakentaa koko henkilöstöä miellyttävät palkitsemiskäytännöt. Haastateltavien mielipiteet vaihtelivat suuresti eri palkitsemiskäytännöistä kysyttäessä. Jotkut arvostivat enemmän provisiopalkan painottamista ja toiset taas peruspalkan tuomaa turvallisuutta.

Haastattelut kuitenkin osoittivat, että yleisesti palkitsemiskäytäntöihin oltiin tyytyväisiä. Toisaalta kohdeyrityksen palkitsemiskäytännöissä löydettiin myös selviä kehittämiskohteita. Monissa asioissa haastateltujen myyntihenkilöiden mielipiteet yhtenivät olennaisesti. Enemmistön mainitsemiin kehittämiskohteisiin tulisi ilman muuta yrityksessä pureutua ja näiden ratkaisemista pohditaankin tutkimustulosten yhteenvedossa. Haastattelujen esittelemisessä keskitytäänkin yleisen mielipiteen esille tuomiseen, koska sehän yritysjohdon tulee ottaa huomioon, yrityksen näkökulman lisäksi, palkitsemiskäytäntöjä rakennettaessa.

Seuraavaksi esitellään haastattelujen materiaali ja niiden keskeisin anti. Materiaali esitetään teemojen mukaisesti ja samassa järjestyksessä kuin itse haastattelutilanteessakin (liite 4). Haastateltaville esitetyt kysymykset erotetaan kursivoinnilla ja numeroinnilla. Haastateltavien vastaukset esitetään nimettöminä ja nauhoista otetut suorat lainaukset erotetaan sisennyksillä ja kursivoinnilla.

6.1.1 Yleiset kysymykset

Haastatteluissa esitetyillä yleisillä kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa myyntihenkilöstön tuntemusta yrityksen palkitsemiskäytännöistä. Kysymyksiin haluttiin saada mahdollisimman spontaaneja vastauksia, jotta heille kaikista keskeisimmät palkitsemisen komponentit nousisivat esille. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin ensiksi mieleen tulevia kehittämiskohteita.

1.) Ikä, vuodet automyyjänä ja vuodet Auto-Sunissa?

Haastatteluihin osallistuneiden myyjien keski-ikä oli haastatteluhetkellä 44,5 vuotta. Keskimäärin haastateltavat ovat olleet automyyjänä 13,6 vuotta. Auto-Sunissa myyntihenkilöt ovat olleet keskimäärin 5,8 vuotta. Näin ollen myyntihenkilöitä voidaan pitää kokeneina ja autoalan ammattilaisina. Useimmat ovat työskennelleet uransa aikana muissakin autoliikkeissä ja pystyvät tämän johdosta vertailemaan palkitsemiskäytäntöjä edellisten työnantajiansa vastaaviin. Tutkimuksen kannalta on hyvä asia, että joukosta löytyy myös vähemmän aikaa Auto-Sunia palvelleita myyjiä. He eivät ole ehtineet tottua samalla tavalla yrityksen käytäntöihin ja muistavat myös

todennäköisesti paremmin edellisten työnantajinsa vahvuudet ja heikkoudet palkitsemistavoissa.

Taulukko 4: Haastateltavien iät, vuodet automyyjänä ja vuodet Auto-Sunissa

VUOSINA	Keskiarvo	Ylin	Alin
Ikä	44,5	53	33
Vuodet automyyjänä	13,6	28	2,5
Vuodet Auto-Sunissa	5,8	11	1

2a.) Millä kaikilla tavoilla yritys mielestäsi palkitsee sinua tehdystä työstä? Mitä saat siis vastineeksi työpanoksestasi?

Pääasiassa kaikille tuli ensimmäiseksi mieleen rahallinen korvaus eli palkka. Vastaukset noudattivat täten tutkijan ennakko-olettamuksia ja eivät tuoneet kovin yllättäviä tuloksia myyntihenkilöstön arvostuksista kokonaispalkitsemisen komponentteja kohtaan.

"No palkkahan se on."

Toisaalta eräs myyjä lähti kuitenkin selostamaan palkitsemisen moninaisuutta. Hän toi jopa aineettomaan palkitsemiseen kuuluvia palkitsemiskeinoja esille.

"Eli pohjapalkka + provisio myydyistä autoista + sitten luontoisedut eli autoetu. Ja tietysti sit normaalia kiitosta ja palautetta ja raportointia työstä."

Tätä voidaan pitää jopa yllättävänä, sillä haastattelija ei lähtenyt johdattelemaan vastauksia mitenkään ja kysymyksiin vastattiin melko nopeasti. Toisaalta haastateltavilla on ollut mahdollisuus pohtia vastauksia, koska tulevien haastattelujen aihe, eli palkitseminen, kerrottiin heille etukäteen.

2b.) Oletko tyytyväinen palkitsemiseen? Mitä hyvää siinä on tällä hetkellä? Mitä voisi kehittää?

Yleisesti haastateltavat olivat melko tyytyväisiä yrityksen palkitsemiseen. Hyvänä asiana esimerkiksi mainittiin, että palkka on aina tullut ajallaan. Myös palkkarakenteiden yhtenäistäminen sai kiitosta. Haastateltavien vastaukset painottuivat kuitenkin enemmän kehitettäviin asioihin ja ongelmakohtiin. Suurin osa piti pohjapalkan rakenteita ja perusteita ihmeellisinä. Myös katteiden ja palkkojen painottumista vaihtoautopuolelle kritisoitiin kärkevästikin. Näihin tuloksiin palataan myöhemmin, sillä asiat kuuluvat olennaisesti teemaan *suora palkitseminen*. Lisäksi muutamat mainitsivat palkan huonon tason suhteutettuna työtunteihin.

”Jos tän muuttaa niiku tuntityöks tän automyyntin, nii eihä se palkka oo kaksine. Koska meil saattaa helposti tulla viikkotolkulla 8-9 tuntisia päiviä plus viikonloput. Ni sillä taval ajateltun, ni eihä tää hyvä palkka sinäsä oo.”

Kuten teoriaosuudessa Harris (2010, 1) mainitsi artikkelissaan, kyseistä ongelmaa ei luonnollisesti voi päästää pahenemaan ratkaisevasti yrityksessä. Muuten vaarana on, että tyytymättömät myyntihenkilöt alkavat etsimään työpaikkoja muista yrityksistä tai kokonaan autoalan ulkopuolelta.

2c.) Kuinka hyvin tunnet nykyiset palkitsemiskäytännöt? Esimerkiksi mistä provisiot ja bonukset määräytyvät?

Kaikki osasivat sanoa mistä perinteisimmät provisioperusteet muodostuvat. Palkitsemiskäytännöistä informoimista pidettiin pääasiassa hyvällä tasolla, mutta siinäkin nähtiin selviä puutteita. Esimerkiksi rahoitus-, vakuutus- ja huoltosopimuksista koituvia provisioita pidettiin hieman epäselvinä. Bonuspalkkioiden määräytymistä kukaan vastaajista ei lähtenyt pohtimaan.

”Lähinnä nää rahotukset ja vakuutushommat ja nää on epäselvii, et mistä ne tulee. Kyllä nää provisiot pystyy suuri piirtei kattoo.”

”Etenki ku moni tietäs et paljo huolenpitosopimuksist saahaa, koska myö saahaa tiiettävästi, en mie oo varma, ni kaksykymppii.”

