



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Risto Järvinen

Yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtaminen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Risto Järvinen		
Tutkielman nimi:	Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtaminen		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	119

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamista ja tunnistaa erilaiset menestyksekkään johtamisen edellytykset, haasteet ja toimivat motivointikeinot. Ilmiötä lähdettiin tutkimaan päämies-agenttiteorian pohjalta, sillä yrittäjöpohjaisen myyntiedustajan ja tämän päämiehen välistä yhteistyötä voidaan pitää eräänlaisena klassisena käytännön esimerkkinä päämies-agenttiteoriasta. Työn toimeksiantajana toimi tutkijan oma työnantaja Lammin Ikkuna Oy, jonka yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien organisaatio koostuu noin 30 yrittäjäedustajasta ympäri Suomen.

Yrittäjöpohjaisen myyntiedustajan käsite on moniulotteinen. Käsite perustuu englanninkieliseen termiin *independent sales contractor* (ISC), jonka mukaan itsenäiset myyntiedustajat ovat henkilöitä, jotka tekevät yhteistyösopimuksen päämiehensä kanssa tämän tuotteiden ja palveluiden edustamisesta normaalisti provisiopalkkiota vastaan. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *yrittäjöpohjainen myyntiedustaja*, koska yrittäjyys on keskeinen myyntiedustajan johtamiseen vaikuttava elementti: Myyntiedustaja toimii aina oman yrityksensä kautta, minkä takia edustaja on itse vastuussa oman yrityksensä taloudellisesta menestymisestä. Johtamisen keinot myös eroavat toisistaan, kun johdettavana on itsenäinen yrittäjä ja työsuhteessa oleva henkilö.

Työssä tutkittiin yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamista haastatteleamalla kahdeksaa yritysjohtajaa, jotka vastaavat yrittäjäedustajien johtamisesta omissa organisaatioissaan. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin teoriasidonnaisen teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Lisäksi analyysin yhteenvetona syntyi malli yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen. Malli vetää yhteen tutkimustulokset ja tarjoaa yritysjohtajille työkalun oman yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation rakentamiseen ja johtamiseen.

Tutkimuksen perusteella yritysjohtajien tulee kiinnittää erityistä huomiota oman edustajaorganisaationsa rakentamiseen ja monipuoliseen motivointiin. Tutkimustulosten mukaan on tärkeää, että yritys panostaa agenttisopimuksensa sisällön muotoilemiseen ja aktiivisuuteen kannustavaan palkkiomalliin, monivaiheiseen rekrytointiin, oikeanlaisen rekrytointiprofiilin käyttämiseen, monipuolisen johtamisjärjestelmän rakentamiseen ja erilaisiin motivointikeinoihin. Mallia yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta kuvastavat kolme asiaa: Onnistunut rekrytointi pohjana menestymiselle, sopimus yrittäjäedustajan vapauden vastapainona ja valmentava johtamistapa.

AVAINSANAT: Päämies-agenttiteoria, yrittäjöpohjainen myyntiedustaja, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	9
1.2	Työn rakenne, tavoitteet ja aiheen rajaus	11
1.3	Tutkimusongelmat ja -menetelmät	13
1.4	Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajan käsite	14
2	Teoreettinen viitekehys	18
2.1	Päämies-agenttiteorian juuret ja aikaisemmat tutkimukset	18
2.2	Päämies-agenttiteorian periaatteet	23
2.3	Päämies-agenttisuhteen hyödyt	27
2.4	Päämies-agenttisuhteen haasteet	29
2.5	Agenttisopimus, edustajien rekrytointi ja valvonta	33
2.6	Päämies-agenttiteoria ja motivointi	38
2.7	Päämies-agenttiverkosto ja sen johtaminen	44
2.8	Päämies-agenttiteorian rajoitukset ja kritiikki	48
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	51
3.1	Tutkimuksen taustafilosofia	51
3.2	Laadullinen tutkimus	52
3.3	Tutkimusprosessi	53
3.3.1	Aineiston kerääminen	55
3.3.2	Tutkimuksen kohderyhmä	58
3.3.3	Haastattelujen toteuttaminen käytännössä	60
3.3.4	Aineiston analysointi	60
4	Tutkimustulokset	65
4.1	Menestyksekkään johtamisen edellytykset	65
4.1.1	Palkkiomalli	66
4.1.2	Edustajan ominaisuudet ja rekrytointi	69
4.1.3	Johtamisjärjestelmä	74
4.2	Johtamisen ongelmat ja haasteet	80

4.2.1	Rekrytointi	81
4.2.2	Yrittäjyys	83
4.2.3	Päivittäisen johtamisen haasteet	86
4.3	Myyntiedustajien motivointi	89
4.3.1	Käytännön motivointikeinot	89
4.3.2	Myyntikilpailut	92
4.3.3	Joukkuehenki	93
4.4	Malli yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen	95
5	Pohdinta ja johtopäätökset	99
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	99
5.2	Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta	102
5.3	Johdon implikaatiot	106
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukselle	107
	Lähteet	109
	Liitteet	119
	Liite 1. Haastattelurunko	119

Kuvat

Kuva 1.	Esimerkki teemakortiston sisällöstä.	62
Kuva 2.	Esimerkki analyysikortista.	64

Kuviot

Kuvio 1.	Työn rakenne.	12
Kuvio 2.	Esimerkkejä yrittäjäpohjaisista myyntiedustajista.	15
Kuvio 3.	Päämies-agenttisuhteen elementit.	24
Kuvio 4.	Päämiehen ja agentin välisen suhteen hyötyjä.	29
Kuvio 5.	Päämies-agenttiteorian elementit ja haasteet.	30
Kuvio 6.	Agenttien motivaatioon vaikuttavat tekijät.	42
Kuvio 7.	Kärkiyritysverkosto ja tasavertainen kumppaneiden verkosto.	45
Kuvio 8.	Päämiehen ja agenttien muodostama keskinäinen verkosto.	48
Kuvio 9.	Eri haastattelumuodot ja niiden struktuurierot.	56
Kuvio 10.	Malli yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen.	96
Kuvio 11.	Yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamisen elementit.	103

Taulukot

Taulukko 1.	Päämies-agenttiteoriaa käsitelleitä tutkimuksia vuosilta 1973-2020.	20
Taulukko 2.	Tutkielman vaiheet aikajärjestyksessä.	53
Taulukko 3.	Haastateltavien esittely.	59
Taulukko 4.	Haastatteluiden ajankohdat ja kestot.	60

1 Johdanto

Itsenäisten myyntiedustajien käyttäminen liiketoiminnassa on yleistä mm. teollisilla aloilla, rakennusalalla ja kiinteistönvälityksessä. Itsenäisten myyntiedustajien johtamista on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän huolimatta siitä, että edustusopimuksella toimivien yrittäjien käyttö myynnissä on ollut kasvussa etenkin Yhdysvalloissa. (Finch ja muut, 2018, s. 152–153.) Itsenäisten yrittäjäedustajien johtaminen kuitenkin poikkeaa tavanomaisesta esimies-alainen-tilanteesta, jossa asianosaisten toimintaa ohjaa mm. työsopimus ja yleiset henkilöstöjohtamisen vaatimukset. Esimerkiksi samat motivoinnin keinot eivät päde molemmissa toimintaympäristöissä eikä päämiehellä ole samanlaista valtaa myyntiedustajaansa kohtaan kuin työnantajalla on työntekijää kohtaan. Seuraavaksi on esitelty muutamia tunnistettuja johtamisen haasteita, jotka tekevät myös yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamisesta mielenkiintoisen ja ajankohtaisen tutkimusaiheen.

Kimmo Salo kirjoittaa artikkelissaan Mercuri Internationalin toteuttamien tutkimusten perusteella tehdyistä havainnoista myyntiedustajien työstä. Artikkelin mukaan myyntiedustajien työ Suomessa on muuttunut jatkuvasti haastavammaksi. Jatkuvasti muuttuvien asiakastarpeiden ja teknologian luomien haasteiden lisäksi myös tavarantoimittajien eli päämiesten vaatimukset omille edustajilleen kasvavat. Nykypäivän myyntiedustajan työn ytimessä on tuotetuntemus ja se, kuinka hyvin edustaja pystyy vakuuttamaan asiakkaansa tuotteiden tuomasta lisäarvosta. Artikkelin mukaan menestyvä myyntiedustaja mm. hallitsee päivittäistä ajankäyttöään, osaa luoda tarvetta, esittää sopivia ratkaisuja asiakkaille, osaa argumentoida asiakaslähtöisesti ja tapaa asiakkaita aktiivisesti. Nämä kaikki asiat haastavat osaltaan myös päämiehiä huolehtimaan edustajiensa osaamisesta ja toiminnan kehittämisestä. (Salo, 2017.)

Asenteella on todettu olevan keskeinen rooli myyntityössä menestymisessä (Järvilehto, 2012). Johtamiskouluttajana ja tietokirjailijana toimiva Ulla Vilkmán (2014) ottaa blogikirjoituksessaan kantaa yrittäjiksi ryhtyvien negatiivisiin asenteisiin myyntityötä kohtaan. Hänen mukaansa monien yrittäjien mielestä myyminen tuntuu tyrkyttämiseltä, mikä on

johtanut eräänlaiseen asennevammaan myyntityötä kohtaan. Myynti rinnastetaan useimmiten perinteiseen monia ärsyttävään puhelinmyyntiin, jolla on kaksijakoinen vaikutus: Asiakas kokee sen epämiellyttäväksi, kun taas myyjä pelottavaksi. Vilkmanin mukaan myyminen on kuitenkin asiakkaan auttamista, yhteisten intressien kartoittamista ja kanssakäymistä osapuolten kesken. Oikeanlainen suhtautuminen myyntityöhön voi avata uudenlaisia mahdollisuuksia kaikille myyjille oikean asenteen ollessa myyjän keskeinen voimavara. (Vilkman, 2014.) Asennetta voidaankin pitää yhtenä tärkeimmistä myyntiedustajan piirteistä tai ominaisuuksista, joka voi erottaa parhaat yrittäjäedustajat kaikista potentiaalisista myyntiedustajista.

Oman haasteensa myyntityötä tarjoaville yrityksille tuo myös rekrytoinnin tilanne. Yleisesti ottaen Suomessa on pulaa myyntiedustajista (Ammattibarometri, 2019) ja myyntiala on ollut jatkuvasti korkealla työvoimapulaa kuvaavissa tutkimuksissa (Häkkinen, 2018). Syyt rekrytoinnin haasteisiin ovat moninaiset, mutta julkaisuissa korostuvat esimerkiksi epäselvät palkkausmallit ja tehtävänkuvat (Häkkinen, 2018). Lisäksi tutkimusten mukaan nuoria ei kiinnosta tehdä myyntityötä tulevaisuudessa (Myllymäki, 2019). Johtamisen näkökulmasta iso haaste on se, että päämiesyritys saa rekrytoitua parhaat tekijät edustamaan omia tuotteitaan ja saa pidettyä myyntiedustajat motivoituneina vuodesta toiseen. Suomessa myyntiedustajien motivoinnissa on pitkälti luotettu rahallisiin motivointitekijöihin. Kuitenkin viimeaikaiset tutkimukset ovat tuoneet rahallisen palkitsemisen tilalle muitakin keinoja: tutkimustiedon valossa suomalaisia myyntityössä entien motivoi rutiinien vähyys (Parikka, 2021).

Kasvuyritysten johtamisen näkökulmasta itsenäisten myyntiedustajien hyödyntäminen on hyvä kasvustrategia käytännössä. Yritysten keskeisiä kasvun keinoja ovat mm. uusille markkinoille laajentaminen ja myyntikanavien lisääminen: Kasvua tavoitteleva yritys voi esimerkiksi pyrkiä laajentamaan toimintaansa maantieteellisesti, avata digitaalisia kaupapaikkoja (verkkokauppa) ja aloittaa yhteistyötä paikallisten jälleenmyyjien kanssa (Seppä, 2017). Käytännössä edustussopimuksen tekeminen paikallisten yrittäjäpohjais-

ten myyntiedustajien kanssa mahdollistaa juuri maantieteellisen laajentumisen nopeal-
lakin tahdilla ja pienillä kuluilla. Yritys voi tehdä edustus sopimuksia myös kansainvälisesti,
mikäli se haluaa viedä tuotteitaan muihin maihin ja vastata siten kysyntään Suomen ra-
jojen ulkopuolella. Toisin sanoen menestyessään yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien
johtamisessa päämiesyrityksellä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä pikavauhdilla ilman
sen suurempia riskitekijöitä.

Tämän työn toimeksiantajalle Lammin Ikkuna Oy:lle myyntiedustajien johtaminen on tut-
kimusaiheena ajankohtainen, sillä se haluaa selvittää, miten saada enemmän irti oman
yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamisesta. Taloudellisesta näkökul-
masta edustajaorganisaation toiminta on yhtiölle tärkeää, sillä ikkunoiden ja ovien
myynti erityisesti pientalojaan remontoiville perustuu pitkälti myyntiedustajien tuotta-
maan alueelliseen mittauspalveluun ja sitä kautta tuotteiden myyntiin. Yrityksen liike-
vaihto on ollut noin 18 miljoonaa euroa vuonna 2015, kun taas vuoden 2019 liikevaihto
oli noin 14 miljoonaa euroa (Asiakastieto, n.d.). Liikevaihto on siis laskenut huomattavasti
viime vuosiin nähden, mihin yhtiö haluaa vastata parantamalla oman myyntiedustajaor-
ganisaationsa johtamista. Toiminnan kehittämiseksi on olennaista tunnistaa, miten yrit-
täjäpohjaisia myyntiedustajia johdetaan menestyksekkäästi myös muilla toimialoilla.
Tutkimuksen tekijä itse työskentelee Lammin Ikkunalla markkinointisuunnittelijana ja
auttaa työssään yrittäjäedustajia kaikenlaisissa asiakasprojekteissa. Hän haluaa tietää ja
oppia, millaiset asiat mahdollistavat myyntiedustajaorganisaation menestyksekkään joh-
tamisen.

Kaikki edellä mainitut asiat kuvastavat sitä tilannetta, jossa tämän työn toimeksiantaja
Lammin Ikkuna on tällä hetkellä: Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtami-
nen on moninaista ja haastavaa, minkä takia tutkimuksen toteuttaminen juuri nyt on
ajankohtaista. Lisäksi on todettava, että kyseisestä aiheesta ei juuri ole toteutettu aikai-
sempia tutkimuksia Suomessa. Aiheen tiimoilta on tehty opinnäytetöitä, mutta itsenäis-
ten myyntiedustajien johtamiseen liittyvää tutkimusta löytyy lähinnä muualta maail-

malta (mm. Finch ja muut, 2017). Tässä työssä yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamista on käsitelty päämies-agenttiteorian, motivoinnin teorian ja verkostoteorian näkökulmista. Esimerkiksi päämies-agenttiteoreettiset tutkimukset ovat Suomessa pitkälti keskittyneet franchise-toimintaan (mm. Paulamäki, 2007). Tähän viitaten tämän tutkielman tulokset tuovat päämies-agenttiteoreettiseen tarkasteluun uudenlaista näkökulmaa ja ulottuvuutta, millä on laajempi yhteys myös motivointiin, verkostojen johtamiseen ja yrittäjyyteen.

Johdannon seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin työn toimeksiantaja ja tämän motiivit tutkimuksen toteuttamiselle, käydään läpi työn rakenne, tavoitteet ja aiheen raja- ja avataan työn viralliset tutkimusongelmat ja -menetelmät. Johdannon lopuksi on avattu yrittäjöpohjaisen myyntiedustajan käsite tämän tutkielman kontekstissa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana on Lammin Ikkuna Oy. Yhtiö on suomalaisessa omistuksessa oleva ikkuna- ja ovivalmistaja. Yhtiö on perustettu vuonna 1998, mutta sen juuret ulottuvat jopa 1960-luvulle, jolloin Lammilla alettiin tuottaa ikkunoita ensimmäistä kertaa. Lammin ikkunan virallinen toimiala on muu rakennuspuusepäntuotteiden valmistus (16239). Yrityksen liikevaihto on noin 14 miljoonaa euroa ja sillä on sisaryhtiö Virepuu Oy:n henkilöstö mukaan lukien noin 100 työntekijää. Yrityksellä on toimipisteet kolmella paikkakunnalla: Ikkunatehdas löytyy Hämeenlinnan Lammilta, sisaryhtiön ovitehdas Kangasniemeltä Keski-Suomesta ja myyntinäyttely Espoosta. Lammin Ikkuna on maailman ensimmäisten radiosignaalit läpäisevien ikkunoiden ja ovien valmistaja Suomessa. Näihin liittyvä patentoitu ratkaisu kantaa nimeä Signal Window®. Yhtiö tekee jonkin verran viennin ulkomaille, kuten Venäjälle, Ruotsiin, Keski-Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin. Lammin Ikkuna on palkittu mm. energiatehokkaiden nelilasisien energiansäästöikkunoiden kehittäjänä (Yrittäjälinja, 2009).

Ikkunoiden ja ovien valmistus kuuluu sahatavaran ja puutuotteiden valmistuksen päätoimialaan (TOL 16). Muiden rakennuspuusepäntuotteiden valmistuksessa toimii vuoden 2018 toimialaraportin mukaan 470 yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin miljardi euroa (Sipiläinen, 2018, s. 9). Näihin lukuihin suhteutettuna Lammin Ikkunan markkinaosuus on noin 1,3 prosenttia koko alatoimialan liikevaihdosta. Tarve ikkunoille ja oville kulkee pitkälti samassa suhteessa uusien asuntojen rakentamisen kanssa, mikä on ollut pitkään kasvussa jo vuodesta 2013 lähtien. Kuitenkin viimeaikaiset julkaisut osoittavat, että koronatilanteesta johtuen rakentamisen alalla on nähtävissä hidastuvaa kasvua ja jopa laskusuhdannetta. Kokonaisuudessaan koko puutuoteteollisuuden alan liike-tulosprosentti on ollut maltillinen viime vuosien ajan (0–3 % vuosien 2012 ja 2017 aikana). Alalla vaikuttaa myös monenlaiset megatrendit, kuten tuotteiden ympäristöystävällisyys, puun tulevaisuuden käyttömahdollisuudet sekä erilaiset rakentamiseen liittyvien määräysten muutokset. (Sipiläinen, 2018, s. 9–47; Rakennusteollisuus, 2020.) Lisäksi on havaittavissa, että rakennusmateriaalien kustannukset ovat nousseet huimasti ja raaka-aineiden saatavuus heikentynyt koko Euroopan alueella.

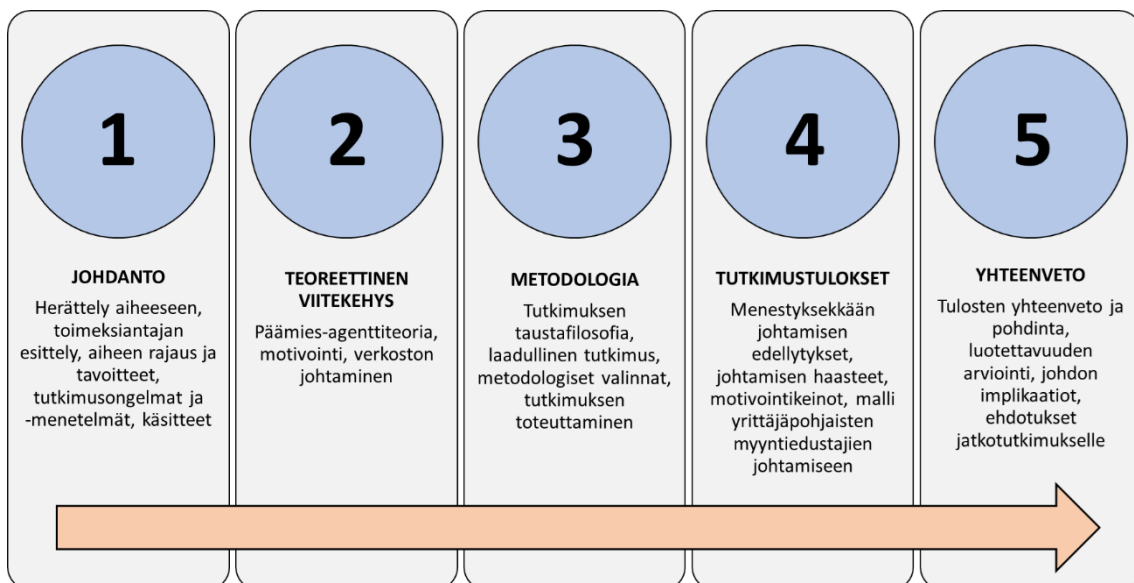
Lammin Ikkunan myyntiorganisaatio on kaksijakoinen. Sillä on omat myynnin toimihenkilöt sekä useita yrittäjäpohjaisia myyntiedustajia ympäri Suomen. Kokonaisymyynti jakautuu suoraan tehtailta käsin tehtävään tuotemyyntiin, tuotteiden myyntiin asennettuna sekä myyntiedustajaorganisaation tekemään myyntiin. Lisäksi yrityksellä on oma verkkokauppa, jonka kautta myydään pieniä määriä tuotteita ja niiden lisävarusteita. Edustajaorganisaatiota kutsutaan nimellä IkkunaYkköset. Myyntiedustajaorganisaatioon kuuluu noin 30 yrittäjää, jotka ovat tehneet edustus sopimuksen (agenttisopimus) Lammin Ikkunan kanssa. Sopimuksen mukaan yrittäjät edustavat omilla alueillaan Lammin Ikkunan brändiä ja tuotteita. Sopimus mahdollistaa myös erilaisten markkinointitukien maksamisen edustajille esimerkiksi alueellista markkinointiviestinnän toteuttamista varten. Myyntiedustajaorganisaation toimintaa johtavat Lammin Ikkunan myyntijohtaja ja organisaatiosta operatiivisessa vastuussa oleva myyntipäällikkö yhdessä. Myyntipäällikkö myös kouluttaa uudet edustajat tehtävänsä. Yhdessä he vastaavat myös uusien edustajien rekrytoinnista.

Myyntiedustajat ovat tärkeä osa Lammin Ikkunan toimintaa: Parhaimpina vuosina edustajaorganisaation yhtiölle tuoma liikevaihto on ollut jopa 30 % yhtiön koko liikevaihdosta. Syy, miksi juuri myyntiedustajaorganisaation johtaminen valikoitui tutkimuksen kohteeksi, juontaa juurensa IkkunaYkköset-myyntiedustajien liikevaihtoon, joka on tippunut neljässä vuodessa lähes 50 %. Edustajien toimintaa ja toteutuneita tavoitteita seurataan kuukausittain järjestettävissä kokouksissa läpikäytävien budjettien avulla. Kokouksissa edustajat pääsevät esittelemään kulunutta kuukautta, käynnissä olevia projekteja ja kertomaan omia ajatuksia myynnin kehittymisestä. Erilaisten palaverien lisäksi myyntiedustajille järjestetään vuosittain yhteisiä rentohenkisiä kokoontumisia ja koulutuksia. IkkunaYkkösten kehitysideoita ja muita ajatuksia on aiemmin tutkittu mm. verkkokyselyillä. Toiminnan kehittäminen on aikaisemmin perustunut lähinnä kahdenkeskeisiin keskusteluihin myyntijohtajan ja myyntiedustajien välillä sekä yhteisiin palaveriin ja niiden tuottamiin kehitysehdotuksiin.

1.2 Työn rakenne, tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamista ja löytää edustajien johtamiseen liittyvät menestystekijät. Tutkielman tulosten perusteella syvennetään Lammin Ikkunan myyntiedustajaorganisaation toiminnan kehittämistä. Tutkielman tulokset toimivat tulevaisuudessa yrityksen myyntijohtajan ja edustajaorganisaation toiminnasta vastaavan myyntipäällikön työkaluna. Tulosten avulla myyntijohto voi keskittyä tarvittavien asioiden parantamiseen ja hyvin toimivien asioiden vaalimiseen. Tutkielmassa yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamista tutkitaan haastatteleamalla eri yritysten myyntijohtajia usealta eri toimialalta. Näin voidaan tunnistaa eri toimialoilla hyväksi koetut toimintamallit ja keinot, joita viedä myös Lammin Ikkunan toimintaan käytännössä. Tutkielman tekijä haluaa tutkimuksen avulla puolestaan syventää omaa osaamistaan johtamisen saralla. Aihe sopii mainiosti tutkijan uratavoitteisiin, sillä hän tähtää tulevaisuudessa yritysjohdon tehtäviin.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu päämies-agenttiteorian (agency theory), motivoinnin teorian ja verkostoteorian ympärille keskittyen erityisesti päämiehen näkökulmaan. Lisäksi tutkielmassa hyödynnetään aikaisempaa tutkimustietoa myynnin parissa työskentelevien johtamisesta ja motivoinnista juuri päämies-agenttiteorian näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen syvennyttään tarkemmin tutkimuksen toteuttamiseen ja käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Tutkimuksen lähtötilanteen jälkeen analysoidaan tutkimusaineisto, joka on kerätty laadullisten haastattelumenetelmien avulla. Haastattelututkimusta rajattiin siten, että siinä haastateltiin vain yritysten myyntiorganisaatiosta vastaavia johtajia ja kartoitettiin heidän näkemyksiään myyntiedustajien johtamisesta. Lammin Ikkunan myyntiedustajia ei työhön haastateltu, sillä heille on teetetty oma tutkimus aiemmin yhtiön työtyytyväisyyskyselyn rinnalla. Työn rakennetta on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Työn rakenne.

Kirjallisuuden tarkastelu on rajattu eri teemojen kannalta (mm. motivointi) niihin tutkimuksiin ja muihin lähdeaineistoihin, jotka viittaavat ensisijaisesti päämies-agenttiteorian kannalta olennaisiin asioihin. Esimerkiksi motivoinnin teoriassa ei syvennyttä kokonaisvaltaisesti motivaatiosta kertoviin tutkimuksiin, vaan viitataan lähteisiin, joissa on selvä linkki päämies-agenttiteoreettisiin toimintamalleihin. Näin on pyritty yhdistämään eri

teemoja laajentaen päämies-agenttiteorian tarkastelua ja haluttu rajata teoreettista viitekehystä. Puolestaan haastatteluaineiston määrän osalta keskeisessä roolissa on toiminut aineiston kylläntyminen, jota tarkastellaan syvemmin luvussa 3.

1.3 Tutkimusongelmat ja -menetelmät

Tutkielman tavoitteena on tutkia yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamista hyödyntäen sekä aikaisempia teorioita ja tutkimuksia että tutkielman oman haastattelututkimuksen tuottamaa aineistoa. Tutkielma pyrkii ensisijaisesti vastaamaan seuraavaan kysymykseen, joka on myös työn virallinen tutkimusongelma:

- Mitkä ovat yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation menestyksekkään johtamisen edellytykset?

Tutkielman alaongelmina ovat seuraavat kysymykset:

- Millaisia haasteita yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisessa on?
- Millaiset keinot auttavat motivoimaan yrittäjöpohjaista myyntiedustajaa?

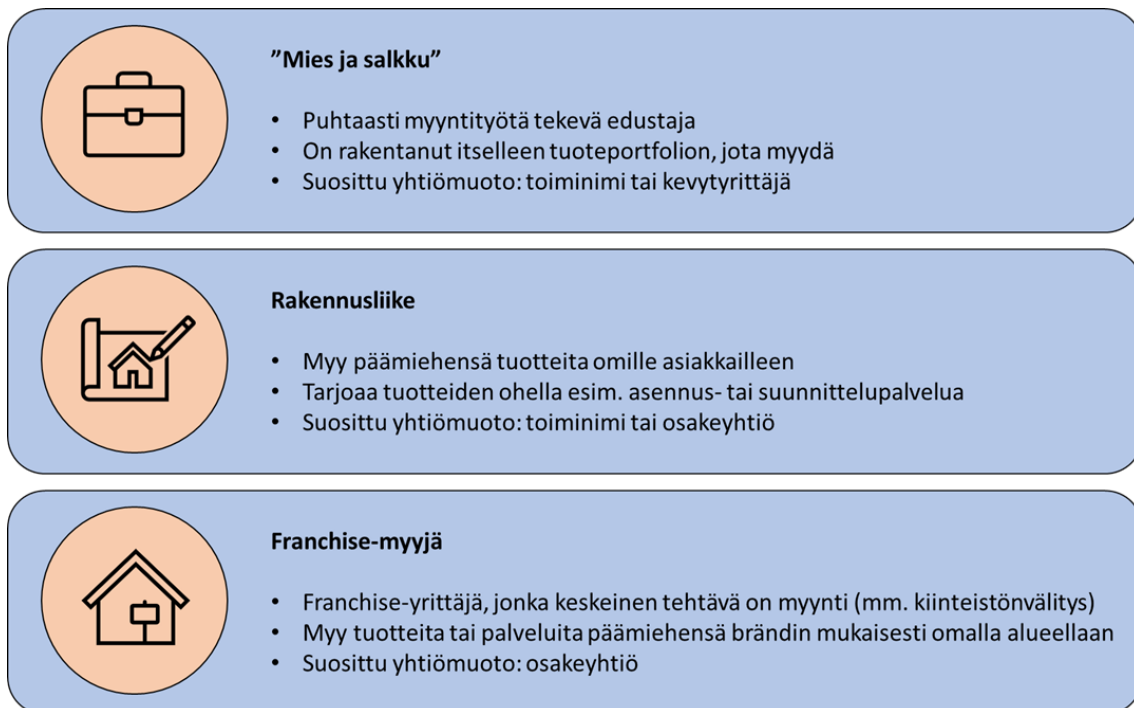
Menestymisellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa *taloudellista hyötyä*, joka päämiesyritykselle syntyy myyntiedustajaorganisaation toiminnan ja johtamisen seurauksena. Tähän liittyviä taloudellisia mittareita ovat mm. myyntiedustajien generoima liikevaihto ja sen kasvu. Toisin sanoen päämiesyrityksen ja agenttiyrityksen välisen suhteen onnistumisen edellytys on suhteen aikana syntynyt liikevaihto ja sen positiivinen kehitys. Päämiesyritys tekee kuitenkin lopulta edustus sopimuksen uusien myyntiedustajien kanssa kasvattaakseen yhtiönsä myyntiä ja vastaavasti myyntiedustaja allekirjoittaa sopimuksen saadakseen yhteistyöstä taloudellista hyötyä. Mikäli taloudellista hyötyä ei sopimuksen osapuolille synny, ei toimintaa voida pitää menestyksekkäänä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa hyödynnettiin lyhyttä avustavien kysymysten runkoa. Haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua ja teoriasidonnaista sisälönanalyysiä. Tutkimuksessa haastateltiin eri toimialoilla toimivien suomalaisten yritysten johtajia. Tutkimukseen valikoituneilla kaikilla yrityksillä on yrittäjäpohjaista myyntiedustajatoimintaa. Haastattelujen tuottaman aineiston perusteella laadittiin vastaukset edellä mainittuihin tutkielman tutkimusongelmiin ja muodostettiin malli yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen. Teemahaastattelut sopivat tähän tutkimukseen hyvin, sillä se mahdollisti vapaamman keskustelun tutkijan ja haastateltavien välillä sekä eri teemoista puhumisen laajemmässäkin mittakaavassa. Tutkija itse kartoitti haastatteluihin valikoituneet yritysjohtajat, oli heihin yhteydessä ja sopi haastatteluajat. Haastattelut pidettiin TEAMS-sovelluksella, nauhoitettiin ja litteroitiin tarkempaa analysointia varten. Tutkielman metodologiaa ja analyysin toteuttamista on tarkasteltu syvemmin luvussa 3.