Kuten toimitusjohtaja Salon (2010) haastattelusta kävi ilmi, esimerkiksi rahoitustuotot muodostavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja näin ollen myös myyjien palkoista. Jos näiden palkkioiden kannustinvaikutuksia halutaan yrityksessä parantaa, tulee niiden määräytymisperusteet pystyä informoimaan paremmin myös myyntihenkilöstölle.

2d.) Onko parempi, että palkitaan yksilöitä vai pitäisikö olla enemmän tiimikohtaista palkitsemista?

Kaikki pitivät tiimipalkitsemisen tuntuvampaa painottamista järkevänä ja hyvänä asiana. Haastattelijoiden mielestä tämä lisäisi yhteisön henkeä ja parantaisi todennäköisesti viihtyvyyttä. Useimmat olivat kuitenkin myös sitä mieltä, että hyvien henkilökohtaisten suoritusten huomioimista ei tulisi unohtaa. Myyntihenkilöstö muisti painotta tiimipalkitsemisen kohdalla myös, että tällöin määräytymisperusteiden täytyisi olla selkeät ja helpot ymmärtää.

”Se ois hyvä asia, nimenomaa tiimipalkitsemist vois käyttää enemmän. Ei missää nimes huono asia, mut tietyst se pitäs mieltii justiisa et mistä asioist ja mite se kohdennettais ja mitä siitä saa. Mutta, se ois aika hyvä asia kyllä.”

6.1.2 Aikaisempiin tutkimuksiin liittyvät kysymykset

Tässä teemassa yhdistetään teoriaosuudessa esiteltyjä tutkimuksia empiriaan. Kolmas kysymys liittyy Leen tutkimukseen ja neljäs kysymys Lopezin et al., sekä Kalran ja Shin tutkimuksiin. Muut teoriaosuuden tutkimukset liittyvät yleisemmällä tasolla empiriaosuuteen ja näin ollen vaikuttavat myös niistä tehtäviin johtopäätöksiin.

3.) Kummasta motivoitunut enemmän? (Valitse A tai B)

A) Tavoitteiden saavuttamisesta koituvista tunteista, omasta pätevyydestä ja henkilökohtaisesta kehittämisestä?

B) Taloudellisista kannustimista (palkka jne.), ylennyksistä ja työn pysyvyydestä?

Neljä kuudesta valitsi vaihtoehto A:n ja kaksi kuudesta vaihtoehto B:n. Leen (1998, 66) tutkimuksen mukaan enemmistöä voidaan täten pitää sisäisiin palkkioihin suuntautuneina. Tällöin myyntihenkilöt ovat suhteellisesti tehokkaampia ja motivoituneempia ollessaan peruspalkan alaisessa palkitsemiskäytännössä.

Tulos on ristiriidassa viimeisen teeman tuloksen kanssa, sillä siellä motivoivimpana palkkiona pidettiin provisiopalkkaa. Tutkijan mielestä kolmanteen kysymykseen tulleet vastaukset saattavat olla tarkoituksenmukaisia. Toisin sanoen haastateltavat ovat saattaneet ajatella, että he antavat paremman kuvan motivaatiostaan vastaamalla vaihtoehto A:n. Näin ollen tutkija pitää viimeisen teeman tuloksia, jotka esitellään myöhempänä, totuudenmukaisempina.

4.) Pidätkö itseäsi riskin karttajana (et ota riskiä) vai sietäjänä (otat riskiä)?

Viisi kuudesta piti itseään riskin sietäjänä ja yksi kuudesta karttajana. Lopezin et al. (2006, 388) mukaan riskin karttajat eivät arvosta provisiopalkkaa, sillä he pitävät sitä liian epävarmana tulonlähteenä. Koska enemmistö piti itseään riskin sietäjänä, tulos tukee viimeisen teeman tuloksia eli provisiopalkan suosiota. Tässä kohtaa huomionarvoisena asiana voi pitää sitä, että haastateltaville oli melko vaikeaa vastata tähän kysymykseen. Monet perustelivat ottavansa ainoastaan hallittuja riskejä ja kertoivat muuttuneensa jatkuvasti riskiä karttavimmiksi iän myötä.

Kalran ja Shin (2001, 170) tutkimuksen mukaan riskin sietäjille rakennettavissa myyntikilpailuissa palkinnot tulisi jakaa vain harvoille. Lisäksi riskin sietäjät toivovat, että palkkioiden suuruudet vaihtelisivat voimakkaasti sijoituksen mukaan. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä varsinaisia ja merkittäviä myyntikilpailuja, mutta niitä pohdittaessa yrityksen olisi hyvä ottaa kyseiset asiat huomioon. Myyntikilpailua muistuttavaan ”miljoonakerho”-kisaan palataan sosiaalisten palkkioiden yhteydessä.

6.1.3 Taloudellinen palkitseminen – Suora palkitseminen

5.) Oletko tyytyväinen peruspalkan tasoon? Tulisiko sen olla provisioon nähden pienempi vai suurempi?

Enemmistö myyntihenkilöstöstä korottaisi peruspalkan suhdetta provisioon. He kaipaivat enemmän tasaisuuden tuomaa turvaa ja taloudellisten syklien huomioimista palkassa. Lisäksi vastauksissa osattiin mainita yrityksen pitkän aikavälin ja toisaalta lyhyen aikavälin tavoitteiden huomioiminen sekä painottaminen. Peruspalkan painottamisen uskottaisiin vaikuttavan positiivisesti pitkän aikavälin tavoitteisiin, kuten asiakastyytyvyyteen. Pitkän tähtäimen tavoitteiden huomioimista korostivat myös Ukko (et al. 2007, 49) omassa kirjassaan.

”Eli se palkan tasaisuus ja sit työyhteisö semmone et sinne on kiva mennä aamusii. Mie arvostan sitä. Sillo siel ois jokaisel semmone turva tulla, sillo siu ei välttämät tarvi tehdä hölmöläise riskejä.”

”Tai jätät ne tekemättä ja keskityt pelkästää siihe myyntii ja kappaleisii, lyhyel tähtäimel saat varmasti enemmän myyntiä ja katetta kappaleelta, mut se näkyy taas jossai muussa, esimerkiksi asiakastyytyvyydes pitkääl tähtäimel.”

Kuten Hon (et al. 2009, 169) tutkimustulokset osoittavat, peruspalkan kasvattaminen suhteessa provisioon ei ole todennäköisesti yrityksen kannalta järkevä vaihtoehto. Tällöin vaarana ovat myyjien tuloksellisuuden ja tehokkuuden lasku.

Lisäksi eräs myyjä ihmetteli peruspalkkatasojen määräytymisperusteita. Hänen mielestään niiden tulisi määräytyä kokemuksen sijasta vastuun perusteella.

”En mie tiiä oks kokemusvuosista niiku, tos ku kattoo ni osalle on haittaa ja osalle on hyötyy siit, et se on vähä erikoine. Miun mielestä niiku vastuusee nähe ois ehkä oikeempi siin.”

6.) Onko merkkipäiväisten ja vaihtoautomyyjien lisät peruspalkkaan oikeutettuja? Entä suuruuksia?

Tämä kysymys aiheutti kiistatta eniten tuhtumista haastateltavien joukossa. Selvä enemmistö piti merkkipäiväisten lisää oikeutettuna, tosin turhan pienenä, ja vaihtoautomyyjien lisää puolestaan kummallisena. Heidän mukaansa vaihtoautoissa

on jo valmiiksi huomattavasti paremmat katteet kuin uusissa autoissa, joten kate-erojen tasoittaminen tulisi olla juuri päinvastaiseen suuntaan. Myyjät tosin lisäsivät usein kommentteihinsa, että toki yritys päättää liiketoiminta-alueiden painotuksista ja antavat näiden perusteella myös lisät peruspalkkoihin. Kehittämiskohtaan palataan vielä tutkimustulosten yhteenvedossa.

"Mie en ymmärrä sitä vaihtoautomiesten sitä lisää, koska mie tiedän minkälaisilla pelivaroilla heille menee tonne käytetty auto myytäväks."

"Siel on niiku aika erikoisiakii ratkasuja. Tuotepäälliköil siel on 250 euroo, kohtalaisen pieni. Suhteessa siihen et siel on esimerkiks niiku vaihtoautomyyjän lisä 400 euroo. Siin ei oo niiku mitää, mie en ymmärrä missää nimes, et mikä ajatus siin on ollu, et kuka siin on päässy sellasee neuvottelutuloksee. Sie jou'ut kuiteki tekee nii paljo enemmän töitä uue auton myynnis ku vaihtoautos. Mut ei myö kilpailla keskenää, ei oo siitä niiku kysymys."

7.) Oletko tyytyväinen provisioprosenttiin, jonka myyjä saa myytävän auton katteesta?

Haastateltavat vastasivat tähän kysymykseen melko realistisesti, sillä enemmistö piti provisioprosenttia järkevänä. Enemmän korotusta toivottiin peruspalkkaan, kuten edellä mainittiinkin.

"No kyl se aika lähelle niiku on sitä oikeeta. Oon tyytyväine täl hetkel."

"En mie usko et se enempää motivois, jos se vaik 12 prosenttii ois, tavallaa puhutaa kuiteki pienest erost."

Tutkijan mielestä nämä vastaukset kertovat, että provisioprosentti on oikealla tasolla. Mikäli kilpailijoiden provisioprosenteissa ja myyntihenkilöstön mielipiteissä kuitenkin näkyisi selviä muutoksia, tulisi asiaa tarkastella uudestaan.

8.) *Pitäisikö provision perustua myös vastaanottamasi auton (vaihtoauton) tavoitekatteeseen?*

Kysymyksen ehdotukseen erimieltä oli ainoastaan yksi myyjä. Hänen mielestään nykyinen provision määräytymisjärjestelmä on hyvä ja selkeä.

”Ei, tää on tosi selkee, et se on kauppakohtane ja sil mennää.”

Muut pitivät ehdotettua järjestelmää järkevänä ja ehdottomasti kehittämisen arvoisena asiana. Heidän mielestään tällöin otettaisiin paremmin huomioon myös vastaanotetun auton kannalta onnistunut ja yritykselle katetta jättävä kauppa. Sitä, millä tavalla vastaanotettu auto huomioitaisiin järkevästi kaupan yhteydessä, haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet sanoa.

”Toiha on niiku mietinnän arvone asia toikii, en mie nyt osaa sitä sanoo et minkälaine se sit ois rakenteeltaa se palkkio siitä. Kilpailijoillaha on esimerkiks tota, tai oon kuullu, et jotkuu saa jopa auton ostamisest palkkion. Et kyl siin vois olla ideaa tossakii.”

”Ku saat todella hyvän vaihtoauton hyvällä katteella myytäväks sinne, ni harvoi sie pääset sen ny ite sielt myymää. Se varmasti kyl motivois enemmän tekemään sitä ketjuna.”

”Jos provisioo halutaan kehittää ni sinne suuntaa just, et sitä jaetaa sitä hommaa.”

Tutkijan mielestä tässä olisi selkeä kehittämiskohta, sillä järjestelmän avulla pystyttäisiin palkitsemaan myyjää, joka saa vastaanotetuksi hyvän vaihtoauton. Kuten Heimo (2010) mainitsi artikkelissaan, olisi tämä myös koko yrityksen edun mukaista. Tällöin myyjillä olisi kannustinta tarjota koko autovarastoa, eikä ainoastaan sen tuottavimpia yksilöitä.

9.) *Pidätkö siitä, että saat provisiota myös rahoitussopimuksista ja lisävarusteista? Pitäisikö provisiota saada jostain muustakin?*

Kaikki pitivät hyvänä asiana, että provisiota annetaan myös rahoitussopimusten ja lisävarusteiden myynnistä. Haastateltavien mielestä provisiota olisi järkevää antaa myös rengashotellipalveluiden ja vakuutuksien myymisestä. Tällöin myyjillä olisi enemmän kannustinta tarjota kyseisiä palveluja asiakkaalle.

”Se on vähä eri asia myydä niitä vakuutuksia, jos siitä ei niiku tuu mitää hyötyä itelle. Ja toisaalta sit sen asiakkaanki pitää ymmärtää, et miks myö ollaa niiku tarjoomas hänelle jonku toise yhtiön vakuutusta. Ne edut pitäis niiku kohdata siinä.”

”Koska täl hetkel meil ei oo mitää intressiä oikeesti niihi vakuutuksii, jotai vakuutusyhtiön omia pelleilykilpailuja, mihi pitää kerätä jotai rekkareita, automyyjät myy autoja eikä kerää rekkareita. On miun mielipide tähä.”

Kuten Salz (2008, 23) mainitsi artikkelissaan, tulee palkitsemiskäytäntöjen ja yritysten päämäärien olla linjassa. Jos vakuutusten myymistä halutaan painottaa, tulee siitä myös palkita. Mikäli provisiota lähdetäisiin jakamaan esille nostetuista palveluista, tulisi se muistaa myös tiedottaa myyjille hyvin selvästi.

10.) Oletko tyytyväinen bonuspalkkioihin? Ovatko bonukset tarpeeksi suuria ja jaetaanko niitä riittävästi? (esim. heinäkuun 200 myydyn auton raja)

Bonuspalkkiot koettiin yleisesti hyväksi ja kannustaviksi, mutta niiden toivottiin koskettavan koko myyntihenkilöstöä, eikä esimerkiksi ainoastaan vaihtoautojen myyjä kuten viime heinäkuussa.

”Se on hyvä asia, vois olla useemminki. Mut se pitää olla sit se ajatus talollakin, että talokin hyötyy siitä. Sen pitää olla järkevä, talon ja myyjän kannalta.”

Tutkijan mielestä bonuspalkkioita voitaisiin hyödyntää yrityksessä vielä tehokkaammin, sillä niistä koituvat kustannukset ovat helposti määriteltävissä ja päätettävissä. Bonuspalkkioiden avulla myyjille pystyttäisiin tarjoamaan, esimerkiksi kuukausittain, selvät päämäärät, johon heidän tulisi pyrkiä. Kuten Josephin ja

Kalwanin (1998, 155) tutkimustuloksista ilmenee, bonuksiin ollaan yleisesti hyvin tyytyväisiä, kunhan bonusten myöntämisperusteet ja myynnin tavoitteet ovat selkeästi määriteltynä.

11.) Onko koko henkilöstön kattava tavoitepalkkiojärjestelmä (bonuspalkkio) motivoiva? Miksi tai miksi ei? Onko se tarpeeksi selkeä myyntihenkilöstölle?