1.4 Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajan käsite

Tässä tutkimuksessa käytettyä yrittäjäpohjainen myyntiedustaja -termiä voidaan avata englanninkielisen *independent sales contractor* -termin (ISC) avulla. Termi voidaan kääntää suomeksi itsenäiseksi myyntiedustajaksi. Itsenäiset myyntiedustajat voidaan määrittää henkilöiksi, jotka toimivat sopimuksen mukaisesti myyden päämiehensä tuotteita ja palveluita saaden siitä palkkion, joka on normaalisti määritelty suorana myyntikomissiona tai jonkinlaisena kiinteän ja provisiopalkkauksen välimuotona. Itsenäisen myyntiedustajan myyntiportfoliossa voi olla useiden päämiesten tuotteita ja palveluita, mutta sopimuksissa voi olla määriteltynä myös yksinoikeudet tai kilpailukiellot kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Suorituskykyyn ja tuloksiin sidottu palkkiomalli ja sopimus antavat päämiehelle keinon itsenäisten myyntiedustajien johtamiseen käytännössä. (Finch ja muut, 2018, s. 152; Finch ja muut, 2017, s. 374.)

Itsenäisen myyntiedustajan käsite on tässä tutkimuksessa käännetty *yrittäjöpohjaiseksi myyntiedustajaksi* tarkoituksella. Suomessa myyntiedustajat toimivat päämiehensä luukuun sopimuksen mukaan aina oman yrityksensä kautta, eivätkä he ole työsuhteessa päämieheensä. Toisin sanoen myyntiedustaja voidaan nähdä päämiehen alihankkijana, jonka tehtävä päämiehen arvoketjussa on myynti. Myyntiedustajalla voi siis olla esimerkiksi toiminimi tai osakeyhtiö, jonka kautta se laskuttaa päämieheltään oman palkkiosuutensa. Toisaalta myyntiedustaja voi toimia myös kevytyrittäjänä. Yrittäjyys on nostettu termiin mukaan, jotta tutkimuksessa painottuisi se tosiasia, että itsenäinen myyntiedustaja on aina myös yrittäjä ja siten vastuussa oman liiketoimintansa ylläpitämisestä. Yrittäjyyteen liittyviä elementtejä ei voida eikä pidä poissulkea itsenäisten edustajien johtamiseen liittyvästä tutkimuksesta, sillä yrittäjyys luo automaattisesti tietynlaisia velvoitteita myyntiedustajalle (esim. yritysverotus, osakeyhtiölain mukainen vastuu tuottaa voittoa). Samanaikaisesti myyntiedustajien johtaminen eroaa työsuhteisten työntekijöiden johtamisesta monelta osin. Alla olevassa kuviossa on esitelty kolme havainnollistavaa esimerkkiä erilaisista yrittäjöpohjaisista myyntiedustajista:



Kuvio 2. Esimerkkejä yrittäjöpohjaisista myyntiedustajista.

Miten yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien käyttö näkyy tutkielman toimeksiantajan Lammin Ikkuna Oy:n toiminnassa? Ensinnäkin yhtiö solmii potentiaalisten yrittäjien kanssa myyntiedustussopimuksen, joka määrittää osapuolten väliset vastuut sekä palkitsemismallin. Osapuolten välinen sopimus toimii yksinkertaisen positivistisen päämies-agenttiteorian mukaisena ristiriitojen ratkaisijana ja keskeisenä toimintaa ohjaavana elementtinä (Eisenhardt, 1989, s. 59). Kontrollin näkökulmasta Lammin Ikkunan myyntijohtaja ja edustajien operatiivisesta johtamisesta vastaava myyntipäällikkö pitävät huolta, että edustajat tekevät aktiivisesti töitä uusien asiakkuuksien saamiseksi alueillaan. Myyntipäällikkö on esimerkiksi säännöllisesti yhteydessä edustajiin puhelimitse. Myyntiedustajia yrityksellä on monenlaisia: On toiminimiyrittäjiä, sekä myyntipalvelua että asennuspalvelua tarjoavia yrityksiä ja muutamia rakennusliikkeitä. Lisäksi edustajien joukosta löytyy kevytyrittäjiä. Jo ennen tutkimusta teorialle ominaisia agenttiongelmia on tullut toimeksiantajalla vastaan esimerkiksi edustajien toiminnan valvontaan, informaation epäsymmetrisyyteen ja opportunistisiin liittyen. Maantieteellisesti laajalti hajautuneen edustajajoukon (edustajia Helsingistä Rovaniemelle asti) johtaminen on haastavaa, koska kaikkien noin 30 edustajan aktiivinen tapaaminen henkilökohtaisesti on työlästä ja kallista. Mitä informaation epäsymmetrisyyteen ja edustajien mahdolliseen opportunistiseen toimintaan tulee, tätä ilmiötä syntyy jo siinä, jos kaikki edustajat eivät osallistu yhteisiin kokouksiin ja esittele myyntitilannettaan. Näin ollen päämiehellä ei ole tietoa siitä, miten edustajilla sujuu omilla alueillaan, onko uusia kauppoja tiedossa ja miten kilpailijoiden toiminta näkyy alueellisesti.

Päämies-agenttiteoria luo hyvän viitekehyksen tähän tutkielmaan, sillä päämiesyrityksen ja oman yrityksensä kautta toimivan myyntiedustajan välinen yhteistyösopimus toimii teorian käytännön ilmentymänä. Myyntiedustajien johtamiseen toki liittyy muitakin elementtejä kuin sopimus ja siinä määritelty kompensatiomalli. Päämies-agenttiteoria auttaa esimerkiksi tunnistamaan erilaisia sopimusmalleja ja kertomaan, mikä sopimusmalli on eri elementtien valossa tehokkain (Eisenhardt, 1989, s. 60). Tämän tutkielman tuloksilla pyritään tutkimusongelmien valossa saamaan lisätietoa päämiehen ja agentin väli-

sen suhteen onnistumisen edellytyksistä, suhteen menestystekijöistä ja yleisesti havaituista haasteista. Tulokset osaltaan laajentavat päämies-agenttiteoriaa kohti optimaalisen sopimuksen laatimista yrittäjäpohjaisen myyntiedustajan ja päämiesyhtiön välillä sekä tuovat konkreettisia ehdotuksia päämiesorganisaatioiden operatiivisen johtamisen tueksi.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa tehdään tarkempi katsaus tutkimuksen kannalta olennaiseen teoriaan aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuutta hyödyntäen. Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamista lähdetään aluksi tarkastelemaan päämies-agenttiteorian avulla. Lisäksi aihetta tarkastellaan motivoinnin ja verkoston johtamisen teorioihin peilaten. Kirjallisuuskatsauksessa on keskitytty aikaisempiin tutkimuksiin ja muihin lähteisiin, joilla on selkeä yhteys päämies-agenttiteoriaan tai sen osa-alueisiin.

2.1 Päämies-agenttiteorian juuret ja aikaisemmat tutkimukset

Päämies-agenttiteoria (toiselta nimeltään agenttiteoria) on pitkään ollut johtava teoreettinen malli yritysten talousteoriassa ja yritysjohdon kompensatiota koskevassa tutkimuksessa. Teorian juuret juontavat teollisen vallankumouksen aikaan 1700- ja 1800-luvuille. Tuohon aikaan yritysten koko kasvoi ja yrittäjien piti löytää parempia tapoja johtaa kasvavia yrityksiä: Yrittäjät eivät voineet pyörittää yrityksiä enää yksin, vaan tarvitsivat avukseen johtajia huolehtimaan yritystensä operatiivisesta toiminnasta. Näiden johtajien tehtäväksi tuli varmistaa, että omistajien antamat tehtävät tulevat tehdyiksi asianmukaisesti operatiivisella tasolla. Näin ollen päämies-agenttiteorian mukaisia ongelmatilanteita alkoi syntyä jopa eri organisaatiotasolla. Esimerkiksi eri yksiköissä toimivat alkoivat pimittää tietoja toisiltaan ja osoittivat siten toiminnallaan yhtiöiden kannalta negatiivista opportunismia. Myöhemmin syntyneet instituutiot, kuten osakemarkkinat ja ammattiliitot, vaikuttivat päämies-agenttiteorian kehittymiseen. (Pepper ja Gore, 2015, s. 1046; Bendickson ja muut, 2016, s. 178–180.)

Oman mausteensa teorian kehittymiseen toi tieteellisen liikkeenjohdon syntyminen, ihmissuhteisiin keskittyvien tutkimusten yleistyminen ja erilaiset yrittäjyystutkimuksen suuntaukset. Ihmissuhteisiin keskittyvät tutkimukset toivat kontrolliin perustuvien elementtien rinnalle inhimillisemmän ajatuksen, jonka mukaan ihmissuhteet ovat rahaan verrattuna tärkeämpi ja motivoivampi keino johtaa. Yrittäjyystutkimus toi mukanaan mm.

patentit yhtenä agenttisopimusten elementtinä. Perheyrittäjyyden tutkimus puolestaan nosti esiin toisenlaisia haasteita. Esimerkiksi perheyrityksissä halutaan säilyttää kontrolli yrityksestä perheen omien tavoitteiden takia ja tehdä tämän takia jopa haitallisia kompromisseja agenttien valinnassa. (Bendickson ja muut, 2016, s. 180–185.) Toisin sanoen perheyritykset voivat haluta esimerkiksi säilyttää perheenjäseniä keskeisillä paikoilla yrityksessä, vaikka yhtiön ulkopuolelta olisi saatavilla ammattitaitoisempia työntekijöitä. Toisaalta samanlainen tilanne voi syntyä myös myyntiedustajaorganisaatioiden osalta. Päämiesyrityksen johtaja voi esimerkiksi haluta pitää kiinni sukulaissuhteen omaavasta myyntiedustajasta, vaikka tämän myyntitulokset olisi ala-arvoinen tai tämä ”myrkyttäisi” työyhteisöä jatkuvalla asiattomalla käytöksellä.

Päämies-agenttiteorian ovat alkuperäisesti kehittäneet Stephen Ross ja Barry Mitnick, jotka kokosivat yhteen aikaisempia teorioita ja muodostivat niiden avulla omat irralliset käsityksensä päämiehen ja agentin välisestä suhteesta (agency) 1970-luvun alkupuolella. Ross kehitti teoriasta taloudellista suuntaa edustavan mallin, kun taas Mitnick edusti institutionaalisempaa suuntausta. Rossin malli teoriasta on ollut johtava näiden kahden tutkijan töistä. Heidän jälkeensä asiaa tutki eri käsityksiä päämies-agenttiteoriasta, yritysten omistusoikeuksista ja rahoituksesta yhdistäen Jensen ja Meckling, jotka muodostivat teorian modernin yrityksen omistusrakenteesta 1970-luvun loppupuolella. Teoriaa käytettiin ensimmäisen kerran käytännössä kompensatiosopimuksissa, joiden avulla yrityksen omistajat halusivat varmistaa palkkaamiensa johtajien tekevän omistajien intressien mukaisia investointipäätöksiä. (Mitnick, 2019, s. 3–11; Jensen ja Meckling, 1976, s. 305.)

Päämies-agenttiteoriaa on käytetty pitkään monissa eri tutkimussuunnissa, kuten las-kentatoimen, rahoituksen, markkinoinnin ja sosiologian sarjoilla. Teoriaa on hyödynnetty viime vuosikymmeninä erityisesti franchise-toimintaa koskevissa tutkimuksissa ja niiden teoreettisissa viitekehyksissä. Franchise-liiketoiminta toimiikin hyvänä käytännön esimerkkinä päämies-agenttisuhteesta, jossa päämiehenä toimii franchise-ketjun omistava

organisaatio ja agenttina paikallinen franchise-yrittäjä, joka edustaa päämiehensä brändiä. Heidän välinen sopimus määrittää mm. yrittäjän ketjulle maksamat rojaltit ja ketjun liittymismaksut. (Eisenhardt, 1989, s. 57; Sanfelix ja Puig, 2017, s. 85–87.)

Franchise-toiminnan lisäksi päämies-agenttiteoria on yksi käytetyimmistä teorioista yritysten johtoryhmiä ja hallituksia koskevassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Brunninge ja muut (2007) tutkivat 2000-luvun alkupuolella, miten erilaiset johtoryhmä- ja hallituskoonpanot vaikuttivat pienten ja keskisuurten yritysten kykyyn omaksua strategisia muutoksia. Heidän tutkimustulostensa mukaan yritykset, joita johdetaan omistajien toimesta läheltä yritystä, todennäköisesti välttävät riskejä ja karttavat muutosta enemmän kuin ne yritykset, joissa on mm. laajennettu johtoryhmä. (Brunninge ja muut, 2007, s. 295–304.) Viimeisimpien päämies-agenttiteoriaa käsittelevien julkaisujen joukossa on Lucianon ja muiden (2020) laatima teoreettinen malli strategisista johtajuuden järjestelmistä (strategic leadership systems). Mallin mukaisesti tehokkuus edellyttää yritysten ylimmän johdon keskuudessa niin agenttiteorialle ominaista itsenäisyyttä kuin myös yhteisöllistä tekemistä. (Luciano ja muut, 2020, s. 675–692.) Keskeisiä päämies-agenttiteoriaa koskevia ja sitä laajentaneita tutkimuksia sekä niiden pääkohtia on lueteltu alla olevassa taulukossa:

Taulukko 1. Päämies-agenttiteoriaa käsitelleitä tutkimuksia vuosilta 1973-2020.

Vuosi	Tekijät	Pääkohdat
1973	Ross	Talusteoreettinen päämies-agenttiteoria, kannustinongelmat
1973	Mitnick	Institutionaalinen päämies-agenttiteoria, päämiehen ja agentin suhde
1975	Heckerman	Kompensaatiomalli johtajien investointipäätösten tekemiseen
1976	Jensen, Meckling	Yhtiön teoria, agenttuurin kustannukset, omistajuus

1987	Shapiro	Päämies-agenttiteorian konseptit sosiologisessa tutkimuksessa
1989	Eisenhardt	Teorian uudelleen tarkastelu, informaatiojärjestelmät, epävarmuus, kannustimet
1992	Lafontaine	Päämies-agenttiteorian haasteet franchise-toiminnassa
1996	Kurland	Komission vaikutukset myyntiagenttien eettiseen toimintaan
1997	Davis, Schoorman, Donaldson	Päämies-agenttiteoriasta kehittynyt Stewardship-teoria
2007	Brunninge, Nordqvist, Wiklund	Johtamismekanismien vaikutukset pienten ja keskisuurten yritysten kykyyn omaksua strategisia muutoksia
2010	Frenzen, Hansen, Krafft, Mantrala, Schmidt	Hinnoitteluvallan delegointi myyjille
2015	Pepper, Gore	Behavioristinen päämies-agenttiteoria
2017	Sanfeliu, Puig	Päämiehen ja agentin välinen osaamispääoma franchise-toiminnassa
2020	Luciano, Nahrgang, Shropshire	Päämies-agenttiteorian laajentaminen johtoryhmä- ja hallitustyössä, teoreettinen malli strategisista johtajuuden järjestelmistä

Vastaavasti Suomessa päämies-agenttiteoriaa on viime vuosina hyödynnetty lähdeaineistona mm. hybridioorganisaatioiden johtamista ja sopimuksellisuutta tutkivissa väitöskirjoissa. Lasse Mitronen (2002) toteutti tapaustutkimuksen kaupan alan verkostoorganisaatiosta ja hybridioorganisaation johtamisesta vertailemalla Keskon ja sen kolmen eri K-ketjuorganisaation toimintaa. Mitronen väitöskirjan tavoitteena oli selvittää hybridior-

ganisaatiolle merkittävimmät ohjausjärjestelmät ja johtamiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tulosten valossa *“hybridiohjausjärjestelmän toimintakelpoisuus heikkenee ympäristön epävarmuuden ja häiriötekijöiden kasvaessa suuriksi”*. Tutkimuksen mukaan hybridiorganisaation haasteita ovat mm. tehottomuusloukku, ohjausvaje ja luottamukseen sekä yhteisiin arvoihin perustuva johtosuhde. (Mitronen, 2002, s. 3.)

Esa Hyyryläinen (2004) puolestaan käytti päämies-agenttiteoriaa sopimusohjausta ja sopimustenhallintaa koskevassa väitöskirjassaan, jossa hän tutki mm. sopimuksien käyttöä julkisen sektorin johtamisessa. Hyyryläinen sai tutkimuksessaan selville, että sopimuksellisuudella ja luottamuksella on kaksijakoinen suhde. Hänen mukaansa luottamus mahdollistaa joustavamman yhteistyön osapuolten välillä; Kriisitilanteiden varalta ei kuitenkaan kannata unohtaa formaalia sopimussuhdetta osapuolten välillä. (Hyyryläinen, 2004, s. 170–174.)

Edellä mainittujen lisäksi päämies-agenttiteoriaa on käyttänyt Jari Paulamäki (2007), joka tutki K-kauppiasyrittäjän toimintavapautta ketjuyrityksessä. Tutkimuksen taustalla oli ajatus siitä, että yrittäjän onnistuminen kauppiana edellyttää toimintavapautta, mikä on yksi päämies-agenttiteorian keskeisiä elementtejä. Paulamäen mukaan kauppiaita on kahdenlaisia: Perheen toimeentulon varmistavia pienyrittäjiä ja rikastumista tavoittelevia kasvuyrittäjiä. Paulamäki muodosti tutkimuksensa perusteella mallin kauppiaiden toimintavapaudesta ja sai myös selville päämies-agenttiteoriaan peilaten, että kauppiaiden mielestä paras palkitsemisen tapa heille olisi prosenttikorvaus. (Paulamäki, 2007, s. 6.) Väitöskirja sai K-ryhmän suunnalta runsaasti kritiikkiä osakseen työn julkistamisen jälkeen. Työtä arvosteltiin mm. vanhentuneen tiedon ja suppean haastateltavaksi valikoituneen kauppiasjoukon takia (Kiiskinen, 2007).

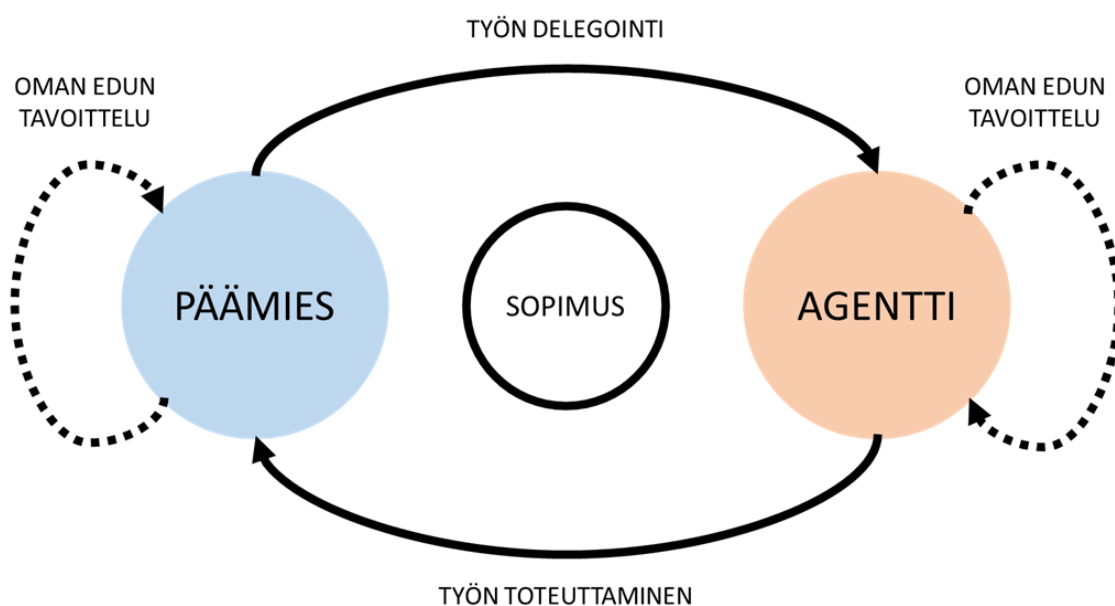
2.2 Päämies-agenttiteorian periaatteet

Päämies-agenttiteorian mukaisesti agenttisuhte rakentuu kahden tahon välille. Toinen näistä tahoista toimii päämiehenä ja toinen agenttina. Tätä agenttisuhdetta hallinnoidaan ensisijaisesti kahdenkeskisellä sopimuksella, jolla määritetään suhdetta edistävät kannustimet ja tavoitteet. Sopimuksen puitteissa agentti toimii päämiehensä puolesta toteuttaen käytännössä päämiehen asettamia tavoitteita ja käyttäen tämän resursseja. Toisin sanoen tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi päämiehen edustamista tämän puolesta tai päämiehen työntekijänä toimimista. (Ross, 1973, s. 134; Mitnick, 2019, s. 1.) Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation näkökulmasta päämiesyritys tarjoaa potentiaaliselle myyntiedustajalle edustus sopimusta, jonka mukaisesti tämä pääsee edustamaan päämiehen tuotteita tai palveluja. Hyvinä esimerkkeinä tällaisesta toiminnasta Suomessa ovat talonrakentaminen ja ikkunavalmistus. Rakennusliikkeiden valmiita talopaketteja myyvät monesti itsenäiset yrittäjät edustaen päämiehensä talopakettibrändiä. Toisaalta taas ikkunoiden valmistuksessa valmistajayritys toimii päämiehenä ja paikallinen yrittäjä myyntiagenttina omalla alueellaan.

Teoriassa uskotaan, että yksilöt toimivat joko oman etunsa nimissä (esimerkiksi johtaja maksimoidakseen oman tulotasonsa) tai kaikkia asianosaisia hyödyttävällä tavalla. Teorian ytimessä on siis tavoitteisiin liittyvien ristiriitojen ratkaiseminen päämiesten ja heidän agenttiansa välillä, mitä kutsutaan myös päämies-agenttiongelmaksi. Päämiesten osalta tällaisia tilanteita tarkastellaan rationaalisuuden näkökulmasta: Sopimus velvoittaa agenttia toimimaan päämiehensä haluamalla tavalla. Keskeisenä ongelmana onkin agenttia motivoivan kannustinjärjestelmän luominen sekä tiedonhallinta. Agentin näkökulmasta on puolestaan kyse valinnoista: Agentin on tehtävä päätös itsekkään oman edun tavoittelun ja yleistä kaikkia hyödyttävää etua edistävän toiminnan välillä. (Mitnick, 2019, s. 2–14.)

Perinteisesti päämies-agenttisuhdetta on tutkittu yrityksen omistajien ja yrityksen johtajien välillä. Vaikka tämä onkin yleisin päämies-agenttisuhte, on yrityksissä useita muitakin samankaltaisia kahdenvälisiä suhteita, joissa esiintyy kannustinongelmia. Tällainen

suhde on esimerkiksi määrävän osakkeenomistajan ja vähemmistöosakkaan välillä, yhtiön ja velkojan sekä yhtiön ja työntekijöiden välillä. (Mähönen ja Villa, 2019, s. 111–112.) Samankaltainen päämies-agenttisuhte on myös franchise-ketjun ja -yrittäjän välillä sekä itsenäisen yrittäjäpohjaisen myyntiedustajan ja päämiesyrityksen välillä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu päämies-agenttisuhte ja sille ominaiset elementit yksinkertaisessa muodossa:



Kuvio 3. Päämies-agenttisuhteen elementit (mukaillen Snippert ja muut, 2015, s. 572–573).

Päämies-agenttiteoria rakentuu seitsemään perusolettamaan oman edun tavoittelusta, tavoitteiden ristiriitaisuudesta, rajatusta rationaalisuudesta, informaation epäsymmetriasta, informaatiosta hyödykkeenä, riskiaversiosta ja tehokkuudesta. Teoriaan liittyvässä analysoinnissa keskitytään löytämään sellainen sopimus, joka on tehokkain päämiehen ja agentin välisen suhteen hallinnoimiseksi ottaen huomioon nämä edellä mainitut elementit. Perinteisesti suhteen hallitsemisen ja eriävistä tavoitteista johtuvien ristiriitojen ratkaisemisen takia erityishuomiota analysoinnissa saavat valittavat kontrollointimekanismit ja riskin jakaminen. Kontrollointiin eli erilaisten valvonnan ja seurannan menetelmiin liittyy olettaamus niiden korkeista kustannuksista ja käytön vaikeudesta. Puolestaan riskien jakamisen näkökulmasta katsottuna päämies-agenttisuhteen osapuolet voivat

priorisoida toimintaansa suhteessa riskeihin ja siten heidän toimintansa ei välttämättä ole yhdenmukaista keskenään. (Bendickson ja muut, 2016, s. 176; Eisenhardt, 1989, s. 58.)

Erämetsä ja Suominen (2004) jakavat Agenttikaupan käsikirjassaan agentit kahteen ryhmään riippuen päämiehen kanssa sovitusta toimintamallista. Ensimmäistä ryhmää kutsutaan välittäjäagenteiksi, jotka vain välittävät myyntitarjoukset päämiehelleen. Toista ryhmää puolestaan kutsutaan päättäjäagenteiksi. Nämä agentit tekevät päätöksen tarjouksiin liittyen itsenäisesti päämiehen valtuuttamana. Sopimusvaltuutuksesta sovitaan aina päämiehen ja agentin kesken. (Erämetsä ja Suominen, 2004, s. 13, 56.) Esimerkiksi Lammin Ikkunalla edustussopimuksessa annetaan myyntiedustajalle oikeus tehdä ikkuna- ja ovitarjouksia asiakkaille yhtiön ohjeistusten ja sopimuksessa määriteltyjen yksityiskohtien nojalla. Sopimuksen puitteissa myyntiedustaja voi myös hinnoitella tuotteita vapaammin. Toisin sanoen nämä yrittäjäpohjaiset myyntiedustajat toimivat päättäjä-agentteina.

Agenttisopimus on yksi yritysten jakelukanavamahdollisuus. Muita jakelukanavamalleja ovat mm. oman myyntiorganisaation rakentaminen, franchising ja jälleenmyyntiyhteistyö. Keskeinen ero agenttisopimuksen ja jälleenmyyntisuhteen välillä liittyy hyödykkeiden vaihdantaan. Jälleenmyyjä käytännössä ostaa päämiehen tuotteet itselleen eteenpäin myytäväksi ja päättää vapaasti mm. tuotteiden hinnoittelusta. Jälleenmyyjä vastaa myös riskistä loppuasiakkaiden suuntaan, kun taas agenttisopimuksessa usein vastuun kantaa päämies. (Erämies ja Suominen, 2004, s. 15–17) Esimerkkinä tilanteesta, jossa päämies kantaa vastuun tuotteista "loppuun saakka" on tuotevirheet. Toisaalta taas jälleenmyyjän ostaessa tuotteita itselleen ja tämän työntekijöiden kolhiessa tuotteita esimerkiksi varastoinnin yhteydessä, vastuun kantaa jälleenmyyjä.