Koko henkilöstön kattavaa tavoitepalkkiojärjestelmää pidettiin hyvänä, koska se edistää ”yhteen hiileen puhaltamista” ja poistaa jälki- ja automarkkinoinnin välillä olevia kitkoja. Järjestelmää pidettiin myös tarpeeksi selkeänä, vaikka tarkat rajat ja prosentit eivät olleetkaan pääosin tiedossa. Järjestelmästä tiedottamista pidettiin melko riittävänä, mutta alkuvuoden tilanteesta monet olisivat kaivanneet lisäinformaatiota.

”Ja loppuaikana ollaa tietty se iha tarkkaa sitte. Ku se eka kuussatane on saatu tehtyy. Mut se varmaa tekee tätä talon henkee paremmaks kyl. Ja varmasti aika vahvaki merkitys.”

Tutkijan mielestä tavoitteiden ja toteutuneen tuloksen seuraamisesta tulisi tiedottaa ehdottomasti heti alkuvuodesta lähtien. Tällöin henkilöstölle pystyttäisiin kertomaan välittömästi, mikäli tavoitteista oltaisiin jäljessä. Järjestelmän kannustava vaikutus pysyy olennaisesti pienempänä, mikäli tavoitteista aletaan tiedottaa vasta kuuden kuukauden kuluttua.

6.1.4 Taloudellinen palkitseminen – Epäsuora palkitseminen

12.) Oletko tyytyväinen luontoisetuihin? (puhelinetu, autoetu, ruokaetu) Mitä muita etuisuuksia yritys voisi tarjota?

Yrityksen tarjoamia luontoisetuja pidettiin yleisesti riittävinä ja hyvinä. Eräs myyjä piti kuitenkin tärkeänä entistä yhtenäisemmän työvaatetuksen tarjoamista henkilöstölle.

”Ehottomasti täysi yhtenäine työvaatetus. Kaikil samanlaiset, kravaatit kaikki, et myö oltais tyylikäs ja yhtenäine. Nää kolitsit ja takit vei meitä hirvee paljo eteepäi.”

Työvaatetuksen voimakkaampi yhtenäistäminen olisi ehdottomasti järkevää, sillä pienet asiat ratkaisevat rakennettaessa yhtenäistä ja siistiä organisaatiokulttuuria sekä vaikutusta asiakkaalle. Tutkijan havainnoinnin perusteella kyse on ennemminkin vaatimuksista yhtenäistä pukeutumista kohtaan, kuin siitä, että yritys ei olisi yhtenäisiä työvaatteita tarjonnut.

6.1.5 Ei-taloudellinen palkitseminen – Urapalkkiot

13.) Onko työsi tarpeeksi mielenkiintoista, haastavaa ja vaihtelevaa? Viihdytkö hyvin työssäsi? Mikä parantaisi viihtymistäsi?

Haastateltavat kertoivat viihtyvänsä työssä ja pitivät ilmapiiriä tyydyttävänä. Työtä pidettiin myös haastavana ja vaihtelevana. Esimerkiksi viime vuosina on koettu lukuisia verojen muutoksia ja syvä taloudellinen lama.

”Kyl mie viihdyn hyvi ja on tää haastavaaki. Tää on aina vähä erilaista ja muuttuu kokoaja. Jo ne asiakkaatki tekee sen jo tietyst. Sit nää viime vuosie veron muutokset, punakilpiset autot, taantumet ja nää kaikki, ni onha siin tullu hirveest muutoksii.”

14.) Pystytkö kehittämään itseäsi tarpeeksi? Tarjotaanko sinulle tarpeeksi vastuullisia tehtäviä ja riittävää koulutusta?

Kaikki haastateltavat katsoivat saaneen tarpeeksi vastuullisia tehtäviä ja pitivät pääasiassa tarjottua koulutusta riittävänä. Ainoastaan perehdyttämiseen oltiin tyytymättömiä ja sen katsottiin haittaavan olennaisesti yhteisten työmenetelmien kehittymistä.

”Ainut tietyst mikä, jos tää ny tähä osioo kuuluu ni, perehdyttämine tähä taloo. Se on niiku iha perseestä, suoraa sanottuna. Ja oon kuullu saman monelt

muultakii. Sen takii tääl ei sit oo mitää yhtenäist linjaa, vaa toine tekee asiat tollee ja toine tollee.”

Perehdyttämisongelmaan tulisi ilman muuta löytää järkevä ratkaisu, sillä sen vaikutukset alkuaian työviihtyvyyteen ovat myös ilmeiset. Tutkijan havainnot perehdyttämistavoista olivat niin ikään negatiiviset. Automarkkinoinnin järjestelmät jäävät pääasiassa itsenäisen oppimisen varaan.

15.) Tuntuuko sinusta siltä, että pystyt etenemään urallasi? Haluaisitko edetä urallasi esimerkiksi johdon tehtäviin?

Suurin osa haastateltavista haluaa työskennellä nimenomaan myynnissä, eikä kaipaa etenemistä myyntipäälliköiden tehtäviin. Heidän mielestään myyntipäälliköiden ”tittelit” ovat turhia ja niitä ei tulisi ottaa yrityksessä käyttöön. Muutamat taas haluaisivat edetä urallaan, mutta eivät osaa sanoa uramahdollisuuksista kohdeyrityksessä.

”Vaikee sanoo, kylhä se tietyst voi olla mahollist, mut ei varmaa nyt yks kaks suoranaisesti. Kuka tietää.”

6.1.6 Ei-taloudellinen palkitseminen – Sosiaaliset palkkiot

16.) Jaetaanko yrityksessä tarpeeksi statussymboleita (esim. kuukauden/vuoden paras myyjä)?

Yleisesti haastateltavat eivät pitäneet statussymboleita tärkeinä, mutta kuukausittaista raportointia automyyjien kappalemääristä ja katteista pidettiin hyvänä.

”Miun mielest se on ollu hyvä se, mikä on ny ollu viimosen vuoden, et näkyy sähköpostis kaikkie kappaleet ja katteet ja nuo. Miun mielest se on hyvä ni kaikki näkee sielt sitte. Yhes vaihees, ku sitä ei ollu ni kaikki kyttäs sitä koneelt, et kuka on tehny mitäki ja sit sitä supateltii tuol ja muuta.”

Kuten Armstrong ja Murlis (2007, 18) varoittivat kirjassaan, tulee yritysjohdon harkita tarkkaan statussymbolien käyttöä. Heidän mielestään ne aiheuttavat usein erimielisyyksiä ja saattavat koitua tämän johdosta motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi.

17.) Pidätkö ns. "miljoonakerhoa" hyvänä palkitsemiskäytäntönä? Pitäisikö rajat olla alempana tai ylempänä? Pitäisikö vastaavia palkintoja olla myös lyhyemmällä aikavälillä (esim. kuukausittain)?

"Miljoonakerhoa" pidettiin yleisesti ihan hyvänä käytäntönä, mutta sen todellisista vaikutuksista motivaatioon ei osattu sanoa. "Miljoonakerhon" rajoja tulisi henkilöstön mielestä sopeuttaa paremmin myyjän toimenkuvaan. Vuositasoa pidettiin hyvänä, jotta nimenomaan tasaisuus pystytään huomioimaan.

"Kappalemäärä pitäs realistisest ajatella siihe toimenkuva mitä kaveri tekee."

"No myö ollaa pikkase eriarvoses systeemis tuos provisiojärjetelmäs, et myöhä ollaa painotettu niit palkkioit enemmä vaihtoautopuolelle. Mut täs systeemis, uusie autoje myyjist kukaa oikee pysty tekee sitä."