Päämies-agenttisuhhteessa oletetaan, että suurimman riskin yhteistyöstä kantaa päämies. Tämä konkretisoituu esimerkiksi omistaja-johtaja-suhteessa, jossa yhtiön osakkeenomis-

tajat kantavat riskin siitä, että palkattu johtaja ei onnistukaan ajamaan yhtiön taloudellista etua. (Mähönen ja Villa, 2019, s. 111.) Yrittäjöpohjaisessa myyntiedustajaorganisaatiossa päämiesyritys voi hallita riskejään mm. laatimalla edustus sopimuksen siten, että myyntiedustajille maksetaan palkkioita vain toteutuneisiin myyntimääriin suhteutettuna. Näin suurin osa riskistä jää agentille, joka hyötyy sopimuksesta ainoastaan, jos hän saa myytyä edustamansa päämiehen tuotteita tai palveluita. Edellä mainittu riskienhallinta liittyy osaltaan siihen, että agentti valitsee epävarmassa tilanteessa oletuksena itselleen alhaisemman riskin sopimuksen (Princeton University Press, n.d.). Epävarmuuden vallitessa päämies ja agentti rakentavat sopimuksen, jonka yksityiskohtiin vaikuttaa osapuolten halukkuus ottaa riskejä (Eisenhardt, 1989, s. 65).

Yrittäjöpohjalta toimiva agentti kantaa itse toimintaansa liittyvät riskit ja kustannukset. Toisin sanoen agentti on yrittäjänä vastuussa esimerkiksi työntekijöidensä palkanmaksusta ja yritysverotuksesta. Agenttia kohtaan ei myöskään sovelleta tavanomaisia työsuhdelakeja, vaan yhteistyössä päämiehen ja agentin välillä sovelletaan aina kahdenkeskistä agenttisopimusta. (Erämetsä ja Suominen, 2004, s. 14.) Agenttisopimuksen lisäksi on otettava huomioon erilaiset kauppalain säädökset ja muut liiketoimintaa yleisesti rajoittavat sekä ohjaavat tekijät. Esimerkiksi Suomessa agenttikauppaan sovelletaan Suomen kauppaedustajalakia (Erämetsä ja Suominen, 2004, s. 13).

Perusteoriasta on syntynyt kaksi suuntausta: positivistinen malli ja päämies-agenttitutkimus. Positivistinen suunta on se malli, jota on enemmän käytetty mm. yrityksen omistajien ja johtajien välisen suhteen analysoinnissa. Positivistisessa teoriassa on keskitytty tunnistamaan ristiriitatilanteet päämiehen ja agentin välillä sekä valitsemaan sellaiset kontrollointimekanismit, joilla rajoitetaan agentin oman edun tavoittelua ja itsekkyyttä. Päämies-agenttitutkimuksessa on puolestaan keskitytty optimaalisen sopimuksen löytämiseen vertailemalla käyttäytymiseen ja tuloksiin vaikuttavia elementtejä. Jälkimmäinen suuntaus on näistä kahdesta abstraktimpi ja laajempi. (Eisenhardt, 1989, s. 59–60.)

2.3 Päämies-agenttisuhteen hyödyt

Uusien myyntiedustajien rekrytointi agenteiksi mahdollistaa päämiehen toiminnan laajentamisen sellaisille alueille, joissa sillä ei ole esimerkiksi omia toimitiloja. Oletus maantieteellisen laajentamisen takana on, että mitä suurempi toiminta-alue on katettu, sitä enemmän on myynnin mahdollista kasvaa. Hyvä esimerkki tällaisesta päämies-agenttitalanteesta on franchise-yrittäjien rekrytointi ja uusien franchise-toimipaikkojen perustaminen ympäri Suomea. Kuten Erämetsä ja Suominen (2004) toteavat kirjassaan, edustussopimuksen ansiosta päämiehen ei tarvitse perustaa omaa myyntiorganisaatiota ja palkata omia työntekijöitä, vaan se voi aloittaa maantieteellisesti monella alueella ilman isoja aloitusinvestointeja. Tällainen toimintamalli mahdollistaa esimerkiksi tuotteiden lanseeraamisen uusille markkinoille nopeallakin aikataululla. Lisäksi päämies voi hyödyntää paikallisten edustajien parempaa asiakastuntemusta ja lisätä siten myynnin tehokkuutta. (Erämetsä ja Suominen, 2004, s. 19–20.) Edustussopimuksen tekeminen itsenäisten myyntiedustajien kanssa on etenkin pienille yrityksille hyvä keino aloittaa laajamittainen jakelutoiminta (Anderson, 2008, s. 72).

Matalampi kulurakenne konkretisoituu monella tavalla. Keskeisin säästö syntyy henkilöstö- ja johtamiskuluista, kun edustaja vastaa itse omista kuluistaan, henkilöstövelvoitteistaan ja koulutuksesta (Anderson, 2008, s. 71). Päämiehen ei tarvitse myöskään ylläpitää omia toimitiloja paikallisesti tai maksaa matkakuluja paikallisille edustajille (tämä riippuu toki päämiehen ja agentin välisen sopimuksen sisällöstä). Provisioon perustuva palkitsemismalli on päämiehen näkökulmasta riskittömin vaihtoehto yhteistyösopimuksen laatimisessa. Provisiomallin mukaisesti agentille maksetaan palkkio suhteessa myyntiin, eikä päämiehelle lähtökohtaisesti synny muita kuluja, mikä myös tekee agenttisopimuksista päämiehen kannalta kannattavia. Toisaalta päämiehen kannattaa muistaa, että provisiomallinen sopimus voi kannustaa monesti nopeaan kaupantekoon, eikä pitkäkestoiseen ja laadukkaaseen asiakkuuksien hoitamiseen (Anderson, 2008, s. 71).

Myyntiagentteina toimivat yrittäjät voivat liiketoiminnassaan hyödyntää päämiesyhtiön osaamista esimerkiksi neuvotteluissa ja kouluttautumisessa. Lisäksi agentti saa käyttöönsä kaiken päämiesyhtiön jo olemassa olevan materiaalin, kuten esittelytarvikkeet ja muut työtä tukevat materiaalit. Myös päämiehen tunnettu brändi on tiedossa asiakkaille helpommin, mikäli myytävä tuote tai palvelu ei ole uusi ja tuntematon. Esimerkiksi McDonalds-toimipisteen franchise-yrittäjäksi lähtevä voi olla huoletta sen osalta, että asiakkaat todennäköisesti tuntevat brändin ja sen tuotteet. Etenkin rakennusmateriaalien ja talonrakentamisen aloilla usein brändi on tunnettu ja asiakkaat ottavat yhteyttä suoraan valmistajiin, jotka osaltaan välittävät yhteydenotot alueellisille myyntiedustajille, jotka vievät kaupat loppuun. Näin agentti hyötyy yhteistyöstä saamalla suoria yhteydenottoopyyntöjä, eikä henkilökohtaista asiakashankintaa tarvitse tehdä niin paljon.

Agenteille edustus sopimukset tarjoavat nopean pääsyn markkinoille ja edullisen liiketoiminnan tuotto-riski-suhteen. Käytännössä agenttitoiminta mahdollistaa hyvässä tapauksessa isotkin tuotot, eikä agentin tarvitse tehdä isoja investointeja toiminnan pyörittämiseksi. Esimerkiksi tavaravaraston ylläpito on usein päämiehen vastuulla. Lisäksi monet päämiehet ovat valmiita osallistumaan agenttien markkinointikustannuksiin. (Erämetsä ja Suominen, 2004, s. 21–22.) Kiinteämallisilla sopimuksilla puolestaan tarkoitetaan sellaista sopimusta, jossa on määritetty joka tapauksessa maksettavasta palkkiosta, vaikka agentti ei pääsisi päämiehen tavoitteisiin. Vastaavanlainen malli on esimerkiksi työsopimus, jossa työntekijälle maksetaan kiinteä palkkaosuus ja sen päälle provisio. Agentti voi tällaisella sopimuksella aloittaa toiminnan helpommin ilman turhia paineita tavoitteisiin pääsystä. Toisaalta tämä voi edesauttaa opportunistista käyttäytymistä, jos agentti ei edes yritä päästä tavoitteisiin. Joka tapauksessa päämies-agenttisuhteessa on paljon hyötyjä puolin ja toisin. Yhteenvetona voidaan todeta, että agenttisopimus on myyntiedustajalle hyvä toimintamalli, joka mahdollistaa itsenäisen ja joustavan toiminnan sekä hyvän kompensaation tuloksista (Finch ja muut, 2018, s. 152).

Alla olevaan kuvioon on listattu edellä käsiteltyjä päämiesten ja agenttien näkökulmasta keskeisimmät hyödyt, joita molemmat osapuolet voivat saavuttaa päämies-agenttiteorian mukaisella kahdenvälisellä sopimuksella. Kuvion mukaiset mahdollisuudet liittyvät keskeisesti juuri yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation toimintaan. Päämiehen näkökulmasta olennaisia hyötyjä ovat mahdollisuus maantieteelliseen toiminnan laajentamiseen, pienet investoinnit, riskin jakaminen provisiomallisella sopimuksella ja matalampi kulurakenne verrattuna tavanomaiseen työnantajasuhteeseen. Myyntiedustajana toimiva agentti puolestaan hyötyy päämiesyhtiön osaamisesta ja tämän tunnetusta brändistä. Lisäksi agentti saa päämiehensä kautta suoraan asiakkaiden yhteydenottoja, mikä vähentää tarvetta tehdä omaa henkilökohtaista asiakashankintaa. Agentit voivat myös sopia kiinteistä palkkio-osuuksista, jotka maksetaan huolimatta siitä, pääseekö hän päämiehen kanssa yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Kokonaisuudessaan edustusopimukset ovat agenteille edullisia tuotto-riski-suhteen näkökulmasta.

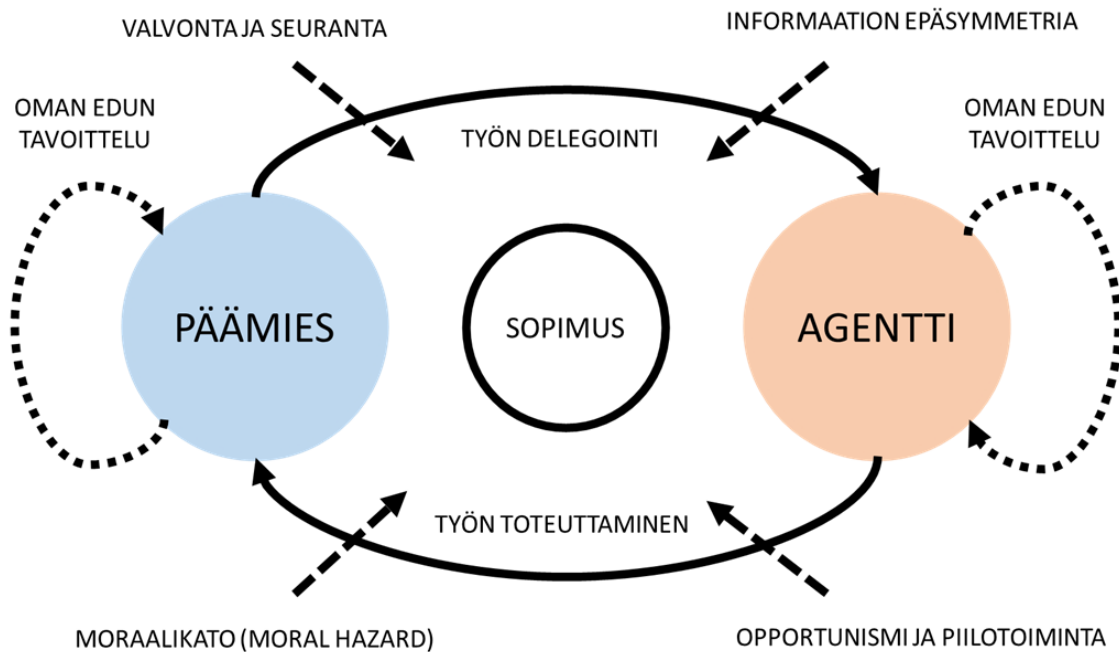
PÄÄMIEHEN HYÖDYT	AGENTIN HYÖDYT
Maantieteellinen laajentaminen Ei isoja investointeja Riskin jakaminen provisiomallilla Matalampi kulurakenne	Päämiehen osaaminen ja brändi Uudet asiakkuudet Kiinteämalliset sopimukset Hyvä tuotto-riski -suhde

Kuvio 4. Päämiehen ja agentin välisen suhteen hyötyjä.

2.4 Päämies-agenttisuhteen haasteet

Keskeisimpiä päämies-agenttisuhteeseen liittyviä haasteita ovat mm. optimaalisen sopimuksen laatiminen, päämiehen ylläpitämän valvonnan ja seurannan ongelmat, informaation epäsymmetria, yksilöiden opportunismi sekä moraalikato (moral hazard) (Snipert ja muut, 2015, s. 572-573). Näitä haasteita on kuvattu kuviossa 2. Kuviossa näkyy

aikaisemmin esitettyyn kuvioon 1 lisätyt huomiot omina katkoviivanuolina. Nämä haasteet voivat syntyä niin päämiehen kuin agentin toiminnan seurauksena ja vaikuttaa molempiin osapuoliin. Näitä haasteita on käsitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 5. Päämies-agenttiteorian elementit ja haasteet (mukaillen Snippert ja muut, 2015, s. 572–573).

Bendicksonin ja muiden (2016, s. 176) mukaan päämies-agenttisopimuksen muodostamisesta tekee haastavaa juuri se, että optimaalisen sopimuksen laatimisessa kaikkien mahdollisten ongelmakohtien taklaaminen sopimuksellisesti on mahdotonta. Teorian “isät” Ross ja Mitnick esittivät aikanaan sopimuksen muodostamiseen kahta mallia. Ross kirjoitti agentin toimintaa tehokkaasti ohjaavan optimaalisen kompensatiomallin valitsemisen puolesta, kun taas Mitnick lähti siitä olettamasta, että päämiehet ja agentit tekevät päätöksiä mm. normeihin, tietoon ja sosiaaliseen kontekstiin peilaten (Mitnick, 2019, s. 3–5). Keskeistä sopimuksessa on kuitenkin haluttua toimintaa edistävien kannustimien valinta, eikä esimerkiksi neuvottelutekniikat (Eisenhardt, 1989, s. 63). Myyntiedustajien edustusopimuksessa voidaan kannustimeksi antaa esimerkiksi provisio, joka maksetaan suhteessa myytyjen tuotteiden määrään. Toisaalta taas päämiesyritys

voi antaa edustajille niin sanotut pohjahinnat, joihin edustajat voivat sitten lisätä oman katteensa myyntitilanteissa.

Yksi kontrollointiin liittyvä yksilöiden ihmissuhteiden näkökulmasta tunnistettu päämies-agenttiteorian haaste on niin sanottu *“man in the middle”* -ongelma. Tällaisessa tilanteessa kahden tahon välikädessä oleva agentti ei pysty täyttämään omaa sovittua tehtäväänsä kokemansa sosiaalisen paineen takia. Tästä on esimerkkinä tilanne, jossa omistajat haluavat johtajan vievän projektin loppuun, mutta johtajan alaisuudessa olevat työntekijät eivät suostu työtä suorittamaan. Tällaisen tilanteen takia päämies-agenttisuhteen kontrolloinnissa on otettava huomioon joustavuus ja tarvittaessa tehdä kompromisseja. (Bendickson ja muut, 2016, s. 181). Samankaltainen tilanne voi syntyä myös yrittäjähöhen myyntiedustajaorganisaation toiminnassa: Päämiesyhtiön omistajat voivat painostaa myyntiorganisaation päällikköä viemään myyntiedustajien huonona tai vaikeana kokemia asioita käytäntöön, minkä myötä päällikkö kokee painetta sekä omistajien että alaisten suunnalta. Näin ollen päällikkö jää edellä mainittuun *“man in the middle”* -tilanteeseen.

Yksi suoraviivainen tapa kontrolloida agentin toimintaa on asettaa toimintaa ohjaavat kannustimet: Kun kannustimet ovat tulosperusteisia, saadaan agentti helpommin työskentelemään päämiehen tavoitteiden mukaisesti. Päämiehen näkökulmasta agentin opportunistia voidaan yrityksessä kontrolloida myös informaatiojärjestelmillä, kuten budjetoinnilla. Budjetoinnin lisäksi agenteja voidaan velvoittaa käyttämään yrityksen yhteisessä käytössä olevaa teknologiaa, mitä päämies voi käyttää hyödykseen agenttiansa valvonnassa. (Eisenhardt, 1989, s. 60–65; Cicala ja muut, 2014, s. 1793.) Esimerkkinä nykypäivän myynnin informaatiojärjestelmistä on asiakkuudenhallintaohjelmistot (CRM), joiden avulla päämiesyrityksen vastaava johtaja voi mm. seurata agenttiansa myyntiaktiiviteetteja ja nähdä reaaliajassa, kuinka paljon tarjouksia on avoimena.

Tutkimusten mukaan (mm. Eisenhardt, 1989) epätäydellinen informaatio on tyypillinen haaste päämies-agenttisuhteissa. Yleisesti ottaen päämies-agenttiteoriassa oletetaan,

että informaatio jakautuu organisaation sisällä epäsymmetrisesti. Teoriassa informaatio nähdään mm. päämiehen työkaluna kontrolloida agentin toimintaa ja hyödykkeenä, jolle voidaan asettaa hinta ja jota voidaan ostaa. Keskeinen haaste päämiehen ja agentin suhteessa onkin, miten saadaan kommunikaatio toimimaan ja mitä tietoa jakaa avoimesti ja mitä ei. Strategisen tason kommunikointi edellyttää lopulta luottamusta, jonka varjolla uskalletaan päämies-agenttisuhteessa toimia. Epäsymmetrisyyteen kuuluu päämiehen kannalta huonojakin puolia: Agentin tietäessä päämiestään enemmän, saattaa hän pitää tiedon itsellään ja vaikuttaa siten yrityksen toimintaan negatiivisesti. (Eisenhardt, 1989, s. 60–64; Oljemark, 2015, s. 1–3; Bendickson ja muut, 2016, s. 178.) Esimerkiksi jos myyntiedustaja on pohtinut vaihtavansa päämiestä, saattaa tämä kertoa palaverissa, että hänellä on useita asiakasneuvotteluja käynnissä, vaikka tosiasiaa hän olisikin panostanut lähiviikkojen ajan uuden agenttisopimuksen tekemiseen toisen yhtiön kanssa. Joka tapauksessa luottamus on keskeistä kaikissa kahdenvälisissä suhteissa, oli kyse siten päämiehen ja myyntiedustajan suhteesta tai esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välisestä suhteesta.

Yksilöiden opportunisti liittyy päämiesten ja agenttien oman edun tavoitteluun ja itsekäiseen toimintaan. Opportunismia voi nähdä kaikenlaisissa päämies-agenttisuhteissa. Esimerkiksi yrityksen johto voi hyödyntää työnantajansa varallisuutta omia tarkoituksiaan edistävään toimintaan, kun taas määräysvallan omaava osakkeenomistaja voi ”ajaa yli” vähemmistöosakkaista ja käyttää siten heidän yhtiönsä sijoittamia varoja oman halunsa mukaisesti. Sama pätee myös muuta pääomaa kohtaan, oli kyse sitten rahallisesta pääomasta, velkapääomasta tai vaikkapa työntekijöiden työpanoksesta. (Mähönen ja Villa, 2019, s. 112.)

Moraalikalalla (moral hazard) viitataan tilanteeseen, jossa päämies-agenttisuhteen osapuoli pyrkii käyttämään epäreilulla tavalla hyödyksi käyttöönsä saamaansa tietoa. Moraalikalatoon voi syyllistyä niin päämies kuin agentti. (Cicala ja muut, 2014, s. 1788; Sanfeliix ja Puig, 2017, s. 90.) Yrittäjäpohjaisen myyntiorganisaation näkökulmasta moraalikalatoon

johtava tilanne voi syntyä esimerkiksi, kun agentti neuvottelee oman palkkionsa osuudesta päämiehensä kanssa. Hän voi muun muassa olla tietoinen kilpailevien päämiesyritysten sopimussisällöistä ja käyttää tätä tietoa vipuvartena oman palkkionsa korottamisessa. Toisaalta taas agentti voi haluta tehdä sopimuksen, jossa on kiinteä rahallinen osuus, joka maksetaan joka tapauksessa. Samanaikaisesti agentti voi etsiä kokopäivätyötä muualta ja näin moraalittomasti laskuttaa kiinteää osuutta tekemättä ollenkaan myyntiä. Cicalan ja muiden (2014, s. 1793) tutkimuksen perusteella hyödyntämällä yrityksen tietojärjestelmiä voidaan moraalikatoa osaltaan vähentää. Tämä kuitenkin edellyttää, että järjestelmiä käytetään asianmukaisesti ja reaaliajassa. (Cicala ja muut, 2014, s. 1793.)

2.5 Agenttisopimus, edustajien rekrytointi ja valvonta

Myyntin johtaminen on yksi haastavimmista modernin yritysjohton tehtävistä. Sillä tarkoitetaan mm. myynnin suunnittelun, ohjaamisen ja seurannan muodostamaa kokonaisuutta. Johtamisen näkökulmasta tämä pitää sisällään esimerkiksi myyntiedustajien rekrytointia, koulutusta, palkitsemista ja motivointia. Nykypäivän myyntityötä haastavat monet asiat, kuten asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos, kasvava tarve myyjän ja asiakkaan luottamuksen rakentamiseksi sekä eettisyys. Päämies-agenttiteorian näkökulmasta myyntiorganisaatiossa päämiehenä toimii yritys ja sen myynnistä vastaava johtaja, kun taas myyjät ja myyntiedustajat toimivat agentteina. Näin myyntijohtaja esimiehenä vaikuttaa alaistensa toimintaan esimerkiksi palkintojen ja rangaistusten kautta. (Marketing 91, 2017; Cicala ja muut, 2014, s. 1787–1789.) Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamisen yksi keskeisimpiä haasteita onkin toimivan organisaation rakentaminen, mikä pitää sisällään mm. sopivien myyntiedustajien rekrytoinnin. Myyntiorganisaatiota rakennettaessa on tehtävä strateginen päätös: Päämiehen on valittava itse näisten myyntiedustajien ja oman myyntihenkilöstön palkkaamisen välillä (Anderson, 2008, s. 70).

Päämies-agenttiteoriaan peilaten erityistä huomiota tulee kiinnittää sopimuksen laatimiseen myyntiedustajien kanssa. Sanfelin ja Puig (2017, s. 90–97) mukaan pitää tarkkaan arvioida päämiehen ja agentin välisen suhteen osalta keskeiset resurssit, joiden avulla rakentaa agenttisopimuksen päälinjat: arvioinnissa on tunnistettava myös toimintaan liittyvät riskit. Heidän mukaansa ennen aikaista sopimusten irtisanomista voidaan myös osaltaan välttää antamalla agenteille erityislupauksia sopimukseen kirjattavina kannustimina (Sanfelin ja Puig, 2017, s. 97). Pidemmälle vietyä yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation pitkän aikavälin menestymistä voidaan osaltaan mitata liikevaihdon lisäksi myös edustajamäärän kasvulla tai edustajien vaihtuvuuden tiheydellä. Pidempiaikaiset agenttisopimukset kertovat siitä, että yhteistyö on ollut antoisaa puolin ja toisin eikä kumpikaan osapuoli ole halunnut purkaa sopimusta vuosien varrella.

Anderson (2008, s. 71–81) tutki transaktiokustannusten analyysin (transaction cost analysis, TCA) keinoin päämiesten strategista valintaa itsenäisten myyntiagenttien ja oman henkilöstön palkkaamisen välillä. Keskeisiä syitä valita itsenäinen myyntiedustaja ovat mm. organisaation kevyempi kulurakenne, agenttien korkea motivaatio myyntityötä kohtaan ja stabiilius, kun he eivät vaihda päämiestä helposti. Oman myyntihenkilöstön valintaan puolestaan ohjaa työntekijöiden helpompi hallittavuus ja monipuolisemmat kannustimet palkan lisäksi (esim. ylennys, tehtäväkierto, työympäristö). Andersonin tutkimuksen mukaan päämiehet valitsivat oman myyntihenkilöstön lähtökohtaisesti kontrollon helpottamiseksi. Tähän tulokseen ohjasi osaltaan päämiesten epävarmuus siitä, tekevätkö itsenäiset myyntiagentit työnsä hyvin vai huonosti. Myyntiagenttien valintaan puolestaan ohjasi eniten se, että oma henkilöstö voi lähteä koska tahansa vieden mukanaan mm. arvokasta kokemusta ja tietoa, jos he eivät saa esimerkiksi ylennystä urapolullaan. (Anderson, 2008, s. 71–81.)

Päämiesyrityksen johtajalla voi organisaationsa rakentamisen aikana tulla vastaan myös muita ongelmia, jotka estävät sopimuksen tekemisen uusien edustajien kanssa. Tähän liittyy termi haitallinen valikoituminen (adverse selection). Haitallisen valikoitumisen tilanne liittyy epäsymmetrisen informaation synnyttämiin tilanteisiin, joissa esimerkiksi

päämies huomaa, että agentin taidot eivät vastaa tehtävän edellyttämää tasoa (Sanfelix ja Puig, 2017, s. 90). Yleisesti ottaen haitallinen valinta viittaa siihen, että toisella osapuolella on tilanteeseen nähden tärkeää tietoa, jota toisella ei ole (Cicala ja muut, 2014, s. 1788). Yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamisen näkökulmasta vastaavalla johtajalla voi olla sellaista tietoa rekrytointiin liittyen, mitä uudella potentiaalisella yrittäjäedustajalla ei ole. Näin ollen myös päämiehen ja agentin tavoitteet voivat olla ristiriidassa jo ennen sopimuksen syntymistä.

Agenttisopimuksen laatimisessa on tärkeää kiinnittää huomiota sopivan kompensatiomallin valintaan, sillä oikeanlaiset kannustimet vaikuttavat positiivisesti myyjien suoriutumiseen ja siten myös päämiesyrityksen tuottoihin. Yleisimpiä kompensatiomalleja on kolmenlaisia: Suora palkkaus, suora komissio ja näiden kahden välinen hybridimalli. Suoran palkkauksen malli houkuttelee työntekijöitä, jotka etsivät turvallisuutta. Malli ei kuitenkaan edesauta suorituskyvyn kasvattamista. Komissioihin perustuvaa palkitsemista on helppo mitata ja se on päämiehen näkökulmasta riskittömämpi, koska palkkioita maksetaan suorassa suhteessa myyntiin. Komissio tekee kuitenkin agentin tulojen ennustettavuudesta hankalampaa. Hybridimallissa on kiinteä palkkaosuus ja komissio-osuus. Malli on paljon käytetty myyntitehtävissä, sillä peruspalkka antaa turvaa vaikeina aikoina ja komissio puolestaan kannustaa myymään enemmän. Samanaikaisesti kiinteä palkka kannustaa suorittamaan myös muita myyntiin välillisesti vaikuttavia tehtäviä. (Basu ja muut, 1985, s. 267–270.)

Basu ja muut (1985, s. 272–287) toteuttivat 80-luvun puolivälissä tutkimuksen, jossa he vertailivat erilaisia kompensatiomalleja ja niiden vaikutusta päämies-agenttisuhteisiin. Tutkimuksen lähtökohtana oli teorian keskeinen tavoite mahdollisimman optimaalisen sopimuksen rakentamisesta yrityksen ja myyjän välillä. Tutkimustulokset osoittavat, että kompensatiomallin muodostamisessa kannattaa ottaa huomioon erilaiset epävarmuuteen vaikuttavat tekijät. Heidän mukaansa kompensatiomallin pitää pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti myyntityöhön ja korkeampien tuottojen tavoitteluun. Tutkimuksen

perusteella suuremman myyntikomission malli sopii paremmin tilanteisiin, joissa yrityksen tuotantokustannukset ovat matalalla. Toisaalta taas sopimukset, joissa on kiinteä palkitsemisosuus ja pienempi komissio-osuus, vähentävät päämiehen vaihtamisen riskiä. (Basu ja muut, 1985, s. 272–287.)

Yksi myynnin johtamisen tärkeimmistä asioista on myynnin seuranta ja myyjien suorituskyvyn mittaaminen. Myynnistä vastaavilla johtajilla onkin keskeinen rooli myyjien suorituskyvyn kehittymisen edellytysten luonnissa ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa. Päämies-agenttisuhteen näkökulmasta katsottuna seurannan keskeisenä haasteena on se, miten päämiehet seuraavat agenttiansa myyntityöhön käyttämää aikaa. Tuloperusteista seuranta (mm. myyntimäärät, liikevaihto) on helppo toteuttaa käytännössä, kun taas käyttäytymisen seurantaan on panostettava enemmän aikaa. Päämies-agenttisuhteelle olennaisen informaation epäsymmetrian takia usein myös osapuolten näkemykset seurattavista mittareista ja monitoroinnin keinoista eroavat toisistaan. Tämän takia on tärkeää, että päämies kiinnittää huomiota seurannan kokonaisuuden avaamiseen agenteilleen. (Zallocco ja muut, 2009, s. 598–607.)

Ramaswami ja muut (1997) tutkivat 90-luvun lopulla informaation epäsymmetrisyyden vaikutuksia myyjän ja tämän esimiehen välillä hyödyntäen päämies-agenttiteoriaa sekä sosiaalisen vaihdannan teorioita. Heidän tutkimuksensa mukaan informaation epäsymmetrisyyttä on havaittavissa kaikissa päämies-agenttisuhteissa. Tulosten perusteella juuri myyntiorganisaatioissa epäsymmetrisen informaation merkitys korostuu, koska myyjät toimivat useiden eri tehtävien rajapinnassa (mm. tuotannon, asiakaspalvelun ja markkinoinnin välissä). Informaation epäsymmetrisyyden ollessa mahdollisimman matalalla tasolla, on päämiesten helpompi seurata agenttiansa toimintaa, kun taas korkea epäsymmetrisyys mahdollistaa joustavamman työnteon agenttien näkökulmasta. Keskeistä tutkimuksen löydöksissä on, että myyjät odottavat esimiehiltään tasa-arvoisuutta ja läpinäkyvyyttä sekä palkitsemisessa että työnteon arvioinnissa. Myyjinä toimivat

agentit odottavat päämiehiltään mm. heihin kohdistuvien odotusten selkeää kommunikointia, puolueettomien palkitsemispäätösten tekemistä sekä työssä suoriutumisen kehittymiseen tähtäävän palautteen antamista. (Ramaswami ja muut, 1997, s. 29–43.)

Päämies-agenttiteorian näkökulmasta on aiemmin tutkittu myös hinnoitteluvallan delegoinnin vaikutuksia myyntiorganisaatioissa. Perinteisesti on ajateltu, että päämiehet eivät halua antaa liikaa hinnoitteluvalltaa agenteilleen ”helppojen kauppojen” takia. Toisaalta taas myyntitehtävissä toimivilla ajatellaan olevan paras näkemys asiakkaiden tarpeista ja markkinatilanteesta. Frenzenin ja muiden (2010) toteuttaman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että epäsymmetrisen markkinainformaation vallitessa (kun esimerkiksi johto ei ole tietoinen asiakkaiden senhetkisistä tarpeista tai maksuvalmiudesta) hinnoitteluvallan delegoinnilla voi olla positiivinen merkitys yhtiön tuloksiin. Erityisesti B2B-myyntissä yhden hinnan periaatteita kannattaa välttää ja antaa myyntiedustajille mahdollisuus hinnoittelun sovittamiseen asiakkaiden tarpeita edellyttävällä tavalla. Samanaikaisesti kannattaa päämiesyrityksen tarjoamat kannustimet sitoa yhtiön kannattavuuteen matalakatteisen tai jopa negatiivisen katteen myynnin estämiseksi. (Frenzen ja muut, 2010, s. 58–65.)

On tunnistettu, että eettisyys on yksi tärkeistä myyntityön elementeistä. Sen on todettu myös johtavan parempiin myyntituloksiin. Myynnin johtamisen näkökulmasta puutteellinen myyjien valvonta voi johtaa tilanteisiin, joissa myyntiedustajat toimivat epäeettisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi. Esimerkiksi myyntijohtaja ei voi kaikissa tilanteissa varmistaa myyntiedustajan raportoimaa toimintaa. Cicala ja muut (2014, s. 1789–1793) toteavat tutkimuksessaan, että teknologian mahdollistama läpinäkyvyys voi osaltaan edesauttaa myyjien eettisen toiminnan valvontaa. Lisäksi tällaisten järjestelmien avulla myyntijohtaja voi tarvittaessa ”näpäyttää” myyjiä asiattomasta toiminnasta. (Cicala ja muut, 2014, s. 1787–1793.) Päämiesyritys voi jo sopimusvaiheessa sitoa uuden myyntiedustajan käyttämään yhteisiä järjestelmiä, kuten asiakkuudenhallintaohjelmia, ja merkitsemään niihin pitämänsä palaverit ja puhelinsoitot. Näin päämies voi valvoa edustajensa toimintaa paremmin teknologian avulla.

Aikaisemmin on ollut vallalla käsitys, että komissioperusteinen sopimus rohkaisee agenteja epäeettiseen toimintaan asiakasrajapinnassa. Toisaalta aiheen tiimoilta tehdyt empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että komissiot eivät suoranaisesti vaikuta myyjien toimintaan epäeettisyyden näkökulmasta. Kurlandin (1996) toteuttaman tutkimuksen mukaan myyntitehtävissä toimivien agenttien eettistä toimintaa ohjaavat ensisijaisesti henkilöiden omat yksilölliset asenteet ja moraaliset velvoitteet sekä päämies-agenttisuhteessa käytetyt seurannan keinot. (Kurland, 1996, s. 51–70.) Päämiesorganisaation näkökulmasta myyntiedustajien saaminen ”sisälle” organisaation arvoihin voi edesauttaa eettisen myyntiorganisaation rakentamista. Näin päämies voi osaltaan vaikuttaa siihen, millaisen asenteen myyntiedustaja itselleen muodostaa yhteistyön aikana. Vaikka myyntiedustajien toiminnan sataprosenttinen seuranta myyntitilanteissa onkin hankalaa (ja monessa tapauksessa mahdotonta), on päämiehellä vaikutusvaltaa tässä suhteessa: Yrityksen ”eettisen koodiston” noudattamista voi velvoittaa esimerkiksi jo agenttisopimuksen tekovaiheessa.

2.6 Päämies-agenttiteoria ja motivointi

Motivaatiolla tarkoitetaan erilaisia yksilön sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka lopulta saavat ihmiset toimimaan. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat mm. kannustimet ja esimiehen antama palaute. Puolestaan sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä energiaa, joka kumpuaa ihmisestä itsestään, oli kyse sitten tämän yksilöllisistä arvoista, tarpeista tai vaikkapa asenteista. Joka tapauksessa organisaatioissa erityisesti esimiehillä on tärkeä rooli alaisten motivaation herättämisessä. Vain muutamia kymmeniä vuosia sitten oli vallalla ajatus, jonka mukaan keskeisin työntekijöitä ohjaava motivaatiotekijä oli palkka: Mitä korkeampi palkka, sitä motivoituneempi työntekijä. Tämän ajatuksen ympäriltä on kuitenkin tehty useita tutkimuksia, joiden tulokset puhuvat sekä ajatuksen puolesta että sitä vastaan. Nykyään on vallalla käsitys, että työntekijöitä ohjaa enemmän sisäiset motivaatiotekijät, vaikkakin palkalla ja muilla ulkoisen motivaation herättäjillä on oma merkityksensä kokonaisuudessa. (Surakka ja Laine, 2013, s. 34; Pinto, 2011, s. 1–3.)

Ulkoisen motivaation nähdään syntyvän yksilön ulkopuolisista elementeistä, kuten toiveesta saada palkkio työstä tai pelosta saada rangaistus virheistä. Motivaatioteorioiden mukaan tämän takia ulkoiset motivaatiot usein kuluttavat yksilöä henkisesti ja horjuttavat tämän hyvinvointia. Motivaatiotekijöiden tutkimus on mennyt siihen suuntaan, että olemassa ei olisi erikseen ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä, vaan että ihmisen motivaatiota ohjaisi tämän sisäisesti arvostamat asiat ja niiden tavoittelu. Sisäisesti motivoituneista työntekijöistä voidaankin tunnistaa, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi, haluavat tietoa työnsä tuloksista ja ottavat helpommin vastuuta työstään. He ovat myös energisempiä kuin muut. Esimerkiksi julkisen sektorin työntekijät kokevat useimmin voimakkaampaa motivaatiota työntekoa kohtaan, eivätkä juurikaan arvosta työnantajan tapoja palkita työstä ulkoisilla palkinnoilla. Näin ollen johtamisen näkökulmasta olennaista on tunnistaa, mitkä asiat saavat ihmiset sisäisesti motivoituneiksi ja mitkä asiat ohjaavat heidän tavoitteellista tekemistään. Esimerkiksi yksi voi haluta saavuttaa korkeammat palkkiot työstä, mihin johtaja voi helpostikin vaikuttaa. Yksilöä innostavien asioiden tekeminen voi johtaa lopulta niin kutsuttuun flow-tilaan, jossa työskentelemme työhön täysin uppoutuneina, energisinä sekä sitoutuneina. Toisaalta taas perinteisillä suoriutumisen mittareilla ja tulospalkkauksella koetaan olevan positiivista vaikutusta juuri myyntiorganisaatioiden työntekijöiden motivoinnissa. (Mayor ja Risku, 2015, luku Steven Reisin motivaatioteoria; Oh ja Lewis, 2009, s. 2–8.) Myyntiedustajia ohjaavan päämiehen onkin hyvä ottaa huomioon monipuolisesti niin ulkoiseen kuin sisäiseen motivaatioon vaikuttavat asiat ja rakentaa agenteilleen mahdollisimman motivoiva ympäristö tuottavuuden parantamiseksi.

Liike-elämässä ideaalinen tilanne syntyy, kun yksilön sisäiset motiivit ja ulkoapäin asetetut tavoitteet ovat harmoniassa muiden elämän osa-alueiden kanssa. Tällaisessa tilanteessa yksilöt ovat kaikista motivoituneimpia ja kokevat tyydytystä tekemästään työstä. Motivoituneena voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja olla tehokkaita. Työelämän kannalta on tärkeää, että tavoitteet ja motiivit ovat mahdollisimman lähellä toisiaan, sillä juuri niiden väliset erot saavat ihmiset toimimaan tehottomasti. (Mayor ja Risku, 2015,

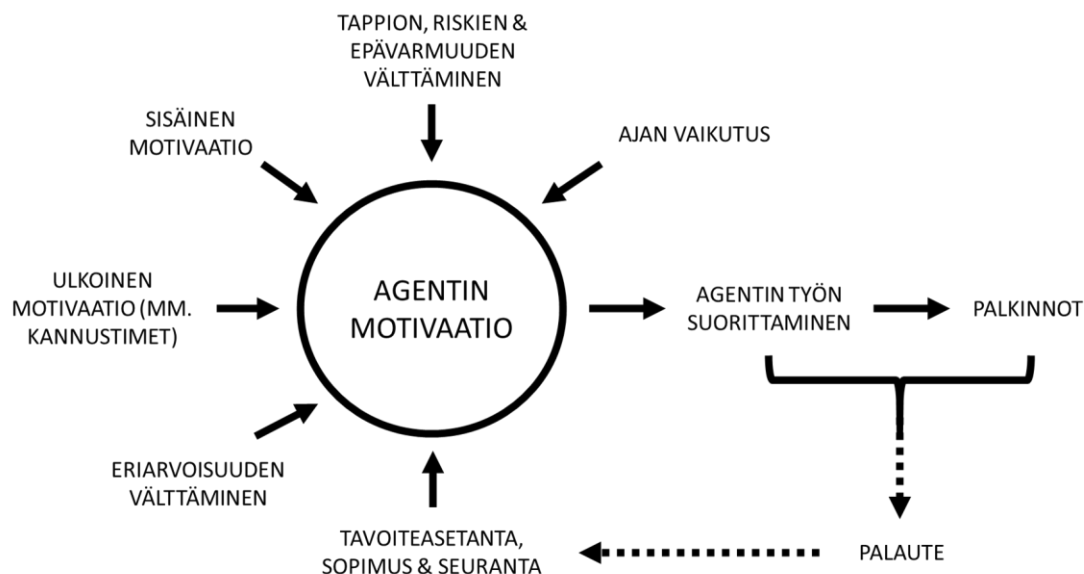
luku Steven Reissin motivaatioteoria.) Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on päämiehen ja myyntiedustaja-agentin välinen tilanne, jossa päämies antaa agentilleen tehtäväksi soittaa läpi paljon potentiaalisia asiakkaita. Myyntiedustaja saattaa kokea tämän epämiellyttävänä, mikä heti asettaa tavoitteet ja motiivit ristiriitaan. Vastaavasti taas toinen myyntiedustaja voi pitää soittamista tärkeänä ja mukavana. Päämiehen kannalta olisikin hyvä tunnistaa ne toimintatavat, jotka motivoivat omia myyntiedustajia eniten tekemään myyntityötä tehokkaammin.

Päämiesyrityksen ja agenttina toimivan myyntiedustajan välinen edustussopimus toimii eräänlaisena klassisena mallina ulkoisesta motivointikeinosta. Käytännössä ulkoisena motivaatiotekijänä toimii sopimuksessa määritelty palkkiomalli ja siihen liitoksissa olevat muut palkitsemistavat. Kuten aiemmin tässä työssä on jo todettu, päämies-agenttiteorian näkökulmasta päämiehen ensisijainen työkalu agentin motivointiin on heidän välisensä sopimus. Sanotaan, että suoritukseen perustuva kompensatio varmistaa sen, että edustaja pysyy motivoituneena ja jatkaa sen myötä myyntityötä (Finch ja muut, 2018, s. 152). Tästä näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että sopimukseen kirjattavat kannustimet valitaan siten, että ne mahdollisimman tehokkaasti motivoivat myyntiedustajia. Rahaallisen palkitsemisen rinnalle kannattaa kuitenkin miettiä myös muita ulkoisia kannustimia. Palkan lisäksi käytettäviä ulkoisia motivointitekijöitä ovat mm. erilaiset koulutusohjelmat ja sosiaalista kanssakäymistä edistävä työympäristö (Tudor, 2011, s. 2–5).

Jokaisella on yksilölliset tarpeet ja henkilökohtaiset tavoitteet, jotka nivoutuvat toisiinsa. Nämä tarpeet ja tavoitteet myös muuttuvat ajan saatossa, eikä voida olettaa henkilön motivoituvan samoista asioista vuodesta toiseen. Yritysjohdon onkin hyvä ymmärtää, että ulkoisilla tekijöillä voidaan lyhytkestoisesti vaikuttaa motivaatioon, kun taas sisäisen motivaation ylläpitämisellä on pitkäaikaisempia vaikutuksia työstä suoriutumiseen. Johto voi vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien sisäisen motivaation syntymiseen monella tavalla, kuten rikastamalla työtehtäviä ja työympäristöä, luomalla yhteenkuuluvuutta, jakamalla valtaa ja auttamalla yksilöllisten kyvykkyyksien kehittämisessä. (Pinto,

2011, s. 3–9.) Myyntiedustajien sisäistä motivaatiota stimuloivat päämiesyrityksen linjaukset ja toimintamallit voivat osaltaan toimia merkittävinä kilpailuetuina. Kun yritys pystyy tarjoamaan ainutlaatuisia ja yksilöllä motivoivia asioita, eivät edustajat halua vaihtaa päämiestä. Lisäksi tämä vähentää uusien myyntiedustajien rekrytoinnin tarvetta ja mahdollistaa kustannussäästöt, sillä uusien edustajien rekrytointi ja koulutus vievät aikaa ja rahaa.

Pepper ja Gore (2015) tutkivat tarkemmin käyttäytymiseen perustuvaa päämies-agenttiteoriaa (behavioral agency theory) muodostaen uudenlaisen käsityksen agenttien motiivoinnista. Heidän mukaansa päämiesten ja agenttien intressit kohtaavat todennäköisemmin tilanteissa, joissa agentit ovat motivoituneita ja haluavat tehdä parhaansa. Malli ottaa perinteistä päämies-agenttiteoriaa paremmin huomioon mm. rajallisen rationaalisuuden haasteen ja ohjaakin päämiesyrityksiä kiinnittämään huomiota agenttiensa työmotivaation maksimoimiseen sisäistä motivaatiota unohtamatta. Pepperin ja Goren mukaan paras kompensatiostrategia, joka motivoi agenteja eniten, yhdistää kiinteitä ja suoriutumiseen sidoksissa olevia kannustimia, sekä lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimia. Näiden kannustinten pitää olla linjassa kaikkien agenttien kesken työsuoritusten optimoimiseksi. Alla olevassa kuviossa on esitetty tarkemmin Pepperin ja Goren malli agenttien työsuorituksiin ja työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Pepper ja Gore, 2015, s. 1045–1059.)



Kuvio 6. Agenttien motivaatioon vaikuttavat tekijät (mukaillen Pepper ja Gore, 2015, s. 1057).

Päämies-agenttiteorian näkökulmasta motivaation, työtyytyväisyyden ja työsuoritusten arvioinnin suhdetta ovat tutkineet mm. Christen ja muut (2006). Heidän tutkimustulostensa mukaan työssä suoriutumisen on suora yhteys työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työtehokkuuteen. Tämän takia päämiesyritysten kannattaa kiinnittää huomiota juuri agenttiansa työn ohjaamiseen ja motivaation kasvattamiseen (Christen ja muut, 2006, s. 138–147). Asiaa on tutkinut myös Chowdhury (2008), jonka tutkimustulokset osoittavat, että suorassa suhteessa myyjiin olevilla esimiehillä ja heidän käyttäytymisellään on iso merkitys myyjien motivaatioon ja parempiin työsuorituksiin. Tutkimuksen mukaan esimiesten tulisi pyrkiä positiivisen työympäristön luomiseen ja aktiiviseen kannustamiseen myyntityöhön. (Chowdhury, 2008, s. 177–178). Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtamisen näkökulmasta on selvää, että maantieteellisesti laajalti levittäytyneen edustajajoukon kanssa pitää olla aktiivisesti yhteydessä, auttaa heitä ja kannustaa aktiivisuuteen myyntityössä. Pahimmassa tapauksessa edustajat voivat tuntea olonsa hylätyksi, mikäli he eivät saa aktiivisesti yhteydenottoja päämiesyrityksen myyntivastavilta. Toisaalta taas päivittäiset yhteydenotot voivat tuntua liialliselta ja jopa häiritseviltä.

Yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien odotuksista ja kokemuksista sopivista motivointitavoista ja kompensatiomalleista ei juuri ole tehty aikaisempia tutkimuksia. Kuitenkin

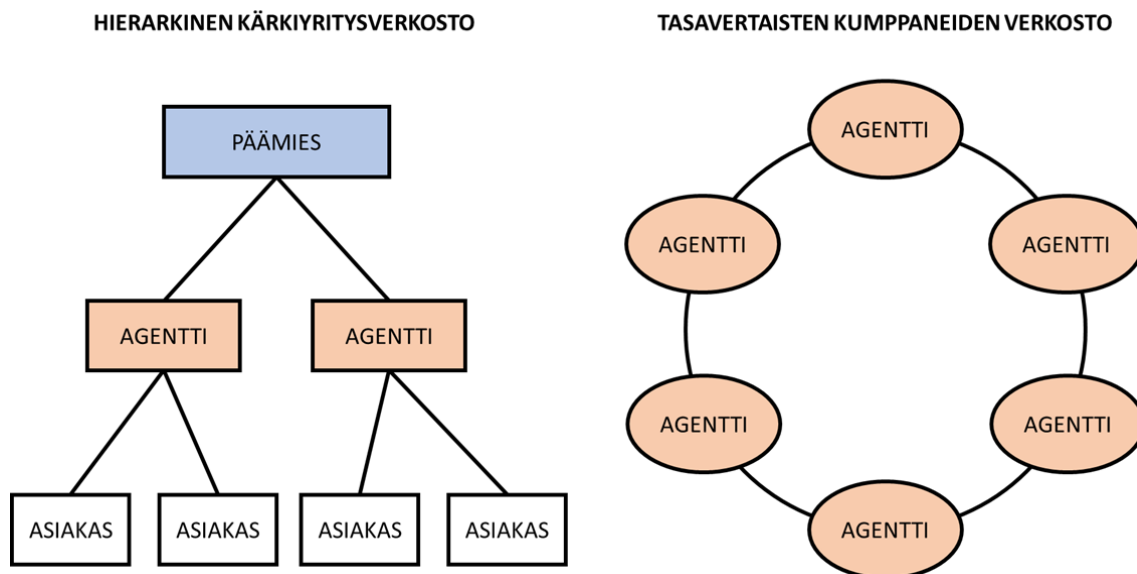
myynnin parissa työskentelevien ajatuksia on tutkittu paljon ympäri maailmaa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaisilla kompensatiomalleilla on paljon merkitystä juuri myyjien motiivoinnissa. Yksi viimeaikaisista tutkimuksista on Lopezin ja muiden (2016) toteuttama tutkimus, joka pyrki selvittämään myyjien suosimia palkitsemisen tapoja. Tutkimuksessa tutkittiin 250 myyntityötä eri toimialoilla tekevän asenteita eri palkitsemistapoihin. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että myyjät pitävät erityisesti arvossa palkankorotuksia ja provisiopalkitsemista. Tutkijat haluavat korostaa, että proviisio-osuuksien nostamista ja palkankorotuksia kannattaa kuitenkin säästää tärkeisiin tilanteisiin, sillä niiden korkean painoarvon takia niillä voidaan mm. kontrolloida myyjien tekemistä ja edesauttaa myyjien pitämistä yhtiön palveluksessa. (Lopez ja muut, 2016, s. 381–388.) Yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien osalta on kuitenkin todettava, että heitä ei voi suoraan rinnastaa työntekijöihin, koska yrittäjillä voi olla hyvinkin erilaiset henkilökohtaiset tavoitteet. Tähän vaikuttaa jo se, että yrittäjä on itse vastuussa yrityksensä menestymisestä taloudellisesti.

Finch ja muut (2017) tutkivat myös sitä, millainen yhteys organisaatioon identifioitumisella on itsenäisten myyntiedustajien suorituskykyyn asiantuntijapalveluiden alalla. Organisaation identifioitumisella viitataan siihen, miten edustaja kokee itsensä osana edustamaansa organisaatiota ja kuinka hän mieltää päämiehen onnistumiset tai epäonnistumiset ominaan. Tutkijat saivat selville, että taloudellisilla mittareilla ja markkinointiin liittyvillä asioilla on voimakas vaikutus myyntiedustajien kokemaan identifioitumiseen suhteessa päämiehiinsä. Heidän mukaansa moni edustaja kokee myyntiedustustyön olevan vain välietappi matkalla täysipäiväiseen työhön, minkä takia päämiesorganisaatioiden pitää panostaa siihen, että itsenäiset edustajat kokevat olevansa tärkeä osa päämiehen liiketoimintaa. Tutkimuksen keskeisin päätelmä liittyy siihen, että erilaiset aineellista arvoa tuottavat elementit (esim. markkinointituki, organisaatioidentiteetti tai myyntipalkkiot) "ajavat yli" aineettomista arvoista, ja että aineellista arvoa tuottavat asiat edesauttavat myyntiedustajien pysyvyyttä, jolla on todettu olevan iso merkitys päämiehen tuloon pitkällä aikavälillä. (Finch ja muut, 2017, s. 374–382.)

2.7 Päämies-agenttiverkosto ja sen johtaminen

Verkostoajattelu ja verkostoituminen on lisääntynyt esimerkiksi sen takia, että yritykset haluavat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa toimintoja ne paremmin osaaville toimijoille. Toisaalta taas yritykset voivat tavoitella verkostoitumisella kasvua, mikä edellyttää luottamuksellisten ja pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamista mm. jälleenmyyjien kanssa. Omaan liiketoimintaan sopivien kumppaneiden valinta ja näiden osaamisen valjastaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, vaan se edellyttää yritykseltä strategista verkosto-osaamista. (Valkokari ja muut, 2006, s. 7–9, 29; Söderman, 2014, s. 108.) Päämies-agenttiteorian näkökulmasta verkostoja pyritään ohjaamaan ensisijaisesti kahdenvälisen sopimusten avulla. Sopimuksilla voidaan verkostojohdamisessa kontrolloida yhteistyön riskejä ja opportunistista käyttäytymistä: Sopimukset toimivat verkosto- ja liikesuhteiden pelisääntöinä, vaikka ne eivät takaa sitä, että verkoston osapuolet noudattavat niitä kaikissa tilanteissa (Valkokari ja muut, 2006, s. 44).

Yritysverkostoja voidaan tarkastella sosiaalipsykologian, talousteorian ja liikkeenjohdon näkökulmista. Tässä tutkimuksessa korostuu liikkeenjohdollinen näkökulma, jonka mukaan verkostot nähdään yritysten ohjailtavissa ja johdettavissa olevina resursseina. Alla olevan kuvion mukaisesti verkostot jaetaan perinteisesti kahtia kärkiyritysten ohjaamiin verkostoihin ja tasavertaisiin kumppanuusverkostoihin. Verkostojen rakenteet ovat muuntautuvia ja ne määrittävät verkostossa toimivien välisiä suhteita. Hierarkkisilla verkostoilla kuvataan yleensä arvoketjuja aina tavarantoimittajista jälleenmyyjiin ja asiakkaisiin asti. Hyvä esimerkki kumppanuusverkostosta on myyntiverkosto, jossa toimijat ovat tasa-arvoisessa asemassa keskenään, eikä kumppanuussuhteessa ole suuria ristiriitoja tavoitteiden osalta. Kärkiyritys toimii verkoston veturiyrityksenä ohjaten verkoston toimintaa. Kärkiyrityksen tarpeet ja tavoitteet ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia elementtejä kärkiyritysvetoisissa verkostoissa. Yrityksillä voi olla erilaisia rooleja verkostossa, ja niiden identiteetin nähdään sulautuvan verkostoon juuri sen moninaisten verkostosuhteiden kautta. (Vesalainen, 2006, s. 28–29; Valkokari ja muut, 2006, s. 9, 28; Anderson ja muut, 1994, s. 5.)



Kuvio 7. Kärkiyritysverkosto ja tasavertainen kumppaneiden verkosto (mukaillen Valkokari ja muut, 2006, s. 9).

Päämiehen ja agentin välistä yhteistyötä voidaan kuvata dyadisena liiketoimintaverkostona. Dyadinen eli kahdenvälinen yhteistyö on yksi keskeisimpiä verkostotutkimuksen kohteita. Dyadinen liiketoimintasuhde syntyy kahden toimijan välille esimerkiksi liikesopimuksen perusteella. Kokonaisuudessaan liiketoimintaverkostot muodostuvat useista kahdenvälisistä suhteista eri toimijoiden välillä, ja niissä esiintyy vaihdantaa puolin ja toisin. Nämä liiketoimintasuhteet ovat myös liitoksissa muihin verkoston kahdenvälisiin suhteisiin suoraan ja epäsuoraan vaikutuksin. Liiketoimintaverkostojen luonne onkin moninainen ja se haastaa yritysjohtoa miettimään verkostoaan myös kahdenvälisiä suhteita syvemmälle. (Anderson ja muut, 1994, s. 1–5, 12.) Dyadiseen verkostosuhteeseen liittyy tiiviisti myös termi kumppanuus. Kumppanuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa kahdenvälistä suhdetta, jossa osapuolet toimivat yhteisen edun eteen ja perustavat toimintaansa luottamukseen, kohtuulliseen voitontavoitteluun ja yhteisöllisyyteen (Kohtamäki, 2005, s. 25–26). Verkoston osapuolten välistä kumppanuutta kuvastaa myös molemminpuolinen win-win-ajattelu (Vesalainen, 2006, s. 28).

Tämän tutkielman viitekehukseen peilaten yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien ja päämiesyrityksen muodostamaa verkostoa voidaan käsitellä myös strategisena allianssina. Vesalainen (2006) määrittelee strategisen allianssin kumppanuussuhteeksi, jossa molemmat osapuolet pyrkivät tuottamaan lisäarvoa yhteiselle asiakkaalle (Vesalainen, 2006, s. 45). Kasvun tavoittelun voidaan nähdä olevan yksi keskeisimmistä päämiesyrityksen syistä lähteä rakentamaan myyntiedustajaverkostoa. Tällöin verkoston luomista ohjaa ajatus siitä, että yhdessä kumppaneiden kanssa voidaan tehdä parempi tulos ja saavuttaa kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin (Vesalainen, 2006, s. 45). Vastaavasti mitä enemmän yhteistyötä tehdään esimerkiksi rajapintojen, järjestelmien ja prosessien osalta, sitä syvempi yhteistyö ja paremmat tulokset on mahdollista saavuttaa. Esimerkiksi verkoston osapuolten yhteinen viitekehys ja ajattelumalli, tiivis vuorovaikutus sekä oppiminen edistävät verkoston kehittymistä. (Vesalainen, 2006, s. 48–55, 56).

Verkostojen ja organisaatioiden johtaminen molemmat perustuvat suunnitteluun, organisointiin, käytännön johtamiseen ja hallintaan. Verkostojen johtamisesta tekee ainutlaatuista se, että toimintaan vaikuttaa myös muiden autonomisten verkosto-osapuolten toiminta. Verkoston johtamisen voidaan ajatella koostuvan neljästä eri elementistä: kehystäminen, aktivoiminen, mobilisoiminen ja syntetisoiminen. Kehystämällä viitataan verkoston tavoitteiden asettamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Aktivoiminen pitää sisällään mm. verkostoon sopivien toimijoiden etsimistä. Mobilisoimisella puolestaan tarkoitetaan eri osapuolten sitouttamista verkoston toimintaan ja tavoitteisiin. Syntetisointi liittyy käytännön johtamistyöhön, kuten organisointiin, osapuolten hallintaan ja yhteistyön esteiden minimointiin. Verkostojohtamisen luonne on kuitenkin erilainen verkostosta toiseen: Kun strategisessa verkostossa toimintaa voidaan johtaa formaalimmin, alituisen muuttuvissa verkostoissa johtaminen voi näyttäytyä enemmän ”selviytymisenä”. (Järvensivu ja Möller, 2009, s. 655–659).