18.) Jakaako johto tarpeeksi palautetta, tunnustuksia ja kiitoksia myyntihenkilöstölle?

Johdon antamaan palautteeseen ja kiitosten määrään oltiin yleisesti tyytyväisiä, mutta sen jakamistapaan kaivattiin myös enemmän henkilökohtaisuutta.

"Kyl sitä palautetta ja kiitost vois tulla enemmi myös henk'kohtasest."

"Mie en tykkää tollasest julkisest kehumisest yhtää, ja rintoihi lyömisest. Mut se o tietyst taas hirmuse tärkeet toisille, et siel näkyy ne."

6.1.7 Palkitsemiskäytäntöjen arvostamiseen liittyvä tehtävä

Tässä tehtävässä tiedusteltiin haastateltavien mielipiteitä palkitsemiskäytäntöjen arvostamisesta. Tämän jälkeen vastauksia verrattiin Lopezin (et al. 2006, 384) vastaaviin tutkimuksiin (liite 2). Auto-Sunin myyntihenkilöstön tulokset ovat esitelty liitteessä 3. Tulokset ovat todella yhteneväiset Lopezin (et al. 2006, 384) tuloksien kanssa. Provisiopalkka oli selvästi suosituin palkitsemiskäytäntö jättämällä esimerkiksi peruspalkan 67 prosentin kannatuksella taakseen. Lisäksi aineettomat palkkiot, kuten tunnustukset ja ylennykset, olivat molemmissa tutkimuksissa selvästi vähiten arvostettuja.

Myyntihenkilöstön ikä ja kokemus eivät näkyneet aineettoman palkitsemisen arvostamisessa. Näin ollen tulokset olivat yhteneviä Tetrickin (et al. 2010) huomioiden kanssa. Tetrickin (et al. 2010, 204-205) uusissa tutkimuksissa todettiin, että ikä ja kokemus eivät selitä millään tavalla palkitsemiskäytäntöjen arvostamista.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimustulosten yhteenvedossa vastataan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeisissä johtopäätöksissä tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Tukevatko tulokset aiempia tutkimuksia? Tuovatko tulokset jotain uutta?

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin. Miten Auto-Sunin palkitsemiskäytännöt muodostuvat? Mitä palkitsemiskäytäntöjä myyntihenkilöstö arvostaa ja miksi? Miksi jotkin palkitsemiskäytännöt eivät toimi ja miten niitä voitaisiin kehittää?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin luvussa 5. Auto-Sunin palkitsemiskäytäntöjen rakentuminen kuvattiin toimitusjohtajalle tehdyn haastattelun

avulla. Myyntihenkilöstöä palkitaan Auto-Sunissa hyvin monipuolisesti ja palkitsemisessa on pyritty huomioimaan mahdollisimman tarkasti henkilöiden ominaisuudet. Palkitseminen ei rajoitu ainoastaan myyjille maksettavaan peruspalkkaan ja provisioon, vaan käytössä on esimerkiksi kattavat luontoisedut, bonuspalkkiot ja aineettomat palkkiot.

Toiseen kysymykseen etsittiin vastaus suorittamalla myyntihenkilöstölle puolistrukturoidut teemahaastattelut. Näin ollen vastaus löytyy luvusta 6 ja liitteestä 3. Tulokset osoittavat, että motivoivimpana palkitsemiskäytäntönä pidetään provisiopalkkaa. Toiseksi arvostetuimman, eli peruspalkan, provisiopalkka voitti 67 prosentin enemmistöllä. Perusteluiksi haastatellut myyjät mainitsivat esimerkiksi provision suuren vaikutuksen kokonaispalkkaan ja näin ollen myös toimeentuloon. Kuten myös Caruth & Handlogten-Caruth (2006, 7-8) mainitsivat, provisiopalkka motivoi henkilöstöä myymään aggressiivisesti, sillä yritykselle tuodusta katteesta saadaan myös itselle vastinetta eli palkkaa. Peruspalkan hyvää kannatusta perusteltiin puolestaan sen tuomalla turvalla. Sen koettiin tuovan tasaisuutta ansioihin ja motivoivan ponnistelemaan erityisesti pidemmän aikavälin tavoitteiden eteen.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä etsittiin palkitsemiskäytäntöihin liittyviä kehittämiskohteita. Haastateltavilta löytyikin useita hyviä mielipiteitä siihen, miten palkitsemista yrityksessä voitaisiin kehittää. Samalla näkyi jälleen palkitsemiseen liittyvä ongelmallisuus, eriäviä mielipiteitä oli usein yhtä monta kuin vastaajaakin. Seuraavaksi tarkastellaan nimenomaan yleisen mielipiteen mukaisia kehittämiskohteita.

Haastateltavat pitivät tiimipalkitsemisen korostamista järkevänä asiana, sillä sen uskottiin parantavan työyhteisön henkeä ja viihtyvyyttä. Tutkijan mielestä tiimipalkitsemista voisi harkita esimerkiksi bonuspalkkioiden yhteydessä. Tällöin tiimit voisivat muodostua esimerkiksi Lappeenrannan yksiköstä tai tietyn automerkin myyjistä. Johto asettaisi tiimille kuukausi- tai kvartaalitavoitteen, jonka ylityksestä palkittaisiin maltillisesti kyseistä tiimiä. Tämän avulla bonuspalkkiot pystyttäisiin kohdistamaan kaikille myyjille, eikä ainoastaan esimerkiksi vaihtoautopuolelle.

Tiimien yhteishenkeä pystyttäisiin kohentamaan ja kilpailua synnytettäisiin nimenomaan tavoitteiden saavuttamiseksi, ei myyjien väliseksi kilpailuksi.

Peruspalkkatasojen määräytymisperusteita ihmeteltiin erään haastateltavan johdosta. Hänen mielestään vastuu voisi olla kokemusta järkevämpi määräytymisperuste. Muutkin kritisoivat sitä, että ylimääräisistä ja myynnin ulkopuolisista tehtävistä ei saada riittävää vastinetta. Mikäli peruspalkkatasot muodostuisivat vastuun perusteella, olisi myyjillä varmasti enemmän kannustinta panostaa myös myynnin ulkopuolisiin tehtäviin. Merkkivastaavien on esimerkiksi huolehdittava kyseisen merkin markkinoinnista ja myyjien kannustamisesta kaikissa toimipisteissä. Tällöin he saisivat vastinetta merkkivastaavalisän ja peruspalkkatason muodossa.

Vaihtoautomyyjien lisää ei pidetty tasapuolisena, sillä vaihtoautopuolella katsottiin olevan jo valmiiksi huomattavasti paremmat katteet ja näin ollen mahdollisuudet suurempaan palkkaan. Tämä asia on toki täysin johdon painotuksista kiinni. Toimitusjohtajan mainitsemat kate-erot uusien ja käytettyjen autojen välillä näyttävät olevan myyntihenkilöstön mielestä täysin päinvastaiset. Tässä voisi olla kehittämiskohteen paikka, jotta palkitsemista pystyttäisiin kehittämään tasapuolisempaan ja oikeudenmukaisempaan suuntaan.

Haastateltavat pitivät vastaanotetun auton huomioivaa provisiojärjestelmää järkevänä, mutta eivät osanneet sanoa kuinka tämä voitaisiin toteuttaa. Heimon (2010) ehdottamaa uutta provisiojärjestelmää voisi olla järkevää pohtia myös Auto-Sunissa. Tällöin tulisi miettiä uuden järjestelmän tuomia haasteita ja kustannuksia sekä verrata näitä mahdollisesti saavutettaviin hyötyihin ja yritykselle koituviin etuihin.

Yhteenvedon lopuksi voidaan todeta, että suoritettujen haastattelujen ja niiden tulosten avulla pystyttiin vastaamaan hyvin alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen olennaisimpaan, eli kolmanteen, tutkimuskysymykseen löydettiin useita hyviä mielipiteitä myyntihenkilöstön toimesta. Näiden mielipiteiden huomioiminen on luonnollisesti yrityksessä pohdinnan arvoinen asia. Tutkimuksen sovellettavuutta, eli antia kohdeorganisaatiolle, ja hyödyllisyyttä voidaan siis pitää merkittävänä.

7.2 Johtopäätökset

Aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet myyntihenkilöstön palkitsemiseen. Hon (et al. 2009) tutkimusta lukuun ottamatta kohdetta ei siis ole rajattu autoalaan. Tutkimukset ovat lisäksi keskittyneet suurilta osin taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Vaikka aiemmat tutkimukset sivuavat tämän tutkimuksen aihetta, on niiden tuloksista kuitenkin löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä. Seuraavaksi tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Tukevatko tulokset aiempia tutkimuksia? Ovatko tulokset ristiriidassa keskenään? Ja mitä uutta tämä tutkimus tuo esille?

Suurimpana yhtäläisyytenä voidaan pitää provisiopalkan suosiota myyntihenkilöstön keskuudessa. Kuten Lopezin (et al. 2006, 384) tutkimuksesta käy ilmi, provisiopalkkaa pidetään parhaana myyntihenkilöstön palkitsemiskeinona. Tutkimukseni tulokset ovat lähes identtiset ja prosenttiosuudetkin yhtenevät olennaisesti. Myyjät siis arvostavat ja pitävät provisiota motivoivana palkitsemiskeinona, vaikka sen aiheuttama epävarmuus tuloihin tiedostetaankin.

Rantamäen (et al. 2006, 55-56) mainitsema ongelma, kaikkia miellyttävän palkitsemismallin rakentamisesta, näkyi tutkimuksessani. Palkitsemiskäytännöistä kysyttäessä mielipiteitä oli usein yhtä monta kuin vastaajaakin. Lisäksi Armstrongin ja Murlisin (2007, 18) mainitsemat vaarat aineettomien palkkioiden käytössä näkyivät olennaisesti haastatteluissa. Toiset arvostivat julkisia tunnustuksia ja toiset kaipasivat huomattavasti enemmän henkilökohtaisempaa palautetta.

Haastateltujen myyntihenkilöiden kommentteja eri palkitsemiskeinoista voidaan pitää hyvinkin samankaltaisina kuin Caruthin ja Handlogten-Caruthin (2006) mainitsemia vahvuuksia ja heikkouksia eri palkitsemiskäytännöistä. Esimerkiksi Caruthin ja Handlogten-Caruthin (2006, 7-8) mainitsemat heikkoudet provisiopalkkaa käytettäessä näkyivät selvästi haastateltavien vastauksissa. Molemmat toivat esille, että provisiopalkan alaisuudessa myyjät saattavat keskittyä liikaa helppoihin kaappoihin ja asiakassuhteisiin laiminlyöden samalla yritykselle olennaisia pitkänaikavälin asiakassuhteita.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää yhtenevinä myös Tetricken (et al. 2010, 204-205) huomioiden kanssa. Myyntihenkilöstön ikä ja kokemus eivät näkyneet aineettomien palkkioiden arvostamisessa. Aineetonta palkitsemista arvostettiin huomattavasti vähemmän kuin aineellista palkitsemista, iästä riippumatta.

Josephin ja Kalwanin (1998) tutkimustuloksia voidaan pitää sekä yhtenevinä että eroavina. Erot löytyvät bonuspalkkioiden yleisestä arvostamisesta. Tutkimukseni ei osoittanut, että bonuspalkkioita arvostettaisiin yrityksessä yhtä paljon kuin Josephin ja Kalwanin (1998, 155) tuloksissa osoitetaan. Toisaalta Auto-Sunin myyntihenkilöt pitivät pitkänaikavälin bonuspalkkioita kannustavina, tasaisuutta huomioivina ja selviä päämääriä asettavina. Nämä samat asiat nousivat esille myös Josephin ja Kalwanin (1998, 155) tutkimuksen vastauksissa.

Tutkimustuloksia suhteutettaessa teoreettiseen viitekehykseen tulee huomioida, että aiemmat tutkimukset ovat suoritettu pääosin Yhdysvalloissa ja erilaisessa kulttuurissa. Yhdysvalloissa myyjän palkkiosta puhutaan avoimemmin ja siitä lähdetään neuvottelemaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tästä huolimatta yhdysvaltalaiset myyjät näyttäisivät motivoituvan samoista palkitsemistavoista kuin Suomessakin.

Toinen tärkeä huomio, liittyen teoreettiseen viitekehykseen, koskee tutkimusten kohderyhmiä. Teoriaosuus oli koottava pääosin myyntihenkilöstöön kohdistuneista tutkimuksista, sillä automyyjien palkitsemista käsitteleviä tutkimuksia ei ollut löydettävissä.

Aiempiin tutkimuksiin verrattuna tutkimukseni tarkastelee myyntihenkilöstön palkitsemista huomattavasti kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksessa otettiin olennaisesti huomioon myös aineeton palkitseminen. Auto-Sunin kohdalla ei-taloudellinen palkitseminen koettiin yleisellä tasolla hyväksi ja riittäväksi, joten suurempia kehittämiskohteita ei ollut havaittavissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut pyrkiä yleistettävyyteen. Tapaustutkimuksen mukaisesti tavoitteena oli selvittää tiettyä tapausta, Auto-Sunin

palkitsemiskäytäntöjä, ja syventyä kohdeyritykseen. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää uudenaikaisena verrattuna viitekehysessä esiteltyihin tutkimuksiin.

7.3 Jatkotutkimustarpeet

Selvien rajausten johdosta tutkimukselle on olemassa hyödyllisiä jatkotutkimustarpeita. Tämä tutkimus rajattiin ainoastaan Auto-Sunin Lappeenrannan yksikköön, joten haastattelujen laajentaminen myös muiden yksiköiden myyntihenkilöihin lisäisi tutkimuksen sovellettavuutta kohdeyritykselle. Johdon toimiessa pääosin Lappeenrannasta käsin, saattaisi esimerkiksi esimiestyö saada erilaisia arvioita muiden liikkeiden myyntihenkilöiden toimesta.

Tutkimus keskittyi tarkastelemaan palkitsemiskäytäntöjä myyntihenkilöstön näkökulmasta, joten johdon ja strategisen palkitsemisen näkökulmat jäivät pääosin ulkopuolelle. Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä nimenomaan johdon näkökulmaan ja tutkia palkitsemiskäytäntöjä enemmän yrityksen näkökulmasta. Tällöin teoriaosuus muodostuisi strategisesta palkitsemisestä ja haastattelut suoritettaisiin yrityksen johdolle. Miten palkitsemiskäytännöt voisivat ottaa paremmin huomioon yrityksen strategian ja tavoitteet?