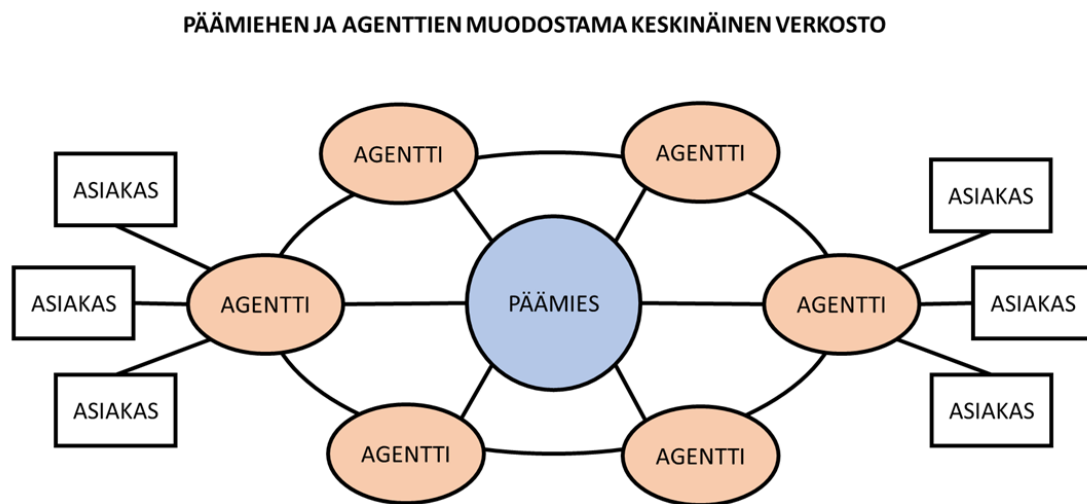
Kohtamäen (2005) toteuttama väitöskirjatutkimus strategisen verkoston ohjauksesta ja toimittajien kokemuksista kärkiyritysten ohjauksessa sopii hyvin päämies-agenttiteoriaan ja siten käsiteltäväksi myös tässä tutkielmassa. Kohtamäen tutkimuksen kohteena

olivat metalli- ja elektroniikkayritysten alihankintaverkostot. Verkostojen osalta nousi esiin autoritäärisen sopimusohjauksen ja luottamuksen merkitys alihankintaverkostojen johtamisessa. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että osapuolten välistä sopimusta voidaan käyttää tehokkaana verkoston ohjauksen välineenä ja keskustelun herättäjänä. Tutkimuksen mukaan kärkiyritysvetoisessa verkostossa luottamuksella on tärkeä rooli, eikä sopimusten tekoa pidetä tällaisessa verkostossa epäluottamuksellisena. Tutkimustulosten mukaan pitkälle vietyä autoritääristä kärkiyritysohjausta pidetään kuitenkin negatiivisena asiana, minkä takia pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden keskeisiä elementtejä ovat luottamuksen lisäksi mm. yhdessä tekeminen ja toisen osapuolen auttaminen. (Kohtamäki, 2005, s. 12, 253–262.) Näitä tutkimustuloksia voidaan osaltaan hyödyntää päämies-agenttiverkostoissa, joissa sopimustekniikalla on keskeinen rooli. Päämiehen kannattaakin kiinnittää sopimussisältöjen lisäksi erityistä huomiota luottamuksen rakentamiseen agenttiverkostonsa kanssa.

Jälleenmyyntiverkoston suorituskyvyn mittaamista ja johtamista on puolestaan tutkinut Lappeenrannan yliopiston väitöskirjatutkija Sanna Pekkola (2013). Hän kohdisti tutkimuksensa yhden suomalaisen päämiehen ja tämän jälleenmyyntiverkoston toimintaan ja loi tutkimuksensa perusteella mallin, jolla rakentaa toimiva yhteistyöverkoston suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Pekkola toteaa tutkimustulosten valossa, että suorituskyvyn mittausjärjestelmä on hyvä keino myös yhteistyöverkoston suorituskyvyn johtamisessa, sillä se mm. lisää luottamusta ja avoimuutta jälleenmyyntiverkoston ja päämiehen välillä. Kun tutkimustuloksia tarkastellaan syvemmin, on havaittavissa, että yhteistyöverkoston jäsenten ottaminen mukaan suunnittelutyöhön vaikuttaa merkittävästi siihen, miten järjestelmän käyttö omaksutaan myöhemmin. Koko verkostoon mittausjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti monella tapaa: Verkoston toiminnan seuraaminen on helpompaa, päätöksenteko perustuu numeeriseen tietoon ja erilaiset toiminnan kehittämiskohteet on helpompi tunnistaa. Läpinäkyvä koko verkoston laajuinen tiedonkeruu auttaa myös yksittäisten verkoston jäsenten johtamisessa, motivoinnissa ja avustamisessa. Johtaminen tehostuu etenkin silloin, kun yhteistyöverkoston suorituskyvyn mit-

tausjärjestelmä yhdistetään esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmään ja sitä käytetään verkossa. (Pekkola, 2013, johdantoluku, s. 43–59.) Pekkolan tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että päämiesyritysten kannattaa panostaa toimivien tietojärjestelmien käyttöön omien agenttiverkostojensa johtamisessa ja kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva myyntiedustajaorganisaatio voidaan nähdä kärkevetoisena verkostona, jossa päämies ja sen tavoitteet ohjaavat verkoston toimintaa. Käytännössä verkostosuhde päämiehen ja agentin välillä rakentuu agenttisopimuksen kautta. Myyntiedustajat puolestaan toimivat tasavertaisina verkosto-osapuolina suhteessa toisiinsa. Verkostossa on kahdenvälisiä suhteita esimerkiksi päämiehen ja agenttien välillä sekä agenttien kesken. Lisäksi kahdenvälisiä suhteita syntyy mm. agenttien ja asiakkaiden välille. Tätä kokonaisuutta on havainnollistettu alla olevassa kuviossa:



Kuvio 8. Päämiehen ja agenttien muodostama keskinäinen verkosto.

2.8 Päämies-agenttiteorian rajoitukset ja kritiikki

Päämies-agenttiteoria on saanut vuosien varrella kritiikkiä osakseen. Teoriaa on kritisoitu esimerkiksi sen rajallisten olettamuksien ja ”kevyiden” perustelujen takia. Myös

päämies-agenttiteorian alkulähde on epäselvä: Teorian perustan siteeraamiseen ei olekaan yhtä ainoaa ja oikeaa standardoitua tapaa, mikä tekee teorian tulkinnasta haastavaa. (Mitnick, 2019, s. 7–11.) Lisäksi teoriaa on kritisoitu yksipuolisena. Teoriassa otetaan kantaa päämies-agenttisuhteeseen lähinnä päämiesyrityksen näkökulmasta, minkä myötä teoriassa jätetään mm. työntekijät tulkinnassa usein taka-alalle. Tämän rinnalla positivistista suuntausta on sanottu liian kapea-alaiseksi, minimalistiseksi ja tautologiseksi. (Eisenhardt, 1989, s. 58–71.) Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia nimenomaan päämiesyritysten näkemyksiä yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta, koska työn toimeksiantajan omille myyntiedustajille on aiemmin toteutettu oma hyvinvointikysely.

Franchise-toimintaa on tutkittu paljon päämies-agenttiteorian näkökulmasta. Ketjun ja ketjuyrittäjän välisestä suhteesta on tunnistettu, että päämies-agenttiteorialle ominainen sopimusten laatiminen jatkuvasti kasvavan franchise-yrittäjäjoukon kanssa synnyttää kannibalisointia. Toisin sanoen mitä enemmän franchise-yksiköitä aloittaa, sitä enemmän alkaa syntyä päällekkäisyyksiä ja yritykset alkavat syödä toistensa myyntiä. (Carney ja Gedajlovic, 1991, s. 612.) Yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation näkökulmasta tämä kritiikki on aiheellinen. Esimerkiksi ikkunavalmistajalla voi olla samassa maakunnassa useita myyntiedustajia, jotka täten kisaavat toisiaan vastaan paikallisessa myynnissä. Päämiesyrityksen näkökulmasta edustajille välitetyt yhteydenottopyynnöt jakautuvat useammalle ja myyntiedustajat joutuvat tekemään itse enemmän henkilökohtaista asiakashankintaa. Tämä haaste on syytä ottaa huomioon esimerkiksi uusien myyntiedustajien rekrytoinnissa ja panostaa siihen, ettei päällekkäisyyksiä synny haitaksi asti.

Päämies-agenttiteorian kohtaaman kritiikin myötä teorian rinnalle on myöhemmin syntynyt kaksi uutta suuntausta, jotka ovat tuoneet oman leimansa teoriaan ja laajentanut sitä eri näkökulmista. Stewardship-teoriassa nähdään, että agentilla - tässä tapauksessa "steward" - on vahvempi suhde päämieheensä ja tämän tavoitteisiin. Näin ollen agentti pyrkii maksimoimaan päämiehensä edun tavoittelun kaikessa toiminnassa. Stewardship-

teorian osalta ajatellaan, että liiallinen kontrollointi päämiehen toimesta voi johtaa tehokkuuden heikkenemiseen ja agentin motivaation laskuun. Teoriassa nousee esiin perinteistä päämies-agenttiteoriaa enemmän mm. päämiehen ja agentin suhteen väliset psykologiset ja kulttuurilliset seikat. (Davis ja muut, 1997, s. 24–37.) Behavioristinen agenttiteoria on puolestaan vienyt päämiehen ja agentin välisen suhteen hallinnointia enemmän käyttäytymistutkimuksen suuntaan: Malli eroaa perinteisestä teoriasta esimerkiksi siinä, että agentin työmotivaation maksimointi perustuu yksilöiden kokemuksiin saatavista erilaisista palkkioista ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta yhdessä sisäistä motivaatiota herättävien elementtien kanssa. (Pepper ja Gore, 2015, s. 1049–1060.)

Tutkija itse haluaa osoittaa kritiikkiä sitä kohtaan, että päämies-agenttiteoriaa ei juuri-kaan ole hyödynnetty aiemmin yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien toiminnan tutkimisessa, vaikka tällainen agentuuritoiminta on yleistä Suomessa usealla eri toimialalla (mm. ikkunavalmistus, talonrakentaminen, kiinteistönvälitys). Toisaalta kritiikki on osaltaan johtanut tämän tutkielman toteuttamiseen. Näin ollen tutkija olettaakin tutkimustulosten tarjoavan lisäarvoa päämies-agenttiteorian ympärille ja käytännön johtamistyölle.

3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen taustafilosofia, tutkimusprosessi kokonaisuudessaan ja pureudutaan syvemmin menetelmiin aineiston keräämisen ja analysoinnin osalta. Aineiston keräämisessä keskeisessä roolissa on toteutetut teemahaastattelut ja haastatteluaineiston käsittely. Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysia ja teemoittelua. Analyysin toteuttamisessa korostuu teoriasidonaisuus.

3.1 Tutkimuksen taustafilosofia

Kaikilla tutkimuksilla on taustallaan jonkinlainen tieteenfilosofinen ajatus, joka määrittää tutkimuksen perustan. Tutkimukseen valitun lähestymistavan määrittelyä ohjaa ensisijaisesti tutkijan käsitys tutkittavasta aiheesta, tutkimusongelma ja tavoitteet. Kokonaisuuteen vaikuttaa osaltaan myös tutkimukseen valittu teoreettinen viitekehys. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 1., laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta.) Tämä tutkimus on toteutettu fenomenologisesta näkökulmasta keskittyen haastateltujen johtajien kokemuksiin päämiehinä ja agenteina toimivien yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta, johtamisen haasteista sekä edustajien motivoinnista. Tutkija itse työskentelee ikkuna- ja oivalmistuksen alalla, jossa yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien käyttäminen on edelleen yleistä.

Fenomenologinen tutkimus on suosittu suuntaus Suomessa eri koulukuntien keskuudessa. Fenomenologisen tutkimuksen ideana on tarkastella valittua ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemusten kautta. Toisin sanoen fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä siten, miten se esiintyy ihmisten mielessä erilaisiin ajan saatossa syntyneisiin kokemuksiin peilaten. Tutkijan tarkoituksena on päästä sisälle tutkittavien maailmaan ja sitä kautta löytää merkityksiä käsillä olevasta ilmiöstä. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 19., fenomenologia.) Tämän tutkimuksen kohteena ovat eri toimialoilla toimivien yritysten johtajat, jotka vastaavat oman yhtiönsä

yrittäjöpohjaisten myyntiedustaja-agenttien toiminnasta. Haastateltavat johtajat toimivat teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta siis päämiesorganisaatioiden edustajina.

Fenomenologiselle tutkimukselle on olennaista käyttää sellaista aineiston keräämisen metodia, jonka avulla tutkija pääsee mahdollisimman hyvin kiinni tutkimuksen kohteena olevien kokemuksiin (Puusa ja Juuti, 2020, luku 19., fenomenologia). Tähän tutkimukseen valittu haastattelu, tarkemmin teemahaastattelu, on hyvä keino henkilökohtaisten kokemusten keräämiseen ja sen myötä toimiva tapa myös fenomenologisesta näkökulmasta. Teemahaastattelua aineistometodina ja haastatteluprosessia on käsitelty tarkemmin myöhemmin.

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan selittää tarkastelemalla eroavaisuuksia suhteessa määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selittämään tutkittavaa asiaa tilastollisten yhteyksien avulla. Siinä luodaan hypoteeseja eli oletuksia kahden muuttujan välisen suhteen olemassaolosta. Näitä hypoteeseja testataan etsimällä aineistosta tilastollisesti päteviä säännönmukaisuuksia erilaisilla menetelmillä. Laadullista tutkimusta puolestaan pidetään aina kontekstisidonnaisena ja siinä pyritään tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevaa aineistoa kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa päätelmiksi eivät kelpaa esimerkiksi lukujen välillä tilastollisesti määräävät todennäköisyydet. Laadullinen tutkimus pitää sisällään useita erilaisia näkökulmia ja filosofisia suuntauksia. Näistä esimerkkeinä ovat fenomenologia, pragmatismi ja rationalismi. (Alasuutari, 2011, luku 2., laadullisen analyysin vaiheet; Hirsjärvi ja Hurme, 2015, s. 25; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 30–32.)

Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan laadulliseen ja ymmärtävään tutkimukseen liittyy kaksi oletusta. Ensinnäkin ymmärtämisellä tarkoitetaan ihmisten ajatusten ja motiivien “sisälle pääsyä”. Toinen asia liittyy aikomuksellisuuteen, mikä viittaa siihen, että jo-

kainen antaa merkityksiä asioille tarkoituksenmukaisella tavalla. Laadullisen tutkimuksen suuntaukset eroavat toisistaan myös ihmiskäsityksen näkökulmasta. Käytännössä perinteinen galileinen näkemys katsoo inhimillisyyttä objektiivisesti, kun taas aristoteelinen traditio näkee inhimillisyyden moninaisena ja subjektiivisena. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 33–35.) Tässä tutkimuksessa korostuu laadullisen tutkimuksen suuntaus ymmärtävästä ja aristoteelisestä näkökulmasta, sillä tutkimuksen kohteena on yritysjohtajien antamat henkilökohtaiset merkitykset yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta.

3.3 Tutkimusprosessi

Tutkielman teko alkoi marraskuussa 2020 ja työ saatiin päätökseen syksyllä 2021. Tutkija halusi toteuttaa työn jouhevasti, eikä asettaa liian tiukkaa aikataulua itselleen. Tutkimusprosessin vaiheita on kuvattu tarkemmin alla olevassa taulukossa ja avattu syvemmin seuraavissa kappaleissa.

Taulukko 2. Tutkielman vaiheet aikajärjestyksessä.

Ajankohta	Tutkimusprosessin osa-alue
Marraskuu 2020	Keskustelut toimeksiantajan kanssa, tutkimusaiheen vahvistaminen ja teoriaan tutustuminen
Joulukuu 2020 – helmikuu 2021	Päämies-agenttiteoriaan perehtyminen, lähdeaineiston kerääminen ja kirjallisuuskatsaus
Maaliskuu 2021	Tutkimuskysymysten tarkentaminen, haastattelurungon teko ja haastateltavien kartoittaminen
Maaliskuu – toukokuu 2021	Haastattelut, kerätyn aineiston litterointi ja koodaus väreihin sekä leikkaa-liimaa-tyylillä
Toukokuu – heinäkuu 2021	Aineiston tarkempi analysointi ja tutkimustulosten yhteenvedon tekeminen
Elokuu – lokakuu 2021	Tutkielman viimeistely ja työn lähetys arvioitavaksi

Yllä olevassa taulukossa on listattuna tutkimusprosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Tutkielman laatiminen lähti liikkeelle marraskuussa 2020 toimeksiantajayrityksen kanssa käydyistä keskusteluista. Pohdinnan jälkeen alustava aihe hahmottui ja se lähetettiin vahvistettavaksi opinnäytetyön ohjaajalle. Aiheen hyväksymisen jälkeen aloitettiin valittuun teoreettiseen viitekehykseen, päämies-agenttiteoriaan, tutustuminen. Joulukuussa 2020 alkoi tarkempi teoriaan perehtyminen, sopivan lähdeaineiston kerääminen ja kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen. Teoreettisen lähdeaineiston keruussa hyödynnettiin mm. Vaasan yliopiston kirjaston hakupalveluita ja Google Scholar -hakukonetta. Lisäksi tutkija tiedusteli sopivia lähdeaineistoja henkilökohtaisen verkostonsa kautta LinkedIn-palvelussa ja ottamalla suoraan yhteyttä sopivia tutkimuksia tehneisiin henkilöihin. Kirjallisuuskatsaus sai alustavan muotonsa helmikuun 2021 loppuun mennessä, minkä jälkeen tutkielman ensimmäinen versio lähetettiin opinnäytetyön ohjaajalle kommentoitavaksi. Työ lähetettiin myös toimeksiantajan edustajalle katsottavaksi. Työtä päivitettiin opettajan ja toimeksiantajan palautteiden perusteella.

Tutkija tarkensi maaliskuussa alustavia tutkimuskysymyksiä ja laati haastattelurungon (liite 1) teemahaastatteluja varten. Lisäksi hän kartoitti tutkimukseen sopivia yrityksiä, jotka hyödyntävät liiketoiminnassaan yrittäjäpohjaisia myyntiedustajia. Listan laatimisen jälkeen aloitettiin kohdeyritysten myyntiedustajien johtamisesta vastaavien kontaktointi. Kontaktointia tehtiin puhelimitse, sähköpostilla ja LinkedIn-palvelun kautta. Jokaiselle haastateltavalle toimitettiin ennen haastatteluja lyhyt yhteenveto tutkimuksesta ja haastatteluaineiston käsittelystä sähköpostilla. Maaliskuun lopusta lähtien tutkija piti haastatteluita TEAMS-sovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin tarkemmin heinäkuun loppuun mennessä. Elokuun aikana aloitettiin tutkielman viimeisteleminen. Tutkielman lopullinen versio lähetettiin arvioitavaksi syyskuussa.

Seuraavissa luvuissa on kuvattu tarkemmin tutkimusprosessin aineiston keräämiseen, tutkimuksen kohderyhmään, haastatteluihin ja analyysiin liittyviä tekijöitä. Luvuissa on

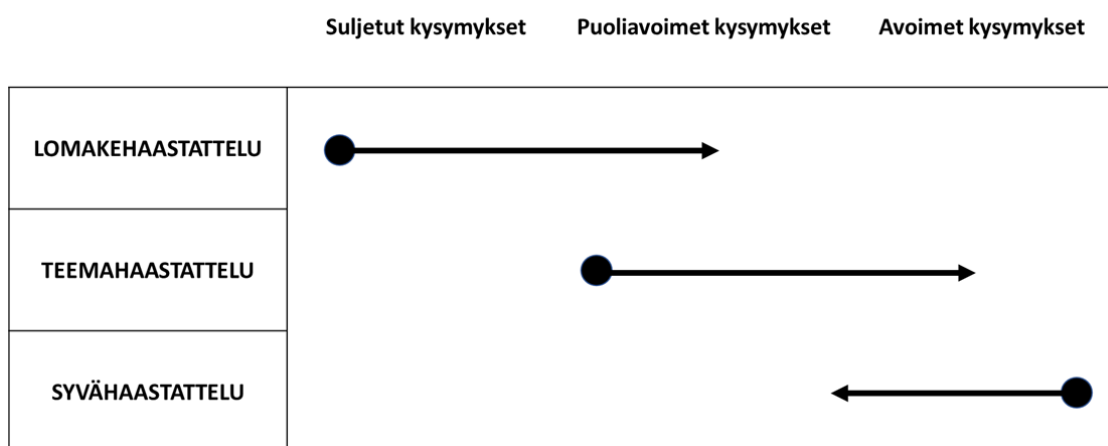
avattu enemmän sekä menetelmien teoreettista pohjaa että tutkimuksen käytännön työvaiheita.

3.3.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineiston keräämisessä tulisi ensisijaisesti ottaa huomioon työn tutkimusongelmat sekä pohtia, miten valitaan tutkittavat ja onko tutkittava joukko kokonaisuuden kannalta tarpeeksi edustava (Hiltunen, n.d.). Tämän tutkielman osalta on olennaista, että tutkimuksen kohteena ovat eri yritysten myyntijohtajat tai toimitusjohtajat, joilta voi nousta hyviä ideoita myyntiedustajien johtamisen kehittämiseksi. Tutkimusaineiston hankintaan liittyvät keinot ja menetelmät pitää myös valita siten, että ne palvelevat koko tutkimusta parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi menetelmien valinnassa pitää ottaa huomioon esimerkiksi tarvittava aineistomäärä, taloudelliset resurssit, aika ja tutkijan taitotaso (Hiltunen, n.d.). Aineiston määrää tässä tutkimuksessa on pohdittu myöhemmin. Taloudellisesta ja ajankäytön näkökulmasta katsottuna verkkotapaamisissa tehdyt haastattelut ovat kustannustehokkain ja nopein tapa hoitaa haastatteluaineiston kerääminen: Verkkotapaamisissa tutkijalle ei synny mm. matkakustannuksia ja tapaamiset voidaan sopia mihin aikaan tahansa. Lisäksi on todettava, että tämän tutkielman tekijällä on aikaisempaa kokemusta haastatteluiden tekemisestä ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstään, muista aikaisemmista opinnoistaan sekä tekemistään haastatteluista työtehtävissään markkinoinnin parissa.

Laadullisissa tutkimuksissa suositaan perinteisesti erilaisia haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia keskeisimpinä aineistonkeruumenetelminä. Haastatteluilla voi tutkia erilaisia ilmiöitä ja saada tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä vastauksia monenlaisiin kysymyksiin. Alla olevan kuvion mukaisia yleisimpiä haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Haastattelumuodot eroavat toisistaan etenkin strukturointiasteen perusteella: Lomakehaastattelu on pitkälle strukturoitu, syvähaastattelu avoin ja teemahaastattelu näiden kahden välimuoto. (Tuomi ja Sarajärvi,

2018, s. 83–87.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin laadullisen tutkimuksen keinoin teemahaastatteluilla.



Kuvio 9. Eri haastattelumuodot ja niiden struktuurierot (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 90).

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelun keskiössä ovat erilaiset teemat, mikä myös erottaa sen täysin strukturoimattomista haastattelumuodoista. Teemahaastattelut perustuvat nimensä mukaisesti ennalta määriteltyjen teemojen ympärille, mitkä muodostuvat tutkimuksen viitekehyksen perusteella. Haastatteluissa kartoitetaan haastateltavien ajatuksia ja kuullaan heidän omat kuvauksensa valituista teemoista. Tutkimuksen toteutumiselle on tärkeää, että haastattelun päälinjat määritetään selkeästi, jotta ne voidaan toistaa haastattelusta toiseen. Haastattelun etuna muihin aineiston keräämisen menetelmiin on se, että siihen voidaan suoraan valita tutkittavasta aiheesta kokemusta omaavia henkilöitä, ja täten saada tutkimuksesta tarkoituksenmukaisempi. Lisäksi haastattelu on joustava menetelmä, koska tutkijalla on mahdollisuus haastattelun aikana syventää keskustelua tai esimerkiksi pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan (Hirsjärvi ja Hurme, 2015, s. 47–48, 106; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 87–88; Puusa ja Juuti, 2020, s. 107).

Tässä tapauksessa haastattelut päätettiin tehdä TEAMS-sovelluksen avulla vallitsevasta koronatilanteesta johtuen, eikä haastatteluja toteutettu fyysisesti kasvotusten. Lisäksi

tutkijalla on yli viiden vuoden kokemus TEAMS-sovelluksen käytöstä työelämässä, minkä myötä sovelluksen valinta oli luontaista. Etänä tehtyjen haastattelujen ansiosta tutkija pystyi haastattelemaan yritysjohtajia ympäri Suomen, eikä ollut maantieteellisesti sidottu haastattelemaan vain eteläisen Suomen alueella työskenteleviä johtajia. Sovelluksella pystyi myös nauhoittamaan haastattelut tarkempaa litterointia ja analysointia varten helposti.

Kysymykseen sopivasta määrästä tutkimusaineistoa ei ole yksiselitteistä vastausta. Aineiston määrän osalta on olennaista, että saadaan kerättyä monipuolinen ja kattava kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston määrän keräämistä ohjaa viime kädessä tutkija itse, minkä takia tutkijan teoreettinen herkkyys ja kyky arvioida aineiston määrän tarpeellisuutta on olennaista. Aineiston määrää tutkimuksessa voi ohjata myös saturaatio eli kylläntyminen: Kun aineistoa kerätessä ei enää synny uutta tietoa, voidaan aineiston keruu lopettaa. Siitä, kuinka monta haastattelua tarvitaan saturaatioon, on vaihtelevia näkemyksiä. Saturaatiota voidaan tarkkailla tutkimuksen edetessä ja tehdä aineiston perusteella päätös siitä, onko aineistoa tarpeeksi tai onko aineisto alkanut jo toistaa itseään. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 245; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 97–100; Eskola ja Suoranta, 1998, luku 2., aineiston kylläntyminen). Tässä tutkimuksessa saturaatiota alkoi tapahtua hiljalleen viidennen haastattelun jälkeen. Esimerkiksi rekrytointiin ja motivointiin liittyvät elementit alkoivat toistaa voimakkaasti itseään. Tutkija koki, että kahdeksan haastattelun jälkeen aineistoa oli riittävästi nimenomaan saturaatioon peilaten.

Tutkimuksen haastatteluiden teemat rakentuivat kolmen tutkimusongelman ja päämies-agenttiteorian muodostaman teoreettisen viitekehyksen ympärille. Teemahaastattelurunko ja tarkemmat teemaa täydentävät alakysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemoiksi valikoituivat seuraavat otsikkotason aiheet:

- Yrittäjäpohjaisen myyntiedustajaorganisaation menestyksekkään johtamisen edellytykset

- Esimerkkejä menestyksekkäästä yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta
- Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen ongelmat ja haasteet
- Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien motivointi

Tutkija itse kartoitti haastatteluihin sopivat yritykset, kontaktoi niiden johtajat, pyysi luvat haastatteluihin ja sopi haastatteluajat. Hän myös nauhoitti haastattelut ja litteroi ne myöhemmin tehtyä analysointia varten. Teemahaastattelujen sijaan tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös syvähaastatteluina, mutta teemahaastattelun avulla haastattelun kulkua saatiin rajattua paremmin haluttuihin teemoihin. Myöskään havainnointi ei olisi ollut toimiva vaihtoehto aineiston keruuseen tässä tutkimuksessa sen edellyttämän fyysisen läsnäolon takia. Haastatteluaineiston litteroinnissa otettiin huomioon mm. litteroidun aineiston yhtenäisyys ja tarpeettomien sanojen poistaminen tiivistämällä tekstiä (Hirsjärvi ja Hurme, 2015, s. 138–139). Aineisto tallennettiin tietokoneelle ja varmuuskopioitiin pilvipalveluun salasanan taakse. Litteroinnin jälkeen aineistoon pystyttiin palaamaan analyysin ja pohdintojen tekemiseksi pitkin tutkimusprosessia.

3.3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa haluttiin haastatella maksimissaan kahta johtajaa samalta toimialalta, ettei haastattelujen sisältö ala toistaa itseään liikaa. Oletuksena oli, että samalla toimialalla toimivissa yrityksissä yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation johtaminen sisältää samankaltaisia haasteita ja toimintamalleja. Näin ollen tietoa haluttiin kerätä usealta eri toimialalta mahdollisimman kattavan aineiston analysoimiseksi. Tutkimukseen osallistuneiden tittelit, toimialat ja sukupuolet on listattu alla olevaan taulukoon (toimialojen tarkat nimikkeet ovat anonymisoitu).

Taulukko 3. Haastateltavien esittely.