Yrityksessä on tarkoitus kehittää jälkimarkkinointihenkilöstön palkitsemiskäytäntöjä, jotta silläkin puolella pystyttäisiin huomioimaan henkilöiden tehokkuus ja tuloksellisuus. Mikäli uusi palkitsemisjärjestelmä saadaan käyttöön, vastaavanlaisen tutkimuksen suorittaminen jälkimarkkinointipuolella olisi varmasti yritykselle hyödyllinen.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward Management*, 5th Edition, Cornwall: MPG Books Ltd.

Caruth, D. L. & Handlogten-Caruth, G. D. (2006) The Formula For Compensating Sales Personnel. *American Salesman* 51, 6-15

Chiang, F. T. (2006) An Empirical Examination of Reward Preferences within and across National Settings. *Management International Review* 46, 573-596.

Darlington, H. (2008) A Compensation Strategy. *Supply House Times* 51, 56-60.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 1st edition, London: SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harris, D. (2010) Dealers rethink how they pay salespeople. *Automotive News* 84, 1.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. 9. painos, Helsinki: Tammi.

Ho, J. L. Y., Wu, A & Lee, L-C. (2009) How changes in Compensation Plans Affect Employee Performance, Recruitment, and Retention: An Empirical Study of a Car Dealership. *Contemporary Accounting Research* 26, 167-199.

Joseph, K. & Kalwani, M. U. (1998) The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans. *Industrial Marketing Management* 27, 147-159.

Kalra, A. & Shi, M. (2001) Designing Optimal Sales Contests: A Theoretical Perspective. *Marketing Science* 20, 170-193.

Kauhanen, J. (2007) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 9. painos, Helsinki: WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1. painos, Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

LaReau, J. (2008) GM dealers worry about losing their A-Team. *Automotive News* 19, 1.

Lee, D. H. (1998) The moderating Effect of Salesperson Reward Orientation on the Relative Effectiveness of Alternative Compensation Plans. *Journal of Business Research* 43, 65-77.

Lopez, T. B., Hopkins, C. D. & Raymond, M. A. (2006) Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 101, 381-390.

Pulina, W. (2010) What non-financial rewards are successful motivator? *Strategic HR Review* 9, 43.

Pullins, E. B (2001) An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management* 30, 403-413.

Rantamäki, T, Kauhanen, J & Kolari A. (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. 1. painos, Juva: WSOY.

Salz, L. B. (2008) Compensate to motivate. *Sales and Marketing Management* 4, 23-24.

Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. Second edition, London: SAGE Publications Ltd.

Sistonen, S. (2008) *Paranna tuloksia ja palkitse*. 1. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tetrick, L., Weathington, B., Silva, N. & Hutcheson, J. (2010) Individual Differences in Attractiveness of Jobs Based on Compensation Package Components. *Employee Responsibilities & Rights Journal* 22, 195-211.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen J. (2007) *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Tykes.

Vartiainen, M., Juuti, P., Falck, A. & Pohjola, M. (1993) *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*. 1. Painos, Juva: WSOY.

Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks(CA): SAGE Publications Ltd.

Internet:

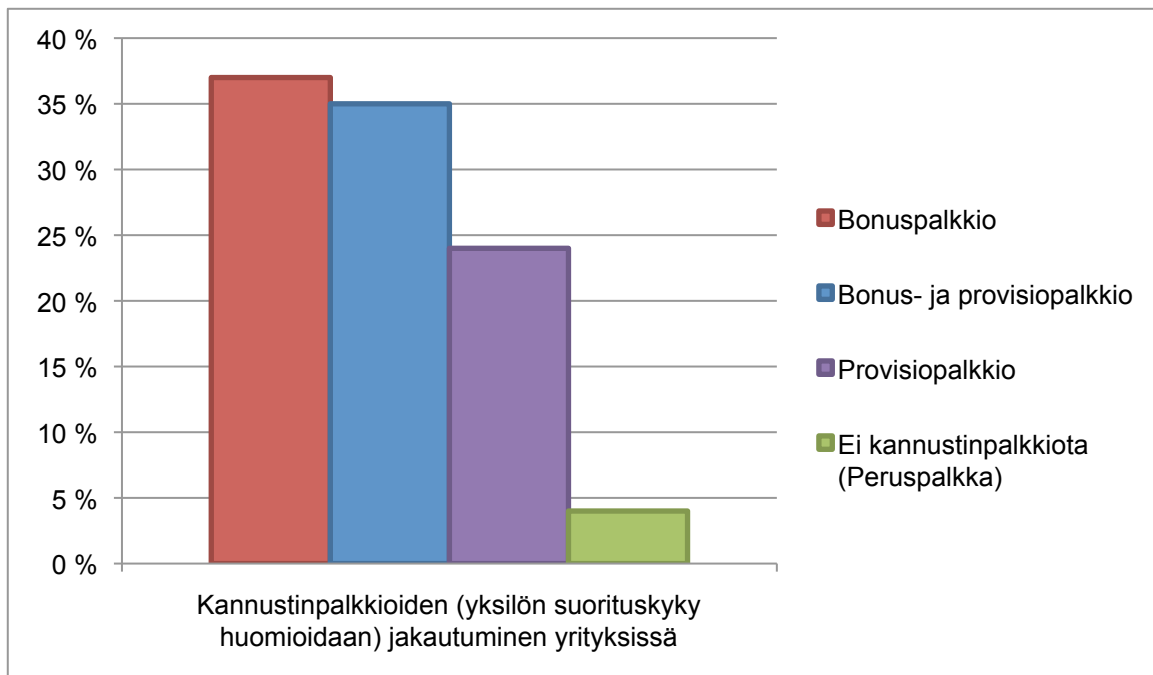
Heimo, E. (2010) Grey-Hen Oy, asiantuntija-artikkelit. [verkkodokumentti]. [viitattu 15.11.2010]. Saatavilla <http://www2.grey-hen.com/index.php/Provisiomalli-ohjaa-automyyn-toimintaa.html>

Haastattelut:

Salo, Jussi. (2010) Auto-Sunin toimitusjohtajan avoin haastattelu. Lappeenranta 23.9.2010.

Myyntihenkilöstö. (2010) Auto-Sunin myyntihenkilöstön puolistrukturoidut teemahaastattelut. Lappeenranta 3.11.2010.

Liite 1: Kannustinpalkkioiden jakautuminen yrityksissä



(Joseph & Kalwani 1998, 150)

LIITE 2

Liite 2: Lopezin, Hopkinsin ja Raymondin tutkimuksen tulokset

Palkkio (A) PAREMPI	Kannatus (A)	Palkkio (B) HUONOMPI	Kannatus (B)
Peruspalkka	68%	Luontoisedut	32%
Peruspalkka	92%	Tunnustukset	8%
Peruspalkka	86%	Ylennykset	14%
Provisiopalkka	85%	Tunnustukset	15%
Provisiopalkka	75%	Ylennykset	25%
Provisiopalkka	68%	Luontoisedut	32%
Provisiopalkka	80%	Bonuspalkkiot	20%
Provisiopalkka	77%	Peruspalkka	23%
Luontoisedut	81%	Tunnustukset	19%
Bonuspalkkiot	83%	Tunnustukset	17%

(Lopez et al. 2006, 384)

LIITE 3

Liite 3: Myyntihenkilöstön haastatteluiden tulokset
(vertaa Lopezin, Hopkinsin ja Raymondin tutkimuksen tuloksiin)