Haastateltava	Titteli	Toimiala	Sukupuoli
1	Myyntijohtaja	Teollinen valmistus	Mies
2	Toimitusjohtaja	Talonrakentaminen	Mies
3	Aluemyyntipäällikkö	Remonttipalvelut	Mies
4	Aluemyyntipäällikkö	Vakuutukset	Nainen
5	Kaupallinen johtaja	Asiantuntijapalvelut	Mies
6	Varatoimitusjohtaja	Asiantuntijapalvelut	Nainen
7	Toimitusjohtaja	Kuluttajaelektroniikka	Mies
8	Liiketoimintajohtaja	Kiinteistönvälitys	Mies

Haastateltavien löytäminen tutkimukseen oli haastavaa. Monikaan yritys ei yksiselitteisesti ilmoita esimerkiksi verkkosivuillaan sitä, onko heidän myyntihenkilöstönsä työsuhteisia vai yrittäjähajalta toimivia edustajia. Tämän takia tutkija joutui etsimään sopivia haastateltavia monella tapaa. Hän etsi sopivia yrityksiä mm. TE-toimiston verkkosivuilta avoimia myyntiagenttien työpaikkoja etsimällä. Lisäksi useat potentiaaliset yritysjohtajat kieltäytyivät haastattelusta vedoten mm. yhtiön tarkkoihin toimintamalleihin, kiireeseen ja kokemuksen puutteeseen. Tutkimuksen kannalta oli olennaista, että kaikilla haastateltavilla oli samankaltainen tausta ja aidosti kokemusta yrittäjähajajien myyntiedustajien johtamisesta. Haastateltavien valinnassa käytettiin Eskolan ja Suorannan (1998, luku 2., yleistäminen) ehdottamaa mallia, jonka mukaan haastateltavien osalta olisi suotavaa, että heillä olisi:

1. Samankaltainen kokemusmaailma
2. Entuudestaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä
3. Kiinnostusta itse tutkimuksesta

3.3.3 Haastattelujen toteuttaminen käytännössä

Haastattelut toteutuivat tutkimussuunnitelman mukaisessa aikataulussa useista haastatteluista kieltäytymisistä huolimatta. Tutkija sopi tarkat haastatteluajat jokaisen haastateltavan kanssa ja toimitti TEAMS-kutsun sähköpostitse. Kutsussa oli mukana liitteen 1 mukainen teemahaastattelurunko ja lyhyt yhteenveto tutkimuksesta. Saateviestien sisältö riippui siitä, mitä tutkija oli haastateltavan kanssa keskustellut ennen sähköpostin lähettämistä. Haastattelut sujuivat ongelmitta ajoittain hitaista nettiyhteyksistä huolimatta. Haastattelut onnistuttiin nauhoittamaan suunnitellusti tarkempaa litterointia ja analysointia varten. Alla olevassa taulukossa on listattuna tarkemmin kaikkien haastattelujen yksityiskohdat. Haastattelun ajaksi on merkitty ainoastaan haastatteluista nauhoitetun osuuden pituus eli siitä on vähennetty mm. alkutervehdykset ja keskusteluiden päättäminen.

Taulukko 4. Haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Haastattelu	Päivämäärä	Aika
1	23.3.2021	31 min
2	7.4.2021	1 h 4 min
3	16.4.2021	36 min
4	21.4.2021	35 min
5	27.4.2021	36 min
6	20.5.2021	36 min
7	20.5.2021	26 min
8	25.5.2021	38 min

3.3.4 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa korostuu teoriasidonnaisuus. Teoriasidonnainen tutkimus yhdistää aineisto- ja teorialähtöisiä toimintamalleja jääden niin sanotusti hybridimalliksi. Teo-

riasisidonnaisuudella viitataan siihen, että aineistoa koskevasta analyysistä on löydettävissä linkkejä teoriaan, vaikka analyysi ei sellaisenaan perustuisi aiemmin käsiteltyyn teoriaan. Näin ollen aineiston tulkinnassa voidaan hyödyntää myös aikaisemmasta teoriasta esiin nostettavia selityksiä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006a.) Teoriasidonnaista analyysiä voidaan nimittää myös abduktiiviseksi analyysiksi, jossa käytetyt teoreettiset käsitteet ovat entuudestaan tunnettuja (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 4., teoriaohjaava sisällönanalyysi). Teoriasidonnaisuus näkyy tässä tutkimuksessa esimerkiksi entuudestaan tunnettujen käsitteiden, kuten motivoinnin, kautta.

Puusan ja Juutin (2020) mukaan *“aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä”*. Näin toimimalla aineistosta pystytään rakentamaan ymmärrettävä kokonaisuus ja tekemään johtopäätöksiä. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 9., näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin.) Laadulliseen analyysiin kuuluu tutkimusaineiston pelkistäminen ja sitä seuraava arvoituksen ratkaiseminen. Pelkistämällä pyritään tunnistamaan tutkimusaineistosta olennaisimpia piirteitä ja rakentaa niistä erikseen tulkittavat kokonaisuudet. Keskeinen osa pelkistämistä on samankaltaisten tai samaa asiaa selittävien havaintojen yhdistäminen tulkitsemista varten. Arvoituksen ratkaisemisen eli tulkinnan tavoitteena puolestaan on muodostaa helposti ymmärrettäviä merkityksiä erilaisiin aineistosta esiin nostettuihin johtolankoihin perustuen. (Alasuutari 2011, luku 2., mitä on laadullinen tutkimus.)

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullinen analyysi lähtee liikkeelle analysoitavan aineiston järjestämisestä ja valmistelusta sopivaan muotoon analyysin tekoa varten. Heidän mukaansa teemahaastattelun teemat toimivat hyvänä lähtökohtana aineiston jäsentämiselle, sillä haastattelurungon laatimisessa on jo hyödynnetty käsillä olevan tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja tutkijan kokemusta. Aineistosta voi muodostaa teemakortiston, josta nostaa esimerkiksi haastatteluiden tarkkoja tekstikohtia osaksi analyysin perusteluja. (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 4., laadullisen analyysin käsityötaito.) Aineisto voidaan pelkistää esimerkiksi koodauksen avulla. Koodauksella tarkoitetaan haas-

tatteluaineiston yksityiskohtaista läpikäyntiä ja tarkempaa jäsentämistä analysointia varten (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 4., koodaus). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston pelkistäminen toteutettiin kokonaisuudessaan alla olevassa järjestyksessä ja kuvan 1 mukaisesti:

1. Haastatteluiden muuttaminen tekstimuotoon eli litterointi
2. Tutkimuskysymyksiin, teemahaastattelurunkoon ja kirjallisuuskatsaukseen perustuvan alustavan teemoittelun mukainen värikoodaus tekstiin
3. Värikoodattujen tekstiosien leikkaa-liimaa-tyylinen kokoaminen teemakortistiksi

Palkitsemismalli / palkkiomalli

Kuten sanoin edustaja tekee leipänsä siitä myynnistä ja kyllä palkkiomallit pitää olla sellaiset, että niillä on mahdollisuus elää. ...Se on se heidän leipä, mitä he täältä ovat tulleet hakemaankin. (H4)

Meillä on peruspalkkio ja sitten jos myyt esimerkiksi 10 konetta kuukaudessa, saat 11. myyntipalkkion siihen lisäksi. (H7)

Edustajien tukeminen / johtaminen käytännössä

Itse näen, että se on sellainen tuki, että kaikki prosessit on kirjattu ja kaikesta on olemassa toimintaohjeet. Se on apu ainakin niille myyjille, niille jotka viittii niitä lukea silloin tällöin. (H2)

Yksi tuki on se, että meillä on talossa esimerkiksi asiantuntijoita, IT-asiantuntijoita, palveluasiantuntijoita ja muita, jotka ovat edustajien käytettävissä näissä myyntihankkeissa ihan ilman mitään erillistä veloitusta. (H5)

Kilpailut motivointikeinoina

hyvä myyjä varsinkin elää tuloksesta ja nauttii siitä, että pääsee tavoitteisiin, niin sen takia kilpailut on hyviä. (H1)

Sillä tehdään isot erot tuloksessa, että edustaja itse löytää ne keinot yrittäjyydestä ja yrittäjien auttamisesta, sen oman motivaation. On kokeiltu kaikenlaisia myyntikilpailuja ja on kokeiltu erilaisia palkkiomalleja, mutta niiden vaikutus on ollut paljon pienempi. (H5)

Edustajien ominaisuudet ja rekrytointi

Sellainen innokkuus, kehityshalu, eteenpäin vievä asenne, sitä me kyllä arvostetaan. Nykyisin kielitaito on tärkeää ja suomen kieli. Pohjanmaalle kun palkattiin henkilö, niin ruotsin kieli oli tärkeää. (H2)

Jos haetaan tällaista ihannehenkilöä, pitää olla erinomaisen itseohjautuva ja vastuunkantokykyinen. Itseohjautuva tarkoittaa myös aktiiviteettia, eli tarttuu toimeen, näkee mahdollisuuksia ja tarttuu niihin. (H3)

Kuva 1. Esimerkki teemakortiston sisällöstä.

Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 48 sivua fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15 kirjoitettuna sekä huomioiden kappale- ja kysymysjaot. Lopullinen teemakortisto oli pituudeltaan 20 sivua fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15 kirjoitettuna. Teemakortiston avulla laadittuja analyysitaulukoita syntyi yhteensä yhdeksän kappaletta.

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Sisällönanalyysi on yksi eniten käytetyistä laadullisista analyysimenetelmistä (Puusa ja Juuti, 2020, luku 9., näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin). Sisällönanalyysi toimii hyvänä analyysimenetelmänä, kun pyritään kuvaamaan ja yleistämään tutkittavaa ilmiötä sekä tekemään siitä sanallinen kuvaus (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 117). Teemoittelulla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksessa aineistosta useasti nousevien piirteiden tarkastelua (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 173). Teoriasidonnaisen analyysinäkökulman mukaisesti aikaisemmat tiedot ja teoriat ohjaavat analyysin toteuttamista analyysin kuitenkin keskittyessä kerättyyn aineistoon (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 107–113).

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa yleiskuva yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation menestyksekkään johtamisen edellytyksistä, mahdollisista johtajien kokeamista haasteista sekä myyntiedustajien motivoinnista. Teemoittelun avulla pystyttiin tunnistamaan laajasta haastatteluaineistosta tärkeimmät ja useaan kertaan toistuvat asiat, joita myyntijohtajat pitivät erityisen tärkeinä kunkin tutkimuskysymyksen osalta, ja ottamaan ne mukaan analyysiin. Analyysitapa sopi tähän tutkimukseen, koska sen avulla voitiin tuloksissa hyödyntää sekä jo olemassa olevaa tietoa että kerättyä ja analysoitua uutta tietoa. Näin työn toimeksiantaja voi tulevaisuudessa ammentaa omassa toiminnassaan jo hyväksi todettuja teorioita sekä uutta, haastattelujen kautta kerättyä tietoa eri toimialoilta. Sisällönanalyysin ja teemoittelun tulokset on kuvattu tarkemmin luvussa 4. Alla olevassa kuviossa on esitelty yksi teemakortiston perusteella tehty analyysiesimerkki:

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Pääteema
Hyvä myyjä varsinkin elää tuloksesta ja nauttii siitä, että pääsee tavoitteisiin, niin sen takia kilpailut on hyviä. (H1)	Myyntikilpailut motivoivat myyjää tavoittelemaan asetettuja tavoitteita	Tavoitteet motivoivat	Kilpailut motivointi- keinoina
Tällaiset palkinnot, myyntikilpailut tai matka tai mitä tahansa, ne ei saa missään tapauksessa muodostua itsetarkoitukseksi. Mä oon pyrkinyt pitämään tai järjestämään palkinnot epäsäännöllisesti. Jos se menee siihen, että joka kevät sama porukka menee aina myyntikilpailussa matkalle, se alkaa jossain vaiheessa kääntyä itseään vastaan. Ei ne, ketkä sinne matkalle pääsee, arvosta sitä enää yhtään, ne ei muista sitä siinä niiden jokapäiväisessä työssä yhtään. Ja sitten taas ne porukat, jotka tekee hirveesti töitä, mutta jotka ei koskaan pärjää siinä myyntikilpailussa, niin tällaiset säännölliset jokakeväiset reissut Barcelonaan, Madridiin tai johonkin, ne alkaa syödä itse itseään. Niistä alkaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. (H2)	Säännölliset ja samanlaiset myyntikilpailut eivät kannusta ja voivat kääntyä päämiestä vastaan, epäsäännöllisyys ja yllätyksellisyys kilpailuissa ja palkitsemisessa	Epäsäännölliset kilpailut ja yllätykselliset palkinnot	
Haetaan yleisesti esimerkiksi, että kuka on tässä kuussa, tänä vuonna, tässä kvartaalissa kovin jätkä. Saadaan sen yhteisön arvostusta. ... Jos se on yhtenäinen ja kaikki ovat samanhenkisiä, tämän tyyppinen motivaattori, mikä on joku kilpailu, sillä tavalla leikkimielinen, että se naurattaa kaikkia ja voi vitsit kaikki haluaa sitä. (H3)	Myyntikilpailuilla saavutetaan arvostusta samankaltaisten ihmisten keskuudessa ja luodaan yhteisöllisyyttä	Arvostus ja yhteisöllisyys	
Sekään ei motivoi kaikkia, osa näkee sen läpi että 'älä nyt viitti, en mä rupee ilmaseks tässä juoksen, mä teen nää hommat ja piste'. (H3) Sillä tehdään isot erot tuloksessa, että edustaja itse löytää ne keinot yrittäjyydestä ja yrittäjien auttamisesta, sen oman motivaation. On kokeiltu kaikenlaisia myyntikilpailuja ja on kokeiltu erilaisia palkkiomalleja, mutta niiden vaikutus on ollut paljon pienempi. (H5)	Myyntikilpailut eivät motivoi kaikkia Myyntikilpailut eivät motivoi samalla tavalla kuin sisäiset motivaation keinot	Myyntikilpailut ei motivoi kaikkia	
Nämä meidän yrittäjät kilpailevat huippuyrittäjäpalkinnosta. Me palkitaan aina kolme parasta vuosittain yrittäjämatkalla, jossa juhliitaan menestystä. Siellä on eri kriteerejä, joiden perusteella yrittäjä tai yritys voi olla huippuyrittäjä. Samalla tavalla huippumyymäkkriteeristö. Me palkitaan ketjun 10 parasta myyjää vuosittain kanssa tällaisella matkalla. He pääsevät juhlimaan sitä onnistumista ja tämä perustuu osittain liikevaihtoon ja osittain laatukriteereihin, jotka me ollaan sitten määritelty ketjun sopimalla tavalla vuosittain (H8)	Yrittäjäkilpailussa etsitään parhaita yrittäjiä useisiin kriteereihin peilaten, myyntikilpailussa etsitään parhaita myyjä liikevaihtoon ja laatukriteereihin peilaten	Kokonaisvaltaiset kilpailut, joissa on sekä laatu- että määrämittareita	

Kuva 2. Esimerkki analyysikortista.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa on esitelty tarkemmin tutkimuksen tulokset. Teemahaastattelujen tuloksia on analysoitu teoriasidonnaisesti tutkien aineiston yhtäläisyyksiä aikaisempaan teoriaan ja nostamalla esiin uutta sisältöä yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen kontekstista. Luvun loppuun on tehty yhteenveto tuloksista esittämällä malli yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen tutkimustuloksiin peilaten. Tutkimustulokset on jaettu yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen osalta kolmeen osioon tutkimuskysymysten mukaisesti:

- Menestyksekkään johtamisen edellytykset
- Johtamisen ongelmat ja haasteet
- Myyntiedustajien motivointi

4.1 Menestyksekkään johtamisen edellytykset

Teemahaastattelussa kerättiin tietoa muun muassa siitä, mitä asioita yritysjohtajat pitävät menestyksekkään yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen edellytyksinä. Edellytysten osalta tutkimuksessa korostuivat palkkiomalli, rekrytoitavan ominaisuudet ja rekrytointiprosessi sekä monipuolinen johtamisjärjestelmä. Haastateltavat nostivat esiin erilaisia palkkiomalleja ja niihin liitoksissa olevia elementtejä, joita he kokivat pidettävän arvossa yrittäjäedustajien keskuudessa. Palkkiomallien osalta korostuivat myös kontrollimekanismit, jotka palkkiomalleihin liittyvät. Rekrytoinnin osalta johtajat painottivat sopivien henkilöiden löytämistä tiettyihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin peilaten. Johtamisjärjestelmän osalta korostuivat monet asiat, kuten selkeät ohjeistukset, koulutukset, erilaiset tukitoiminnot ja valmentava johtaminen. Tutkimuksen tuloksia yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen edellytyksistä kuvastaa hyvin erään haastattelun johtajan ajatus:

Kun me ollaan panostettu siihen alkuvaiheen pariin kolmeen kuukauteen riittävästi, riittävästi tukitoimintoja, riittävästi sparrausta ja rekrytointivaiheeseen. Se näyttäisi ennustavan, että tulee menestystarina. (H5)

Seuraavissa alaluvuissa on avattu tarkemmin tutkimuksen tuloksia palkkiomallin, myyntiedustajan ominaisuuksien ja rekrytoinnin sekä johtamisjärjestelmän osalta. Tulokset on lohkottu omiin teemoihin analyysin selkeyttämisen vuoksi.

4.1.1 Palkkiomalli

Tutkimuksessa korostui aktiivisuuteen perustuva palkkiomalli, jossa myyntiedustajien palkitseminen on provisiopohjaista. *Provisiomallinen palkitseminen* korostuu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Lopez ja muut, 2016) suosittuna mallina myyntitehtävissä toimivien keskuudessa, kuten on tutkielman kirjallisuuskatsauksessa käynyt selväksi. Provisiomallinen palkitseminen on mm. riskitön malli päämiehelle ja se kannustaa myyntiedustajaa aktiivisuuteen. Haastatellut yritysjohtajat kokivat, että aktiivisuutta ruokkiva palkkiomalli on kokonaisuuden kannalta paras palkkiomalli. Aktiivisuutta voitiin heidän mielestään palkita esimerkiksi tarjoamalla kaksinkertaista palkkiomallia, joka koostuu suorasta myyntiprovisiosta ja usean kuukauden seurantajaksosta syntyvästä tulospalkkiosta. Toisaalta taas aktiivisuus voidaan sitoa kiinteästi myyntimääriin, jolloin edustaja saa bonuksen saavuttaessaan tietyn myyntimäärän.

Meillä on sellainen kaksinkertainen palkkiomalli eli ensin tulee siitä myynnistä osa myyntiprovisiokana ja sitten meillä on sellainen kuuden kuukauden seurantajakso, joka tuottaa tulospalkkiota eli edustaja pystyy omalla myynnillä vaikuttamaan koko ajan kumpaankin. (H4)

Meillä on peruspalkkio ja sitten jos myyt esimerkiksi 10 konetta kuukaudessa, saat 11. myyntipalkkion siihen lisäksi. (H7)

Haastateltavien keskuudessa nousi esiin myös hybridipalkkiomalleja. Provisiomallisen palkittamisen lisäksi aloittaville yrittäjähajajaisille myyntiedustajille on tarjottu mm. tu-

kipalkkiomallia. Mallin ideana on, että uusille aloittaville edustajille maksetaan tukipalkkiota sopimuksen alussa. Tällainen palkkiomalli mahdollistaa sen, ettei uusi edustaja jää ilman tuloja opetellessaan agenttina toimimista ja tutustuessaan päämiehensä tuotteisiin tai palveluihin. *Tukipalkkiomalli* voi kannustaa aloittavia yrittäjiä ylipäättään harkitsemaan yrittäjäksi lähtemistä, kun uran aloittamiseen saa tukea päämieheltä ja taloudellinen toimeentulo on ainakin osittain turvattu. Etenkin uudella alalla aloittaminen voi ottaa oman aikansa, kunnes edustaja on valmis täysipäiväiseen myyntityöhön.

Palkkiomallissa meillä on myös aloittavalle edustajalle tällainen tukipalkkiomalli, eli kahdeksan kuukauden ajan maksamme hänelle tukipalkkiota. Haluamme yhtiönä olla mukana siinä, että tällainen uusi mahdollisesti kokonaan uusi yrittäjä ja kokonaan uudella alalla, ei tipahda mihinkään sellaiseen kuukauteen, ettei josain kuukaudessa tulisi yhtään rahaa, eli maksetaan heti ensimmäisestä koulutuskuukaudesta lähtien tukipalkkiota. (H4)

Palkkiomallin tulee haastateltavien mukaan olla läpinäkyvä ja helposti ymmärrettävissä. Myyntiedustajan saama provisio voi olla esimerkiksi nähtävillä edustajille koko ajan. Näin edustajille ei ole epäselvää, mikä on hänen saama palkkionsa kustakin kaupasta, ja provision määräytymisen perusteet ovat selvillä. Myyntiedustaja kuitenkin tekee loppupeleissä sopimuksen päämiehensä kanssa saavuttaakseen ansioita, minkä takia palkkion määräytymisen pitää olla selkeä, eikä palkkion määräytymisperusteet voi muuttua jatkuvasti.

Meillä palkkio muodostuu laskennan pohjalla olevasta laskentaohjelmasta, josta edustaja näkee reaaliaikaisesti oman provisionsa, jos hän tekee kaupan sillä kyseisellä hinnalla. (H3)

Sen pitää olla riittävän reilu, ymmärrettävä ja läpinäkyvä, eikä palkkiomalli saa muuttua puolen vuoden välein. (H5)

Yksi yritysjohtaja korosti haastatteluissa *hinnoitteluvallan antamista myyntiedustajille*. Hänen tapauksessaan myyntiedustajalle annetaan hintahaarukka, jonka sisällä edustaja voi tuotteen hinnoitella vapaammin. Näin myyntiedustaja voi toimintaympäristön vaiku-

tukset tai esimerkiksi asiakkaan tiukat neuvottelutaidot huomioon ottaen tienata enemmän omilla myyntitaidoilla: Mitä korkeammalla hinnalla edustaja tuotteen myy, sitä paremman tuoton hän kaupasta saa itselleen. Tällä voi osaltaan olla vaikutusta edustajan motivaatioon tehdä enemmän kauppaa tai kehittää omia ammatillisia valmiuksiaan. Haastateltavan ajatus tukee myös Frenzenin ja muiden (2010) tutkimustuloksia, jotka osoittivat hinnoitteluvallan delegoinnilla olevan positiivisia vaikutuksia tuloksentekoon.

Me annetaan myyjälle hintahaarukka. ... Silloin tavoitehinnan alapuolella on alarajahinta ja yläpuolella ylärajahinta. Myyjä saa itse hinnoitella kohteen siinä haarukassa, mikä meillä siinä on. ... Samalla, kun he pystyy sitä myyntihintaa siinä pelaamaan, niin mitä isommalla myyntihinnalla ne myy, sitä suurempi on myyjän saama palkkio. (H2)

Usean haastatellun johtajan ajatuksissa korostui laadukas myyntityö ja asiakkaiden sitouttaminen pitkäjänteisesti. Päämiehet haluavat välttää ”pikavoittoja” ja tehdä pitkällä tähtäimellä kestäviä, kannattavia ja järkeviä kauppoja. Tästä esimerkkinä on yhden yritysjohdajan ajatus palkkiomallista, jossa edustajalle maksetaan palkkio asiakkaan päämiehelle tuomasta arvioidusta vuosiliikevaihdosta sekä vuosittain pienenevällä prosentilla tulospalkkio pitkään pysyneistä asiakkuuksista. Näin yritys kannustaa myyntiedustajia tekemään laadukkaampia kauppoja ja panostamaan pitkäikäisempiin asiakassuhteisiin. Toisaalta taas mallin mukaisesti myyntiedustajan palkkio peritään takaisin, jos asiakkuus pysyy alle vuoden ajan. Frenzen ja muut (2010) toteavat tutkimuksensa johtopäätöksissä, että kannustimet kannattaa sitoa yhtiön kannattavuuteen lyhytnäköisen myynnin välttämiseksi. Edellä kuvattu palkkiomalli sopii hyvin tutkijoiden ajatuksiin *kannattavuuteen sidotusta palkitsemisesta*.

Palkkiomalli on siinä mielessä suoraviivainen, että maksetaan tietty prosentti vuoden arvioidusta myyntitulosta, kun me myydään jatkuvia palveluja. ... meidän yrittäjäedustajilla on sitten vielä tämmöinen, että saavat samasta sopimuksesta pienellä prosentilla kakkosvuonna ja vielä pienemmällä prosentilla kolmosvuonna palkkion. Tällä on haluttu kannustaa siihen, että myydään ja tehdään sellaisia diilejä, joista tulisi meille mahdollisimman pysyviä asiakkaita. (H5)

... jos asiakas lähtee meiltä alle vuoden päästä sopimuksesta, niin se palkkio peritään takaisin. Siinä ollaan todettu, että myyntityö ei ehkä ole onnistunut, jos asiakas ei meillä vuotta pysy. (H5)

Haastateltujen yritysjohtajien keskuudessa korostui ajatus siitä, että käytettävän palkkiomallin on oltava realistinen ja aidosti myyntiedustajan työhön kannustava. Viime kädessä yrittäjöpohjainen myyntiedustaja tekee kuitenkin sopimuksen päämiehen kanssa oman taloudellisen toimeentulon varmistamiseksi. Näin ollen palkkiomalli voidaan nähdä pohjana edustajan taloudelliselle menestymiselle. Palkkiomalli on myös päämies-agenttiteoriaa tarkasteltaessa se keskeisin *sopimuselementti, jolla sekä ohjataan että kannustetaan myyntiedustajaa*. Alla oleva lainaus kuvastaa palkkiomallin merkitystä yrittäjöpohjaisille edustajille:

Kaikin puolin, jokaisella mallilla ja jokaisella tavalla, pitää luoda edellytys, että yrittäjä pystyy taloudelliseen menestymiseen. (H8)

4.1.2 Edustajan ominaisuudet ja rekrytointi

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien keskuudessa *yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien ominaisuuksia ja rekrytointia* pidettiin yhtenä tärkeimmistä menestyksekkään johtamisen edellytyksistä. Yrittäjäedustajilta toivottuja ominaisuuksia kuvailtiin avoimesti ja onnistunut rekrytointi näyttäytyi monissa esimerkeissä johtamistyötä edistävänä tekijänä. Haastatteluissa nousi esiin mm. toimialaosaaminen, aktiivisuus ja itseohjautuvuus, verkosto-osaaminen ja asenne. Yritysjohtajien ajatuksia siitä, millainen merkitys edustajaksi rekrytoitavan henkilön ominaisuuksilla on johtamisessa, kuvastaa tämä lainaus:

... rekrytoi kuin et voisi valmentaa ollenkaan. Meillä uskotaan, että myyntiedustajia pitää ohjata ja jopa johtaa, mutta kyllä se lähtee siitä, että rima on korkealla, minkä profiilin ihmisiä me halutaan meidän lipun alla myyntiä tekemään. Varmaan kaikki tekevät siinä virheitä. Meillä on joskus väärän profiilin ihmisiä rekrytoitu ja sitten on huomattu, että ei siitä johtamis- ja valmennustoimenpiteillä huippumyyjää tule. (H5)

Toimialaosaamista pidettiin monien haastateltavien keskuudessa tärkeänä ominaisuutena. Toimialaosaaminen näyttäytyi erityisesti siinä, että yrittäjäedustajilta odotettiin kokemusta alalle relevantista kuluttaja- tai yritysmyynnistä (B2C tai B2B). Tarkka toimialaosaaminen ja kokemus tietynlaisten tuotteiden tai palveluiden myynnistä oli toisille johtajille tärkeämpää kuin toisille. Osa korosti, että heidän toimialallaan ei ole tärkeää olla kyseisen alan kokemusta, kun taas toiset arvottivat kokemusta paljon enemmän. Yksi yritysjohtaja puolestaan totesi, että heidän alaansa ei ole koulutusta, vaan kokemus syntyy tekemällä.

Me haetaan sellaista tietynlaista talonrakentamisen ymmärrystä, että ymmärretään mistä siinä on kyse ja että rakennetaan yksilöllisiä koteja asiakkaan tarpeisiin. Tai sellaista henkilöä, joka uskoo, että hänestä voisi kasvaa tuollainen myyjä, joka ymmärtää sen rakentamisen erilaiset lähtökohdat ja tarpeen. (H2)

Pyritään aika pitkälle hakemaan sellaista ihmistyyppiä, jolla on kokemusta kuluttajamyynnistä. (H3)

Sitten tällainen asia, mitä me rekrytoinnissa selvitetään ja vähän testataankin, on tällainen B2B-ratkaisumyyntin osaaminen. Myyntiedustajia on aika paljon ja osa meillekin pyrkii, mutta jos olet vähittäiskaupan myyntiedustaja, myyt jotain tavaraa hyllyyn johonkin ketjuun tai kauppiaille, se on hyvin erilaista verrattuna tähän meidän työhön. (H5)

Toimialaosaamisen lisäksi *kielitaidolla* nähtiin olevan merkitystä alueellisesti. Kun Suomea tarkastellaan maakunnittain, esimerkiksi venäjän kieli korostuu Suomen itäisissä kaupungeissa (esim. Lappeenranta) ja ruotsin kieli puolestaan Pohjanmaalla (esim. Vaasa). Kielitaitoa ei kuitenkaan nostanut esiin kuin yksi haastatelluista johtajista.

Nykyisin kielitaito on tärkeää ja suomen kieli. Pohjanmaalle kun palkattiin henkilö, niin ruotsin kieli oli tärkeää. (H2)

Teemahaastatteluiden perusteella yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien rekrytoinnissa korostui *myyntiosaaminen ja -henkisyys*, mikä on luonnollista, kun kyse on myyntityöstä. Yritysjohtajat mainitsivat tärkeinä myyntiosaamista ja -henkisyyttä peilaavina ominaisuuksina mm. oma-aloitteisuuden, sitkeyden, kontaktointitaidot ja taidot oman työn

suunnitteluun. Nämä ominaisuudet osaltaan heijastavat sitä, että yrittäjöpohjaiselta myyntiedustajalta toivotaan aktiivisuutta myyntityössä. Esimerkiksi ilman oma-aloitteisuutta tai kykyä oman työpäivän suunnitteluun uusasiakashankintaan tähtäävä työ voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Koska kyse on myyjästä, niin kyllähän se myyntihenkisyys, se että innostuu myyntityöstä ja tuntee, että tämä on se työ mitä haluan tehdä, se on kaiken a ja o. (H2)

Pitää tietyllä tavalla olla ahne kaupalle terveellä tavalla. Ja nähdä vaivaa sen kaupan eteen. Ihan jo liidiä haussa, pitää itse hakea liidejä oma-aloitteisesti ettei odottele vaan aggressiivisesti kotona, että joku soittaisi. (H3)

Sitkeyttä hän se vaatii. Sitä nimenomaan, että hän osaa itse tavallaan sen päivänsä ja tekemisensä organisoida niin, että hänellä on mahdollisuus myyntiin, mistä hän elämiseen sen rahansa sitten saa. (H4)

Puhelimen pitää kestää kädessä eli uskaltaa soittaa asiakkaalle, uskaltaa ottaa kontaktia. (H7)

Haastatellut yritysjohtajat nostivat erikseen esiin myyntiedustajien *aktiivisuuden ja itseohjautuvuuden*. Heidän mukaansa menestyminen yrittäjöpohjaisena myyntiedustajana edellyttää aktiivisuutta ja sitä, että pystyy ottamaan vastuuta omasta työstään. Itseohjautuvuus nähtiin lähestulkoon synonyyminä aktiivisuudelle.

Jos haetaan tällaista ihannehenkilöä, pitää olla erinomaisen itseohjautuva ja vastuunkantokykyinen. Itseohjautuva tarkoittaa myös aktiviteettia, eli tarttuu toimeen, näkee mahdollisuuksia ja tarttuu niihin. (H3)

Se vaatii tietyn aktiivisuuden eli jos joku nyt lähtee edustajaksi ja tekee yksi, kaksi, kolme esittelyä kuukaudessa, niin ei siitä koskaan tule kunnollista edustajaa itsensä kannalta eikä meidän firman kannalta. Se on vakavasti otettava se homma, tehtävä niitä esittelyitä vähintään 5-6 per viikko. Se on minimi. (H7)

Myyntiosaamisen ja -henkisyyden sekä aktiivisuuden rinnalla korostui yrittäjäedustajaksi ryhtyvän *asenne*. Asenteen merkitys näkyi siinä, että osa yritysjohtajista piti edustajaksi hakevan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja asennetta tärkeämpänä kuin aikaisempaa ko-

kemusta alalta. Haastateltavat kuvailivat asennetta esimerkiksi innokkuudeksi ja kehitysmishaluksi, minkä lisäksi korostui ”hyvän tyyppin” profiili. Yritysjohtajat kokivat, että asenne on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, jotka edesauttavat myyntityössä menestymistä. Näin ollen yrittäjöpohjaisia myyntiedustajia rekrytoivien päämiesten tulisi kiinnittää huomiota toimialaosaamisen rinnalla potentiaalisten edustajien asenteisiin myyntityötä kohtaan: Edustajilta olisi hyvä löytyä positiivista ja eteenpäin vievää asennetta ja ”hyvän tyyppin” piirteitä.

Sitten tietysti nykypäivänä sellainen innokkuus, kehityshalu, semmoinen eteenpäin vievä asenne. Itse näen, että se on tosi tärkeää, että hän on tyyppinä sellainen, että on intoa lähteä tekemään hommaa sillä paikkakunnalla eteenpäin. (H2)

Sinänsä ei meillä ole sellaisia ammattitaitovaatimuksia, että pitäisi olla heti valmis, vaan enemmänkin se asenne siihen työhön ja se ulosanti ja kyky oppia, omaksua uusia asioita on paljon tärkeämmässä roolissa. ... Hyvä tyyppi usein myy paremmin ja tehokkaammin palveluita, kuin sitten sellainen henkilö, joka ei ehkä ole sosiaalisesti niin kyvykäs. (H6)

Teemahaastatteluissa korostui erilaisten myyntiin liittyvien ominaisuuksien ja kyvykkyyksien lisäksi *yrittäjähenkisyys* ja sekä yrittäjyyteen liittyvä *epävarmuuden ja riskin sietokyky*. Myyntiedustajaksi ryhtyminen on Erämetsän ja Suomisen (2004, s. 19–22) mukaan suhteellisen riskitön ja edullinen tapa aloittaa liiketoiminta. Myyntiagentiksi ryhtyvällä yrittäjällä ei ole suuria riskejä toiminnan aloittamisessa, mutta toki taloudellinen menestys riippuu omasta onnistumisesta myyntityössä. Myyntityötä tehdessä kuitenkin uusi asiakashankinta tai vanhoille asiakkaille tehtävä lisämyynti on toiminnan edellytys, eikä varmaa liikevaihtoa ole ilman aktiivista myyntityötä. Toisaalta taas yrittäjähenkisyyttä pidettiin isosti arvossa haastateltujen keskuudessa: Yrittäjähenkisyyden uskottiin heijastavan menestyksestä myyntiuraa.

Yksi asia, mikä yrittäjöpohjaiseen ja provikkapalkkaiseen työhön liittyy, niin kyky sietää epävarmuutta. Ei ehkä niin kykyä ottaa riskiä, koska meillä tuleminen edustajayrittäjäksi ei vaadi investointeja käytännössä. (H5)

Kolmas on tämä kyky elää riskin kanssa. Yrittäjän pitää pystyä ymmärtämään, että ei ole varmaa liikevaihtoa. ... Tulevaisuus on aina hieman epävarman oloinen, pitää pystyä elämään sen riskin kanssa. (H8)

On itse toiminut yrittäjänä tai muuten yrittäjähenkilönä, ollut vaikka suvussa yritys-toimintaa, mutta tykkää yrittäjyydestä, arvostaa yrittäjyyttä ja tulee toimeen pk-yrittäjän kanssa. Se on ominaisuus, mikä näyttäisi ennustavan hyvää ja menestyksistä myyntiuraa. (H5)

Aikaisemmissa päämies-agenttiteoriaa hyödyntäneissä tutkimuksissa on noussut esiin vastakkainasettelu itsenäisen agentin ja päämiehen määräysvallan osalta. Asiaa on tutkittu mm. franchise-toiminnassa, jossa ketjuohjauksella on todettu olevan iso merkitys yrittäjäedustajien toimintaan ja onnistumiseen. Esimerkiksi Jari Paulamäki (2007) tutki aikanaan yrittäjän toimintavapautta ja sen merkitystä K-ketjussa. Tässäkin tutkimuksessa korostui yrittäjäedustajan *ohjautuvuus*: Haastatellut yritysjohtajat pitivät yrittäjähajaisen edustajan kykyä ottaa vastaan ja noudattaa päämiehen ohjeita ja prosesseja tärkeänä ominaisuutena.

Tärkein asia on, että sä pystyt toimimaan ohjeiden mukaan, ettet sä yritäkään tietää kaikkea itse, vaan että konsepti toimii niin sä onnistut myös. Se on tosi tärkeä. Jos säheltää ja säveltää hirveesti, niin joutuu palaamaan lähtöpisteeseen ja miettiin uudelleen. (H6)

Yritysjohtajat kokivat, että *verkosto-osaaminen* on tärkeä osa yrittäjähajaisen myyntiedustajan ominaisuuksia. Edustajaksi ryhtyvän olemassa olevaa verkostoa pidettiin arvossa ja tärkeänä osana myyntityötä. Toisaalta taas osa johtajista näki, että myyntiedustajalla ei tarvitse olla valmiita verkostoja, vaan tärkeämpää on osata rakentaa verkostoja omalla alueellaan. Toisin sanoen verkoston rakentaminen ja johtaminen ei ole tärkeää vain päämiehelle, vaan myös paikallisille yrittäjähajaisille myyntiedustajille. Esimerkiksi ikkuna-alalla myyntiedustajalle voi olla tärkeää löytää paikallinen asentajaryhmä toteuttamaan ikkunaremontit ja talonrakentamisessa eri osa-alueiden aliurakoitsijat (esim. perustukset, sisätilat) ovat tärkeässä roolissa. Vastaavasti myyntityössä on tärkeää rakentaa verkosto, joka edistää uusasiakashankintaa.

On äärimmäisen tärkeää, että myyjällä on hyvä verkosto siellä paikkakunnalla tai jos verkostoa ei ole, hänellä on ymmärrys siitä, että ensimmäinen tehtävä on hankkia se verkosto ympärilleen. ... Ilman sitä osaavaa verkostoa, niin se myy vain murtoosan niistä taloista, mitkä se myy, kun hänellä on olemassa luotettava verkosto siinä ympärillä. (H2)

Ei niinkään, että me haluttaisiin palkata valmiita verkostoja, että meillä tulisi myyntiedustaja kilpailijalta, vaan niin että myyntiedustajalla on kyky rakentaa verkostoja sinne oman talousalueen sisälle. (H5)

4.1.3 Johtamisjärjestelmä

Teemahaastattelussa selvitettiin yritysjohtajien ajatuksia toimivista johtamisen keinoista yrittäjätalouden myyntiedustajaorganisaation osalta. Haastattelussa ilmeni monenlaisia johtamisen keinoja, joita yritysjohtajat ovat omassa johtamistyössä käyttäneet ja joita he pitävät oman työnsä kannalta parhaimpina. Johtajat korostivat sitä, että vaikka palkkiomallilla on iso merkitys itsenäisten myyntiedustajien johtamisessa, se ei kuitenkaan hoida yksinään koko johtamisen kokonaisuutta: päivittäistä johtamista ja tukemista tarvitaan jatkuvasti rahallisista kannustimista huolimatta. Päämies-agenttiteorian alkuperäisen määritelmän mukaisesti agentin ja päämiehen välinen sopimus, siinä määritellyt tavoitteet ja kannustimet, ovat ensisijaiset päämiehen johtamisen työkalut agentin ohjauksessa ja kontrolloinnissa (Ross, 1973, s. 134). Haastattelututkimuksen tulokset kuitenkin nostavat kannustimien (esim. palkkiomalli) rinnalle tärkeänä elementtinä *kokoalaisvaltaisen johtamisjärjestelmän*, joka pitää sisällään monenlaista päivittäistä johtamista ja tukea päämiehen puolelta. Tätä ajatusta havainnollistaa seuraava lainaus yhdeltä haastatellulta:

En tiedä, onko se ollut vain johtojen laiskuutta vai mitä, että hyvä palkkiomalli hoitaa johtamisen. Se ei heijasta missään laadukasta myyntiä tai pitkiä asiakassuhteita. Ei pysty sellaista palkkiomallia rakentamaan, että se yksin hoitaisi hommat, ettei tarvittaisi ohjausta, toiminnan suunnittelua, tavoitteiden asetantaa ja joskus suorituksiin puuttumista. Palkkiomalleja on kiva excelissä laskea, mutta näyttäisi siltä, että ei se ole edes tärkein asia. Sen pitää olla riittävän reilu, ymmärrettävä ja läpinäkyvä, eikä palkkiomalli saa muuttua puolen vuoden välein. Kun se perustaso on saavutettu eli ihan hyvä palkkiomalli, isot myynnin kasvut tulee sitten tämän normaalin johtamistyön ja tukemisen kautta. (H5)

Haastatteluissa korostuivat *päämiehen ohjeistukset ja erilaiset toimintaa ohjaavat prosessikuvaukset*. Osa johtajista puhui suoraan prosessikuvauksista, kun taas toiset nimitivät ohjeistuksia esimerkiksi käsikirjaksi. Näissä ohjekokonaisuuksissa korostettiin sitä, että ne helpottavat yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien työtä käytännössä. Toimintaohjeiden yksityiskohtaista dokumentointia pidettiin myös tärkeänä esimerkiksi uusien edustajien perehdyttämisen kannalta: Kun toimintaohjeet on dokumentoitu, on niiden avulla helpompi opastaa uusia edustajia päämiehen toimintatapoihin. Lisäksi, kun toimintaohjeet ja prosessit on kuvattu kirjallisesti, niihin on helppo palata ristiriitatilanteissa tai kertauksen vuoksi.

Meidän yritys tässä tapauksessa on luonut ja ylläpitää ja päivittää käsikirjaa, jonka perusteella toiminta tapahtuu, jossa määritellään yksityiskohtaiset tavat ja suositukset myydä, toimia siellä kentällä päämiehen mukaisella tavalla. (H8)

Itse näen, että se tärkein asia on se prosessi, että se toimii alusta loppuun hyvin ja että se toimii sujuvasti, että se myyjä voi keskittyä oleelliseen, elikkä siihen myyntityöhön ja kaupan clousaamiseen. (H2)

Ilman dokumentaatiota ja sen toiminnan kuvausta kirjallisesti tai sähköisesti niin, että voit sen antaa henkilölle, joka ei ole toiminut meidän toiminnassa ennen, ja hyvin nopeasti perehdytyksen jälkeen hän pystyy sen ohjeistuksen ja dokumentaation avulla toimimaan. (H8)

Dokumentoitujen toimintaohjeiden ja prosessien ohella yritysjohtajat painottivat yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien *toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua*. Suunnitelmallisuutta pidettiin yhtenä menestyksekkään myyntityön edellytyksenä ja puolestaan seuranta johtamisen tärkeänä työkaluna. Yritysjohtajien mielestä toiminnan suunnittelua pitäisi tehdä yhdessä agenttien kanssa ja tavoitteiden toteutumista seurata aktiivisesti, ei vain odottaa liikevaihdon toteutumista. Päämiehen ja agentin välisessä sopimuksessa määritetään yhteistyön tavoitteet (Ross, 1973, s. 134). Tämän tiedon valossa teemahaastatteluissa korostuivat tavoitteiden asettamisen ja seurannan merkitys päämiehen ja agentin välisessä yhteistyössä.

Niin se tuki ja se, että saataisiin yhdessä suunniteltua sitä heidänkin vuosikalenturia ja miten voidaan tukea ja auttaa myynnissä, se on äärimmäisen tärkeää. (H1)

Se suunnittelu on kaiken a ja o. Ellei kalenterissa ole merkintöjä, ei ole tapaamisia, niin ei tule kauppajakaan. Kalenterin täyttö ja suunnittelu on 70 % koko hommasta. (H7)

Meillä on neljä kertaa vuodessa tällainen suunnittelu- ja tavoitekeskustelu, jossa käytännössä ennen vuoden vaihdetta myyntiedustaja asettaa itselleen myyntitavoitteen eli oman yrityksensä tekemän liikevaihtotavoitteen. Sitten tietyllä prosentilla, kun palkkiomalli on kaikille selvä, niin saadaan taaksepäin laskemalla se myyntitavoite. ... Tällainen keskustelu aina loppuvuonna ja sitten kolmen kuukauden välein tällainen tilannetsekkauk, miten menee suhteessa tavoitteisiin ja miten pitää seuraavalle jaksolle toimintaa uudelleen suunnata. (H5)

Kaikki tutkimuksessa haastatellut yritysjohtajat nostivat yrittäjäedustajien kouluttamisen esiin yhtenä tärkeänä johtamisen osa-alueena. Heidän mielestään koulutuksella sekä motivoidaan että varmistetaan, että edustajat toimivat päämiehen edellyttämällä tavalla. Koulutusta tarjottiin edustajille etänä ja lähikoulutuksena riippuen tilanteesta ja koulutussisällöistä. Yritysjohtajat korostivat kouluttamisessa käytännönläheistä koulutusta ja myyntiprosessien läpikäyntiä etenkin yhteistyön alussa. Toisin sanoen yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien kouluttamisessa korostuu päämiehen toimintamalli ja tietynlainen esimerkillä johtaminen. Käytännönläheiseen koulutukseen liittyi myös palautteen antaminen ja edustajan koulutuksesta oppimansa reflektointi yhdessä päämiehen kanssa.

Koulutuksia on kehitetty tosi paljon, että ne on enemmän sellaista tekevää koulutusta, ettei ole vain teoriaa. Tehdään niitä asioita ja sitten sitä, että mennään niihin ekoihin myyntitapaamisiin mukaan, jos ne on tässä lähellä tai TEAMSissa, kuten nyt tehdään suurin osa. Siellä on helppo olla mukana. Mutta että edustaja pystyisi oppimaan siitä hyviä juttuja, miten me puhutaan. (H6)

Yrittäjä hankkii ensin laitteen, opettelee sen käytön ja esittelyn. Sitten, kun hänen esityksensä on sellaisella tasolla, että voidaan lähteä ensimmäisiin paikkoihin, uusi edustaja hankkii ne paikat ja minä lähden sinne mukaan. Teen kaksi-kolme esittelyä ja tämä kaveri katsoo sen. Sitten käydään läpi, mitä siinä oli hyvää ja mitä huonoa, tehdään analyysi lopuksi, miksi ei saatu kauppaa tai mitkä oli ne seikat, jotka johti kauppaan. (H7)

Koulutusten osalta eräs haastatelluista korosti monipuolisen kouluttamisen tärkeyttä ja sitä, että päämiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia yrittäjäedustajien koulutuskumppanina. Hän nosti esiin, että heidän yrityksessään yrittäjäedustajille tarjotaan myyntikoulutuksen ohella myös toisenlaista koulutusta, kuten yrittäjän taloustaitojen ja johtamistaitojen kehittämiseen suunnattuja koulutuksia. Toisin sanoen päämies haluaa koulutuksillaan tukea yrittäjäedustajiensa liiketoiminnan kehittämistä kokonaisvaltaisesti ei vain lisätä myyntiin liittyviä taitoja. Tämä ajatus koulutusvastuun siirtämisestä agenteilta päämiehelle on ristiriidassa aikaisemmin käsitellyn teorian kanssa siinä suhteessa, että agenttisopimusta pidetään päämiehen kannalta edullisena kasvumahdollisuutena juuri sen takia, että agentti on itse vastuussa omasta koulutuksestaan ja johtamiskuluistaan (Anderson, 2008, s. 71). Haastattelun nojalla voidaan kuitenkin todeta, että päämiehen panostaessa edustajien kokonaisvaltaisempaan kouluttamiseen, se varmistaa edustajiensa sitouttamisen kannattavan liiketoiminnan tekemiseen myös pitkällä aikavälillä yhteistyössä päämiehen kanssa.

Me järjestetään jatkuvasti lisäkoulutusta. Meillä on teemakoulutuksia, meillä on taloudellista koulutusta, markkinointikoulutusta yrittäjille. Me tarjoillaan erilaisia johtamiskoulutuksia. (H8)

Päämiehen ja agenttien väliset *palaverit ja tapaamiset* olivat tärkeä osa yritysjohtajien päivittäistä johtamista. Heidän mukaansa säännöllinen kokousrytmi ja selkeä läpikäytävä asialista edesauttoi johtamista käytännössä. Kaikki haastateltavat nostivat esiin koko edustajaorganisaation yhteiset tapaamiset, mutta myös kahdenkeskisiä, luottamuksellisia tapaamisia ja keskusteluja pidettiin tärkeänä osana johtamista. Muutamat yritysjohtajat totesivat, että on tärkeää saada sekä yrittäjäpohjaiset myyntiedustajat ja päämiehellä työsuhteessa olevat myyjät yhteen säännöllisin väliajoin. Päämies-agenttiteoriaan liittyy keskeisesti kontrollointimekanismit ja päämiehen keinot ohjata agentin toimintaa (Eisenhardt, 1989, s. 58). Palaverit ja kahdenkeskiset keskustelut, jopa raa’asti tuloksiin kantaa ottavat keskustelut, ovat päivittäisen johtamisen keinoja, joilla voi kontrolloida ja ohjata itsenäisesti toimivien myyntiedustajien toimintaa.

Sitten on toki yhteisiä kickoffeja ja yhteisiä myyntipalavereita säännöllisesti. Pari kertaa kuussa on palavereita, joissa myyntipäälliköt ja yrittäjäedustajat ovat mukana yhdessä koossa. (H5)

Meillä on tällainen säännöllinen kuukausittainen kokouskäytäntö, jossa on tietty asialista. Joka kuukausi sitten meidän kaveri käy tän edustajan kanssa läpi. Se on meidän ja jokaisen myyntiedustajan kahdenkeskinen palaveri. (H2)

Välillä on tiukkojakin keskusteluja, mutta kun ne käy riittävän ajoissa, niin joskus sieltä löytyy yhteinen sävel ja parempi tulostaso. Joskus taas on todettu että ei kannata jatkaa. (H5)

Yritysjohtajat nostivat haastatteluissa esiin useita konkreettisia *tukitoimintoja*, joita he pitivät tärkeänä osana päämiehen johtamistyötä. Eniten painoarvoa haastatellut antoivat markkinointiin ja myyntiin liittyville tukitoiminnoille. Tämä on luonnollista kahdesta syystä: Myynti on keskeinen osa yrittäjäpohjaisen edustajan työtä ja myyntityössä käytetään erilaisia markkinointimateriaaleja. Eräs haastateltavista nosti konkreettisenä esimerkkinä esiin päämiehen tarjoaman vastikkeellisen ajanvaraustoiminnon yhtenä myyntiedustajien aktiivisuutta ylläpitävänä tukitoimintona. Näin ollen päämiesten pitäisi panostaa markkinointimateriaalien ja myyntiä tukevien muiden tukitoimintojen tarjoamiseen omille edustajilleen.

Annetaan tuotemateriaalia ja videoita käyttöön... Esimerkiksi meillä oli viime viikolla yhteinen webinaari yhden toimijan kanssa. (H1)

Markkinointimateriaali aika pitkälti tarjotaan, se on yksi palvelu heille. Annetaan tukea erilaisille tapahtumille, jos edustajat haluavat, ja olemme niissä itsekkin mukana. (H3)

Ehkä niitä käytännön tukia, niin buukkaus eli ajanvaraustoiminta. Se ei ole makсутonta eli siinä on pieni omavastuu sillä tavalla, jos myyntiedustaja hankkii omien verkostojen kautta asiakkaan, niin se palkkioprosentti on isompi ja jos se tulee talon buukkauksen kautta, on se pienempi. Mutta merkittävä tukielementti siihen, että heidän aktiviteetti saadaan pidettyä vähän korkeammalla, kuin ilman tällaista tukielementtiä. (H5)

Markkinoinnin ja myynnin edistämiseen suoraan tähtäävien tukitoimintojen lisäksi haastatteluissa korostuivat erilaiset asiantuntijavetoiset tukitoiminnot. Yritysjohtajat pitivät

tärkeänä, että myyntiedustajat saavat matalan kynnyksen apua reaaliajassa. Joustava ja matalahierarkkinen organisaatio sekä vähäinen byrokratia päämiehen ja agentin välisessä yhteistyössä voi tehdä isot erot esimerkiksi siihen, kuinka kauan agentti haluaa pysyä sopimussuhteessa päämieheensä. Eräs johtaja kertoi, että heidän yritys tarjoaa edustajille mm. maksutonta IT- ja palvelutukea eri myyntihankkeissa. Nykypäivänä esimerkiksi IT-tuen ja päämiehen kautta käyttöön annettavien laitteiden ja sovellusten merkitys voi olla merkittävä kilpailuetu myyntiedustajista kilpailevien toimijoiden keskuudessa, kun etätapaamiset ja etänä pidettävät myyntipalaverit nostavat suosiotaan.

... milloin tahansa saa soittaa. Ei se myyntiedustaja soita, ellei sillä ole tärkeää asiaa. Sellaista, että pyrittäisiin auttamaan sitä myyjää reaaliajassa. (H2)

Yksi tuki on se, että meillä on talossa esimerkiksi IT-asiiantuntijoita, palveluasiantuntijoita ja muita, jotka ovat edustajien käytettävissä näissä myyntihankkeissa ihan ilman mitään erillistä veloitusta. (H5)

Edellä esiteltyjen asioiden lisäksi teemahaastatteluissa korostui *valmentava johtaminen*. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan mm. johdettavan kykyjen ja potentiaalin aktivoimista, johdettavan auttamista nitomaan omia tavoitteita ja arvoja työnantajan tavoitteisiin ja arvoihin sekä johdettavan ohjausta näkemään työnsä merkityksiä. Valmentavassa johtamisessa korostuu yksilön auttaminen, yksilön kehittäminen ja kahdenkeskiset motivoivat keskustelut. (Nieminen ja Tomperi, 2008, s. 123; Surakka ja Laine, 2013, s. 146–147.) Yritysjohtajat korostivatkin sitä, että päämiehen tehtävä on toimia mentorina ja keskustelukumppanina itsenäisille myyntiedustajille ja huolehtia siitä, että johtamista tehdään yksilön tarpeet huomioiden.

... valmenna kuin et voisi rekrytoida ollenkaan ... (H5)

Me uskotaan tähän valmentavaan, moderniin johtamiseen, jossa johtaja sopeuttaa johtamistapansa sen henkilön perusteella, jota johdetaan. (H8)

Tällainen mentorointi on äärimmäisen tärkeää. Varsinkin nämä edustajat, jotka toimivat täysin yksin, että heillä ei ole muita kuin he itse, niin he arvostavat äärimmäisen paljon sitä, että mä joskus menen sinne ja juttelen, kyselen, kyseena-laistan, ohjaan, autan, tuen heitä siinä. (H2)

Yhteenvetona voidaan todeta, että menestyksenkäs yrittäjöpohjaisten edustajien johtaminen edellyttää monia asioita. Alla on lueteltu keskeisimmät menestyksenkään johtamisen edellytykset, joita käsiteltiin luvussa 4.1:

- Onnistunut rekrytointi on keskeisin menestymisen edellytys.
- Rekrytoitavan edustajan tärkeimpiä piirteitä ja taitoja ovat toimialaosaaminen, kielitaito, myyntiosaaminen- ja henkisyys, asenne, aktiivisuus, itseohjautuvuus, epävarmuuden ja riskinsietokyky, yrittäjähenkisyys, ohjautuvuus ja verkostoosaaminen.
- Agenttisopimuksessa tulisi huomioida hinnoitteluvallan delegointi myyntiedustajille ja laadukkaan myynnin mittarit.
- Palkkiomallin tulisi ohjata aktiivisuuteen, minkä lisäksi aloittavilla edustajille voidaan tarjota tukipalkkiota.
- Johtamisjärjestelmään tulee sisältyä prosessikuvaukset ja päämiehen toimintaohjeet, monipuolisesti koulutusta ja tukitoimintoja, säännölliset palaverikäytännöt sekä toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua.
- Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisessa tulee hyödyntää valmentavaa johtamistapaa.

4.2 Johtamisen ongelmat ja haasteet

Yksi teemahaastatteluiden teemoista liittyi yritysjohtajien kokemuksiin yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen ongelmista ja haasteista sekä siihen, miten he ovat näistä ongelmista selvinneet. Johtajien kertomuksissa korostuivat erilaiset rekrytointiin liittyvät haasteet, myyntiedustajien yrittäjöpohjaisuuteen liittyvät ongelmat sekä monenlaiset päivittäisen johtamisen haasteet. Monet näistä eri ongelmista juonsivat juurensa epäonnistuneisiin rekrytointeihin ja vääränlaisiin rekrytointiprofiileihin, joiden

myötä yritysjohtajat kokivat, että valmentamisella, erilaisilla tukitoiminnoilla ja johtamisella ei voida taata menestyksestä yhteistyötä agentin ja päämiehen välillä. Tätä ajatusta kuvastaa seuraava lainaus erään johtajan haastattelusta:

Meillä on joskus väärän profiilin ihmisiä rekrytoitu ja sitten on huomattu, että ei siitä johtamis- ja valmennustoimenpiteillä huippumyyjää tule. (H5)

Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty syvemmin edellä mainittuja yritysjohtajien esiin nostamia yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen ongelmia ja haasteita. Tulokset on lohkottu omiin teemoihin analyysin selkeyttämiseksi

4.2.1 Rekrytointi

Vääränlaista rekrytointiprofiilia pidettiin yhtenä isoimmista ongelmiin johtaneista haasteista yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien osalta. Osa johtajista koki, että edustajiksi kannattaisi etsiä sellaisia yrittäjiä, joilla on ulkopuolinen paine tehdä aktiivista uusasiakashankintaa (esim. asuntolainaa). On totta, että myyntiagentiksi haluavan tulisi omata tietynlaisia ominaisuuksia, jotta työssä voi onnistua. Esimerkiksi hyvät vuorovaikutustaidot ja aktiivisuus ovat keskeisiä nykypäivän myyntiedustajalta odotettuja taitoja (Salo, 2017). Tässä tutkimuksessa esiin nousseita myyntiedustajilta toivottuja ominaisuuksia käsiteltiin aiemmin luvussa 4.1.2.

Edustajien ominaisuuksien lisäksi yritysjohtajat kokivat, että kilpailu ammattimaisista yrittäjöpohjaisista myyntiedustajista on kovaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa myyntiedustajien käyttö on suurta ja se kasvaa kasvamistaan (Finch ja muut, 2018, s. 152–153). Haastateltujen yritysjohtajien keskuudessa oli kuitenkin vallalla käsitys, että itsenäisten yrittäjäedustajien käyttö vähenee jatkuvasti Suomessa, eikä hakijoitakaan ole paljoa. Heidän mielestään yksi keskeinen syy hankalaan rekrytointitilanteeseen on se, että ihmiset eivät ole valmiita lähtemään yrittäjiksi. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että päämiesten kannattaa panostaa edustajiensa pysyvyyteen. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu,

että itsenäisten myyntiedustajien pysyvyydellä on iso merkitys päämiehen kannattavuuteen ja tuloksentekokykyyn pitkällä aikavälillä (Finch ja muut, 2017, s. 374).