Palkkio (A) PAREMPI	Kannatus (A)	Palkkio (B) HUONOMPI	Kannatus (B)
Peruspalkka	67%	Luontoisedut	33%
Peruspalkka	100%	Tunnustukset	0%
Peruspalkka	67%	Ylennykset	33%
Provisiopalkka	100%	Tunnustukset	0%
Provisiopalkka	100%	Ylennykset	0%
Provisiopalkka	83%	Luontoisedut	17%
Provisiopalkka	83%	Bonuspalkkiot	17%
Provisiopalkka	67%	Peruspalkka	33%
Luontoisedut	100%	Tunnustukset	0%
Bonuspalkkiot	83%	Tunnustukset	17%
Lisäksi kysyttiin:			
Bonuspalkkiot	83%	Ylennykset	17%
Ylennykset	50%	Tunnustukset	50%
Peruspalkka	100%	Bonuspalkkiot	0%
Luontoisedut	67%	Ylennykset	33%

Liite 4: Haastattelurunko ja teemat

HAASTATTELURUNKO:

Teema 1: Yleiset kysymykset:

- 1.) Ikä, vuodet automyyjänä ja vuodet Auto-Sunissa?
- 2.) Yleiset kysymykset:
 - a.) Millä kaikilla tavoilla yritys mielestäsi palkitsee sinua tehdystä työstä? Mitä saat siis vastineeksi työpanoksestasi?
 - b.) Oletko tyytyväinen palkitsemiseen? Mitä hyvää siinä on tällä hetkellä? Mitä voisi kehittää?
 - c.) Kuinka hyvin tunnet nykyiset palkitsemiskäytännöt? Esimerkiksi mistä provisiot ja bonukset määräytyvät?
 - d.) Onko parempi, että palkitaan yksilöitä vai pitäisikö olla enemmän tiimikohtaista palkitsemista?

Teema 2: Aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaosuuteen liittyvät kysymykset:

- 3.) Kummasta motivoitunut enemmän? (Valitse A tai B)
 - A) Tavoitteiden saavuttamisesta koituvista tunteista, omasta pätevyydestä ja henkilökohtaisesta kehittymisestä?
 - B) Taloudellisista kannustimista (palkka jne.), ylennyksistä ja työn pysyvyydestä?
- 4.) Pidätkö itseäsi riskin karttajana (et ota riskiä) vai sietäjänä (otat riskiä)?

Teema 3: Taloudellinen palkitseminen – Suora palkitseminen:

- 5.) Oletko tyytyväinen peruspalkan tasoon? Tulisiko sen olla provisioon nähden pienempi vai suurempi?
- 6.) Onko merkkipäiväisten ja vaihtoautomyyjien lisät peruspalkkaan oikeutettuja? Entä suuruuksia?
- 7.) Oletko tyytyväinen provisioprosenttiin, jonka myyjä saa myytävän auton katteesta?
- 8.) Pitäisikö provision perustua myös vastaanottamasi auton (vaihtoauton) tavoitekatteeseen?
- 9.) Pidätkö siitä, että saat provisiota myös rahoitussopimuksista ja lisävarusteista? Pitäisikö provisiota saada jostain muustakin?
- 10.) Oletko tyytyväinen bonuspalkkioihin? Ovatko bonukset tarpeeksi suuria ja jaetaanko niitä riittävästi? (esim. heinäkuun 200 myydyn auton raja)
- 11.) Onko koko henkilöstön kattava tavoitepalkkiojärjestelmä (bonuspalkkio) motivoiva? Miksi tai miksi ei? Onko se tarpeeksi selkeä myyntihenkilöstölle?

Teema 4: Taloudellinen palkitseminen – Epäsuora palkitseminen:

- 12.) Oletko tyytyväinen luontoisetuihin? (puhelinetu, autoetu, ruokaetu) Mitä muita etuisuuksia yritys voisi tarjota?

Teema 5: Ei-taloudellinen palkitseminen – Urapalkkiot:

- 13.) Onko työsi tarpeeksi mielenkiintoista, haastavaa ja vaihtelevaa? Viihdytkö hyvin työssäsi? Mikä parantaisi viihtymistäsi?
 14.) Pystytkö kehittämään itseäsi tarpeeksi? Tarjotaanko sinulle tarpeeksi vastuullisia tehtäviä ja riittävää koulutusta?
 15.) Tuntuuko sinusta siltä, että pystyt etenemään urallasi? Haluaisitko edetä urallasi esimerkiksi johdon tehtäviin?

Teema 6: Ei-taloudellinen palkitseminen – Sosiaaliset palkkiot:

- 16.) Jaetaanko yrityksessä tarpeeksi statussymboleita (esim. kuukauden/vuoden paras myyjä)?
 17.) Pidätkö ns. ”miljoonakerhoa” hyvänä palkitsemiskäytäntönä? Pitäisikö rajat olla alempana tai ylempänä? Pitäisikö vastaavia palkintoja olla myös lyhyemmällä aikavälillä (esim. kuukausittain)?
 18.) Jakaako johto tarpeeksi palautetta, tunnustuksia ja kiitoksia myyntihenkilöstölle?

Teema 7: Kumpi palkitsemiskäytäntö motivoi sinua enemmän? (rasti sarakkeeseen)

Peruspalkka	vs.	Luontoisedut
Tunnustukset	vs.	Provisiopalkka
Bonuspalkkiot	vs.	Ylenemismahdollisuus
Luontoisedut	vs.	Tunnustukset
Provisiopalkka	vs.	Bonuspalkkiot
Tunnustukset	vs.	Peruspalkka
Peruspalkka	vs.	Provisiopalkka
Ylenemismahdollisuus	vs.	Peruspalkka
Tunnustukset	vs.	Ylenemismahdollisuus
Provisiopalkka	vs.	Luontoisedut
Bonuspalkkiot	vs.	Peruspalkka
Tunnustukset	vs.	Bonuspalkkiot
Ylenemismahdollisuus	vs.	Luontoisedut
Provisiopalkka	vs.	Ylenemismahdollisuus

Liite 5: Haastattelun tarkoitus ja ohjeet

Haastattelun tarkoitus ja ohjeet:

- ✓ Tarkoitus tehdä ”virallinen” haastattelu tärkeää koulutyötäni varten
- ✓ Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa Auto-Sunin palkitsemiskäytäntöjä, tutkia palkitsemiskäytäntöjen toimivuutta ja kannustavuutta myyntihenkilöstön näkökulmasta ja pohtia, miten palkitsemiskäytäntöjä voitaisiin parantaa

- ✓ Asemani tutkijana, ei kesätyöläisenä tai kollegana
- ✓ Haastattelut käsitellään täysin luottamuksellisesti ja nimettöminä
- ✓ Vastauksista ei etsitä tietoja siitä, kuka henkilö on mitään vastannut
- ✓ Tulokset tullaan esittämään nimettöminä lainauksina, joita itse tulkitseen

- ✓ Voit siis vastata täysin **luottamuksellisesti** ja **rehellisesti**, sillä haastattelut päätyvät sellaisenaan ainoastaan tutkijan käyttöön
- ✓ Pyydänkin että vastaat kysymyksiin mahdollisimman **rehellisesti** ja **totuudenmukaisesti**
- ✓ Tutkimuksen avulla pyritään **parantamaan** nimenomaan **teidän palkitsemiskäytäntöjä** ja **motivaatiota** kyseiseen työhön!

Ville Suni
3.11.2010