Ihmiset lopettaa ja rekryointitarve on hyvin runsas tällaisella myyntivoittoisella alalla. (H8)

Mulla on sellainen näkemys, että Itsenäiset edustajat, ne alkaa tästä meidän alalta ja muutenkin vähentyä. Se on sellainen katoava kansanperinne. ... me ei saada enää riittävän hyvää ainesta, jolla on riittävä ammattitaito tehdä kauppaa ja ovat riittävän ahkeria. (H3)

Se on vaan niin, että nykyisin ei ole uskallusta lähteä yrittäjäksi. (H7)

Oikeiden ja tehtävään sopivien henkilöiden rekryointi yrittäjähajaksi edustajaksi heti alusta lähtien oli yritysjohtajien keskeisin keino välttää rekrytoinnin aiheuttamat ongelmat myöhemmin. Heidän mielestään rekrytoinnissa on pidettävä korkeat vaatimustasot ja avattava hakijoille realistisesti, mitä tehtävä edellyttää ja millaista suoritusta edustajalta odotetaan käytännössä. Haastattelujen perusteella koettiin, että vääränlaisten ihmisten rekryointi yrittäjähajaksi myyntiedustajaksi voi johtaa siihen, että päämies joutuu esimerkiksi käyttämään turhan paljon aikaa edustajan myyntityön tukemiseen tai jopa hoitamaan osan myyntitehtävistä itse edustajan puolesta.

Kyllähän se suurin ongelma tulee siitä, että silloin haastatteluhetkellä, vaikka yritän silloin aika kovasti ja raa'astikin löytää sen, oletko ihan varma, että pystyt tähän ja että sisua löytyy. Sitten perustetaan yritys ja lähdetään mukaan tähän. Sitten siinä on omat kulunsa ja haasteensa, kun yritystä perustaa, niin huomataankin, että ei tää ollutkaan mun homma. (H4)

Kun me ollaan pidetty rima rekrytoinnissa riittävän korkeana, se on ollut yksi yhteinen nimittäjä näissä menestystarinoissa. (H5)

Sopivan rekryointiprofiilin lisäksi yritysjohtajat korostivat *moniosaisen rekryointiprosessin* merkitystä uusien yrittäjähajisten myyntiedustajien hankinnassa. Johtajat olivat kertomansa perusteella omaksuneet mm. kaksi- tai kolmivaiheisia haastatteluja, joiden tarkoituksena on pienentää väärän rekrytoinnin riskejä ja saada kokonaisvaltaisempi

kuva hakijoista ennen päätöksentekoa. Useamman haastattelun tekniikan lisäksi haastatteluissa nousi esiin edustajien testaaminen ja suosittelijoiden käyttö ennen valintaa. Epäonnistunut rekrytointi voi aiheuttaa päämiehelle monenlaisia ongelmia, sillä rekrytointiin kuluu rahaa, aikaa ja vaivaa. Vastaavasti jos myyntiedustaja ei pääse asetettuihin tavoitteisiin, voi yrittäjyys jäädä hänen osaltaan taloudellisesti kannattamattomaksi.

Meillä on kolmivaiheinen rekrytointi. Kolme tapaamista yleensä ennen kuin päästään sopimuspöytään. Ollaan tehty niin, että myös muita ihmisiä alkuhaastattelujen jälkeen haastattelee näitä edustajiksi hakevia, että saadaan kokonaisvaltaisempi kuva henkilöstä. (H6)

... pyritään useampi haastattelu tekemään, testaamaan ja soitetaan suosittelijoille. (H5)

Itse ainakin olen lähtenyt tällaiseen kaksiosaiseen haastatteluun... Aina on se toinen tapaaminen eli jatketaan siitä vielä, kun nukutaan pari yötä puolin ja toisin. Eli tavallaan yritän jo siinä taklata ne ongelmat. Se on kuitenkin niin, että jos meille tulee edustaja, joka ei onnistukaan, se on meille molemmille osapuolille harmi. (H4)

4.2.2 Yrittäjyys

Yrittäjöpohjaisuuteen liittyi haastateltujen yritysjohtajien mielestä paljon erilaisia haasteita. Heidän mielestään yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtaminen eroaa paljon työsuhteessa olevien työntekijöiden johtamisesta. Ensimmäinen haaste, jolla on selvä yhteys päämiehen toimintaan, oli yrittäjöpohjaisten edustajien taloudellinen menestyminen. Johtajien mukaan yrittäjäedustajan talouden on oltava kunnossa, jotta voi menestyä myyntiedustajana. Heidän mukaansa on selvästi havaittavissa, että *edustajan taloudelliset ongelmat* johtavat siihen, että edustajan myyntityö alkaa kärsiä ja lopulta yrittäjä ajautuu isompiin taloudellisiin vaikeuksiin. Edustajien ongelmien ratkomista ja taloudellisen menestymisen varmistamista pidettiin osittain päämiehen moraalisenä velvollisuutena: Johtajat kokivat, että päämiehen vastuulla on myös edustajan ohjaaminen talouden heikentyessä tai tilanteissa, joissa asetettuihin tavoitteisiin ei päästä. Yrittäjäedustaja on kuitenkin viime kädessä vastuussa oman yrityksensä menestymisestä huolimatta siitä, millainen on päämiehen rooli sopimuksessa.

Mä olen aina ajatellut sillä tavalla, että kun sen edustajan ei tarvitse joka päivä tai joka viikko miettiä, miten tän mun firman käy, niin siinä vaiheessa me ollaan voiton puolella, koska hän voi käyttää sen energian meidän tuotteen myymiseen. (H2)

Toinen asia on taloudelliset haasteet. Jos niihin ei riittävän ajoissa puututa, olla riittävän ponnekkaita kuvailemaan yrittäjälle, että jos jatkat tällä tavalla, niin tulet ajautumaan tällaisiin ja tällaisiin vaikeuksiin. Ne asiat pitää dokumentoida ja pitää tehdä seurantaa ja edelleenkin viikoittain tai kuukausittain tuoda esiin yrittäjälle, että jos et reagoi tähän asiaan, niin ajaudut vaikeuksiin. (H8)

Yritysjohtajat kokivat, että *yrittäjän vapaus on selvä johtamisen este*. Yrittäjäpohjaisia myyntiedustajia ei voi velvoittaa samalla tavalla tekemään kaikkia niitä asioita, joita työnantaja voi vaatia työntekijältä työsopimukseen vedoten. Yritysjohtajien mielestä johtamisen keskeinen ongelma onkin siinä, että päämiehellä ei ole täyttä määräysvaltaa edustajaansa kohtaan paitsi sopimuksessa määriteltyjen asioiden osalta. Haastatteluissa nostettiin esiin, että esimerkiksi rutiininomaiset raportointiin liittyvät tehtävät voivat tuntua yrittäjäedustajista turhilta, vaikka raportointi olisikin päämiehen kannalta olennainen osa liiketoimintaa. Tämä haaste liittyy olennaisesti päämies-agenttisuhteelle ominaiseen informaation epäsymmetriaan (Bendickson ja muut, 2016, s. 180).

On hyvin yleistä, että meidän myyntiedustajalla on lisäksi pari muutakin talomerkkiä... kun se tilanne on toi, että me ei pystytty tarjoamaan hänen elannosta kuin 30 % tai 50 %, niin en mä voi heitä 100 % määrätä, kuinka heidän tulee tehdä asioita. (H2)

... on joku toimenpide, joka meillä sanotaan talon puolesta, että pitää kirjata tällainen kontakti asiakkaasta. Sitten myyntiedustajasta voi tuntua, että se on ylimääräistä työtä, eikä siitä makseta hänelle. Että tehdään talon vuoksi tai meidän seurannan vuoksi. (H4)

Agenttisopimus voidaan nähdä vapauden vastapainona. Päämies voi sopimuksella ohjata myyntiedustajien toimintaa, minkä takia sopimussisällön laatimisessa pitää olla tarkkana. Sopimuksen tulee sisältää kaikki myyntiedustajan toiminnalle olennainen, minkä lisäksi siitä tulee ilmetä, mitä sopimusrikkeistä seuraa. Agenttisopimusta pitää myös

muistaa päivittää aika ajoin niin, että se vastaa nykyistä toimintaympäristöä ja aikaisemmin havaittuja ristiriitatilanteita päämiehen ja agenttien välillä. Agenttisopimuksen ideana kuitenkin on osapuolten välisten ristiriitojen selvittäminen ja mm. agentin oman edun tavoittelun rajoittaminen (Eisenhardt, 1989, s. 59–60). Viime kädessä agenttisopimus voidaan ottaa esiin ja käyttää siinä mainittuja ehtoja riitojen ratkaisussa, mikäli päivittäisen johtamisen kautta ei saada edustajaa toimimaan halutulla tavalla. Tämän takia on tärkeää, että mahdolliset päämiehen toimintaohjeet, prosessit ja käsikirjat liitetään osaksi agenttisopimusta, jonka edustaja allekirjoittaa. Näin varmistetaan, että päämiehellä on vähintään se viime käden työkalu edustajan toiminnan ohjaamiseen.

Sopimus on turva niitä tilanteita varten, joissa ollaan eri mieltä edustajan kanssa asioista... Matkan varrella on sopimusta päivitetty. Etenkin, kun jonkun edustajan kanssa on huomattu, että tulee ongelmia, katsotaan mitä sopimuksessa sanotaan. Jos ei olekaan sanottu sopimuksessa mitään, niin sitä on päivitetty tasaisen epätaisisesti. (H2)

He ovat itse oman yrityksensä toimitusjohtajia, hallituksen puheenjohtajia tai mitä vain. Niin jos tulokset eivät ala olla tavoitetasolla, niin käydään aika suorakin keskustelu siitä, että tässä päämies on tilannut tietynlaisen myyntisuorituksen ja myyntiedustaja on velvollinen sen suorittamaan. Tällaiset suorat ja rehelliset keskustelut riittävän ajoissa... Välillä on tiukkojakin keskusteluja, mutta kun ne käy riittävän ajoissa, niin joskus sieltä löytyy yhteinen sävel ja parempi tulostaso. Joskus taas on todettu, että ei kannata jatkaa. (H5)

Päämies-agenttiteorialle ominaiset informaation epäsymmetria ja kontrolloinnin vaikeus nousivat esiin teorian mukaisesti tässäkin tutkimuksessa. Teemahaastatteluisissa selvisi, että yritysjohtajat ottavat yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien toiminnan seurannan ja valvonnan vakavasti. Haastatellut johtajat mm. auditoivat yrittäjäedustajat vuosittain, asettavat taloudellisia mittareita ja tekevät aktiivista edustajien toiminnan arviointia. Näillä toimenpiteillä he pyrkivät varmistamaan, että myyntiedustajien toiminta on kannattavaa ja pitkäjänteistä. Tämä osaltaan kertoo siitä, että yrittäjäedustajien työtä arvostetaan ja heidän taloudelliset ongelmat otetaan vakavissaan myös päämiesten tasolla. Tämänkaltaisilla keinoilla päämies voi ainakin jossain määrin vähentää informaation epäsymmetriaa ja parantaa edustajiensa kontrolloitavuutta.

Meidän liiketoimintaosasto nimensä mukaisesti ensisijaisesti varmistaa, että yrittäjän liiketoiminta on kaikilta osapuolilta sellaista, että se on kannattavaa liiketoimintaa yrittäjälle. Meillä on tunnusmerkkejä, tarkkailulukuja ja erilaisia tarkastettavia asioita, joiden perusteella voidaan arvioida, onko liiketoiminta meissä oikeaan suuntaan eli kannattavaan vai onko siellä jotain häiriöitä. (H8)

Päämies-agenttiteorian valossa on todettu, että agenttina menestyminen edellyttää itsenäisyyttä (Luciano ja muut, 2020, s. 675–692). Tässä tutkimuksessa yritysjohtajat kuitenkin näkivät itsenäisyyden yhtenä isoimmista johtamisen haasteista, kuten on aiemmin todettu kontrolloinnin ja seurannan näkökulmasta. Toisaalta haastatteluissa korostui yritysjohtajien ajatus siitä, että myös yrittäjät *tarvitsevat sparrausta ja tukemista*. Yritysjohtajat ymmärsivät, että yrittäjä on kiireinen pyörittäessään omaa liiketoimintaansa ja myydessä päämiehensä tuotteita. Tämän takia johtajat kokivat, että yrittäjäedustajien myyntityön tekemisen helpottaminen on yksi keskeisimmistä päivittäisen johtamisen muodoista, joilla ohittaa yrittäjähajonaisuuden muodostamat ongelmatilanteet.

Vaikkakin he ovat itsenäisiä yrittäjiä, niin se henkilökohtaisen tuen tarve ja sparrauksen tarve on suurempi, kuin mitä on aina pystytty tarjoamaan. (H5)

Meidän yrittäjät ovat kuin kilpahiittäjiä ja me ollaan siellä ladun varrella auttamassa, viemässä energiajuomaa ja näyttämässä kylttiä, kertomassa kilpailutilanteesta. Mutta se yrittäjä on todella kiireinen siinä suorituksessaan. Hänelle pitää vain kertoa valitaanko ykkössuksipasi vai kakkossuksipari, hänen kanssa ei ole aikaa käydä sitä dialogia. (H8)

4.2.3 Päivittäisen johtamisen haasteet

Yhtenä päivittäisen johtamisen haasteena tutkimuksessa nousi esiin yrittäjähajonaisen myyntiedustajaorganisaation *maantieteellinen laajuus*. Yritysjohtajat kokivat, että maantieteellisesti hyvinkin laajalle levittäytynyt organisaatio luo omat haasteensa johtamistyöhön, kun edustajia pitäisi arjessa kuitenkin tavata, huomioida ja heidän kanssaan keskustella välimatkoista huolimatta. Niin sanotun agenttikaupan avulla yritys voi laajentaa omaa toimintaansa helposti ja nopeasti ilman suuria alkuinvestointeja (Erämetsä ja Suominen, 2004, s. 19–20). Maantieteellisesti laajentuneen organisaation yksi ongelma on

kuitenkin kasvavat kulut matkustamiseen liittyen. Mikäli organisaation toiminnasta vastaava päällikkö matkustaa viikoittain johonkin päin Suomea, alkavat mm. kilometrikorvaukset ja majoituskulut kasvattaa isoa kulubudjettia. Tämän lisäksi on huomioitava, että liikkumiseen kuluu paljon aikaa ja tämä on pois muulta johtamistyöltä.

Meillä on aika iso organisaatio. Yksi henkilö vetää edustajatoimintaa, jossa on 21 itsenäistä yrittäjää ympäri Suomen. Siinä tulee esiin jo ihan tämä ajallinen ja maantieteellinen haaste. (H5)

Välimatkat on yksi sellainen haaste, kun meillä on ollut ympäri Suomen näitä edustajia. Porukat haluaa pitää omat matkustuskulut matalina, mikä on ymmärrettävää kyllä. Se jää sitten minun tehtäväksi liikkua. (H7)

Toinen päivittäisen johtamisen haaste liittyy yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien työhön. Yritysjohtajien mielestä monet edustajat tavoittelevat "nopeita kauppoja", eivätkä panosta yhteistyöhön pitkäjänteisesti. Tämä ajatus on yhtenevä myös provisiomalliseen palkkiomalliin kohdistuneen kritiikin kanssa. Anderson (2008, s. 71) toteaa tutkimustulostensa valossa, että provisiomallinen palkkiomalli voi osaltaan kannustaa nopeaan kaupantekoon laadukkaan kaupanteon sijaan. Päämiesten kannattaa toiminnassaan miettiä keinoja *lyhytjänteisyyden riskien minimoimiseksi* sekä palkkiomallia suunniteltaessa että päivittäisessä johtamistyössä.

Lyhytnäköisyys on sellainen ikävä asia. Ei tajuta aina tietyllä tavalla niitä palkintoja, joita saa tekemällä tiettyjä asioita, mutta kun halutaan kaikki tulokset heti... (H3)

Teemahaastatteluissa nousi esiin myös erilaisia *yksilöihin liittyviä haasteita*. Yritysjohtajat kertoivat mm. henkilökohtaiseen hygieniaan liittyvistä ongelmista, joita he ovat joutuneet ratkomaan edustajiensa osalta. Haastatteluissa korostuivat myös edustajien persooniin liittyvät ongelmat, jotka ovat aiheuttaneet haasteita yritysten historiassa. Henkilökohtaisuuksiin ja persoonaan liittyvien ongelmien ratkaisemista pidettiin yhtenä johtamisen vaikeimmista tehtävistä. Henkilökohtaiset ongelmat nähtiin osittain sellaisina, ettei niitä voi kaikissa tilanteissa poistaa ollenkaan, vaan ainoa ratkaisu on yhteistyösovimuksen purkaminen edustajan kanssa. Yksi vaihtoehto tämänkaltaisten ongelmien

välttämiseksi on selkeästi kuvata agenttisopimuksen liitteenä olevissa toimintaohjeissa, millä tavalla edustaja saa toimia ja millä tavalla taas ei.

Silloin tällöin meidän joukossa on ollut sellaisia persoonaltaan äärimmäisen haastavia henkilöitä... Siinähan on silloin kaksi ääripää vaihtoehtoa eli joko heti pistää stopin sille tietyllä tavalla persoonan aiheuttamille ongelmille. Monesti se tarkoittaa sitä, että yhteistyö loppuu. Toinen ääripää vaihtoehto on se, että sitä haastavaa persoonaa katsotaan sormien läpi. Sekään ei ole hyvä vaihtoehto... En tiedä mistä se johtuu, mutta tässä on ollut monia haastavia persoonia, jotka on parhaimmillaan ykkösmyyjiä, mutta ihan sama mitä ne tekee, niin se tuntuu siltä, että norsu kääntyy posliinikaupassa niin siellä sitten kirjahyllyt kilisee sen jälkeen. (H2)

Luvussa 4.2 esitettiin erilaisia teemahaastatteluissa esiin nousseita yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen ongelmia ja haasteita. Alla on lueteltu keskeisimmät haastatteluista tehdyt löydökset:

- Vääränlainen rekrytointiprofiili on yksi keskeisimmistä itsenäisten myyntiedustajien johtamisen haasteista. Sopivien henkilöiden rekrytointi ja moniosainen rekrytointiprosessi ovat hyviä keinoja välttää nämä ongelmat.
- Yrittäjäedustajien taloudelliset ongelmat johtavat erilaisiin ongelmiin, jotka päämies joutuu lopulta ratkaisemaan.
- Yrittäjän vapaus ja itsenäisyys ovat selvä johtamisen haaste, koska täyttämääräysvaltaa heitä kohtaan ei ole. Vastaavasti agenttisopimusta voidaan käyttää myyntiedustajien vapauden ja ohjauksen välineenä.
- Päivittäisen johtamisen haasteita ovat yrittäjän tarve sparraukselle ja tuelle (valmentaminen), edustajien toiminnan lyhytjänteisyys, maantieteellinen organisaation levinneisyys ja erilaiset yksilötason ongelmat.

4.3 Myyntiedustajien motivointi

Tässä tutkielmassa käsitelty kolmas teema liittyi yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien motivointiin ja päämiesten käyttämiin motivoinnin keinoihin. Haastatteluissa korostui selvästi palkkiomallin ja agenteille maksettavien rahallisten palkkioiden merkitys, vaikkakin yritysjohtajat kokivat myös muiden motivointikeinojen olevan tärkeä osa johtamistyötä. Monet haastateltavista kertoivat kokemuksistaan erilaisten kilpailujen käyttämisestä edustajien motivoinnissa. Kilpailujen tehokkuus motivointikeinona sai ristiriitaisia ajatuksia puolesta ja vastaan. Lisäksi yhtenä motivaatioon vaikuttaneista tekijöistä yritysjohtajat nostivat esiin niin sanotun joukkuehengen luomisen. Tätä korostivat lähes kaikki haastatteluihin osallistuneet. Seuraava lainaus kuvastaa haastateltujen yritysjohtajien palkkiokeskeistä ajatusmaailmaa motivoinnin osalta:

Raadollista on sanoa, mutta kyllähän sitä yrittäjäedustajaa se raha motivoi... Jokainen meistä haluaa työlleen kunnon vastineen. (H4)

Seuraavissa alaluvuissa on avattu yksityiskohtaisemmin edellä mainittuja motivoinnin keinoja. Tuloksia on käsitelty teemoittain analyysin selkeyttämiseksi.

4.3.1 Käytännön motivointikeinot

Päämies-agenttiteorian mukaisesti agenttisopimus on päämiehen pääsääntöinen työkalu agenttiansa ohjaamiseen. Päämiehen osalta onkin olennaista, miten rakentaa agentteja motivoiva kannustinjärjestelmä, jolla ehkäistään agentin itsekästä oman edun tavoittelua ja saadaan tämä toimimaan päämiehen haluamalla tavalla. (Mitnick, 2019, s. 2–14.) Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Oh ja Lewis, 2009) on selvinnyt myös, että tulospalkkauksella on positiivinen vaikutus motivointiin myyntiorganisaatioissa. Näitä ajatuksia tukee myös tämän tutkimuksen tulokset: Haastatellut yritysjohtajat korostivat *palkkiomallin ja rahallisen palkitsemisen* merkitystä yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisessa. Heidän mielestään raha on keskeisin motivaatiotekijä, joka osaltaan edes-

auttaa yrittäjän taloudellista menestymistä. Tutkimustulosten valossa rahallista palkitsemista ei saa aliarvioida yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen ja motivoinnin keinona.

Sanon heti kolme motivaatiotekijää. Ne on raha, raha ja raha. Muita motivaatiotekijöitä ei periaatteessa ole. (H3)

Palkkiomalli motivoi, koska ilman uusasiakashankintaa myyntiedustaja ei palkkiota saa. Se on toki tavallaan selkeä jo toiminnan rakenteesta johtuva asia. (H5)

Yrittäjillehän se raha on se, mikä motivoi tietysti. Se että yritys menestyy ja kassaan kilahtaa rahaa, sieltä saa sitten vaivanpalkkaakin nostettua. (H6)

Rahallisen palkitsemisen ohella yritysjohtajat nostivat esiin sisäisen motivaation käsitteen. Osa haastatelluista kertoi uskovansa palkkiomallin tärkeyden ohella siihen, että sisäistä motivaatiota edistämällä voidaan saavuttaa vielä parempia tuloksia edustajien motivoinnissa ja sitä kautta päämiehen liiketoiminnassa. Nämä ajatukset ovat yhdenmukaisia sekä Mayor ja Riskun (2015) että Pepper ja Goren (2015) ajatusten kanssa: Heidän tutkimusten mukaan paras tulos ja agentin optimaalisin motivointimalli saavutetaan, kun yksilön sisäinen motivaatio ja ulkoapäin asetetut tavoitteet ovat linjassa keskenään (Mayor ja Risku, 2015, luku Steven Reissin motivaatioteoria; Pepper ja Gore, 2015, s. 1057). Toisin sanoen on tärkeää, että päämies selvittää agenttiansa henkilökohtaiset tavoitteet ja motivaatiotekijät, jotka päämies voi sitten ottaa huomioon omassa johtamistyössä ja yhtiön tavoitteiden asettamisessa.

Sitten kun me päästään siihen keskusteluun, löydetään yhtymäkohtia, kun tämä myyntiedustus on kuitenkin väline saavuttaa jotain. Joku haluaa taloudellista riippumattomuutta, joku haluaa auttaa yrittäjiä pärjäämään paremmin, joku haluaa jotakin muuta. Tämän linkin löytäminen on niitä parhaita keinoja motivoida, että se edustaja itse löytää syyt, miten tämä yhteistyö auttaa häntä omien tavoitteiden saavuttamisessa. (H5)

Tutkimuksessa korostui myös erilaisten *koulutusten ja yhteisten tapaamisten* merkitys motivointikeinona. Yritysjohtajat pitivät tärkeänä, että edustajille tarjotaan aktiivisesti

uusia koulutuksia eri aiheista, ei vain myynnillisiä koulutuksia. Lisäksi haastatteluissa korostui käytännönläheinen koulutus ja se, että näytetään konkreettisilla toimenpiteillä, miten yrittäjäedustajat voivat vaikuttaa omaan liikevaihtoonsa. Lähestulkoon kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä erilaisia yhteisiä tapaamisia edustajien motivoinnissa ja kertoivat tapaamisten vaikuttavan positiivisesti myyntiin. Yhteisissä tapaamisissa edustajat voivat tutustua toisiinsa ja keskustella siitä, miten heillä menee liiketoimintamielessä. Tämä osaltaan voi edesauttaa positiivisen ilmapiirin rakentumista ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomista.

Monet edustajat ovat tällaisia yhden miehen firmoja, niin niillehän yhteisellä tapaamisella, illanvietolla ja liikunnallisella aktiviteetilla on iso merkitys, kun he pääsee kaksi kertaa vuodessa tekemään muuta kuin istumaan siellä omassa kammiassa. (H2)

...motivoivin juttu on se, että kun me tehdään edustajille budjetti, me näytetään, että kun teet näitä toimenpiteitä, saat tämän verran juttuja aikaiseksi, tehostat tätä vaikka 20 %, niin miten se näkyy siellä viivan alla. (H6)

Monet haastatelluista yritysjohtajista mainitsivat *palautteen antamisen ja edustajien huomioimisen* yhtenä motivaatiokeinona. Palautteen osalta painotettiin sitä, että annetaan palautetta reaaliajassa ja kehuaan onnistumisista. Haastatteluissa korostui myös kehittävän palautteen antaminen sekä se, että palautetta onnistumisista annetaan myös julkisesti muiden edustajien kuullen. Edustajien arkisessa huomioinnissa korostettiin kiittämistä, kuuntelemista ja tsemppaamista. Päämiesyritysten johtajat voivat esimerkiksi yhteisissä tapaamisissa nostaa esiin edustajiensa onnistumisia ja panostaa kahdenkeskisissä keskusteluissa edustajien kuuntelemiseen.

Palautteen antaminen, se on tosi tärkeää. Meillä on yrityskulttuuri muutenkin sellainen hyvän palautteen kautta ohjaava. Kun sä olet onnistunut, sua kehuaan ja jos sä epäonnistut, sua ei mollata, vaan siihen pyritään löytämään keinoja. (H6)

Julkinen palautteen antaminen muiden yrittäjien kuullen siten, että onnistujia pyritään nostamaan... Ollaan ajateltu, että se ruokkisi sitten niitä muita, jotka ei ole niin hyvin onnistunut tai jotka eivät ole tehneet asioita niin hyvin. Saisi heidät innostumaan myös ja kopioimaa sitä menestystarinaa. (H6)

Päivittäisiä puheluita, joissa pyritään kuuntelemaan. Ei ole olemassa sellaista, että voisin kaataa motivaatiota jonkun pöksyihin tai kurkkuun, vaan se on sellaista kuuntelemista ja tsemppaamista. (H3)

Kaksi haastateltua korosti motivoinnin keinona *myynnin tekemisen helppoutta* ja sitä, että myyntiedustaja pystyy keskittymään omaan työhönsä mahdollisimman hyvin. Myynnin helpottamiseen on paljon erilaisia keinoja: Päämies voi esimerkiksi tarjota agenteilleen mahdollisuutta hinnoitella tuotteita vapaammin kaupanteon nopeuttamiseksi. Toisaalta aikaisemmin luvussa 4.1.3 käsitellyt tukitoiminnot voivat olla toimivia keinoja myynnin tekemisen helpottamiseksi.

Uskon, että se liittyy siihen heidän työn helppouteen, että tehdään niiden henkilöiden myynti meidän tuotteiden osalta niin helpoksi, ettei tarvitse raapia päätä. (H1)

4.3.2 Myyntikilpailut

Teemahaastatteluiden perusteella erilaiset *kilpailut* olivat paljon käytetty motivointikeino yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisessa. Joka tapauksessa kilpailuilla koettiin olevan sekä hyviä, että huonoja puolia. Osan mielestä kilpailut ovat hyviä motivointikeinoja, koska myyjät motivoituvat tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta taas kilpailut koettiin teennäisinä ja vain osaa myyntiedustajista motivoivina, minkä takia osa johtajista halusivat panostaa enemmän suoraan rahalliseen palkitsemiseen tai sisäistä motivaatiota herättäviin keinoihin.

Hyvä myyjä varsinkin elää tuloksesta ja nauttii siitä, että pääsee tavoitteisiin, niin sen takia kilpailut on hyviä. (H1)

Sillä tehdään isot erot tuloksessa, että edustaja itse löytää ne keinot yrittäjyydestä ja yrittäjien auttamisesta, sen oman motivaation. On kokeiltu kaikenlaisia myyntikilpailuja ja on kokeiltu erilaisia palkkiomalleja, mutta niiden vaikutus on ollut paljon pienempi. (H5)

Ne yritysjohtajat, jotka pitivät kilpailuja hyvinä, korostivat yllätyksellisyyttä, kilpailuiden kokonaisvaltaisuutta ja moniulotteisia kilpailukriteerejä. Eräässä yrityksessä oli tapana

palkita sekä myynnistä että kokonaisvaltaisesti kannattavan liiketoiminnan harjoittamisesta (ns. myyntikilpailu ja yrittäjäkilpailu). Näissä kilpailuissa oli erilaisia laatu- ja määrämittäreita, joiden mukaan parhaat tekijät palkittiin ei pelkästään liikevaihtoon perustuen, mutta huomioiden myös laatuun vaikuttavat elementit liiketoiminnassa. Toinen yritysjohtaja taas puhui sen puolesta, että kilpailut pitäisi järjestää yllätyksellisesti ja epä-säännöllisesti, jotta ne motivoivat. Alla oleva lainaus kuvastaa hyvin sitä tilannetta, joka voi syntyä säännöllisten vuodesta toiseen tapahtuvien myyntikilpailujen osalta:

Tällaiset palkinnot, myyntikilpailut tai matka tai mitä tahansa, ne ei saa missään tapauksessa muodostua itsetarkoitukseksi. Mä oon pyrkinyt pitämään tai järjestämään palkinnot epäsäännöllisesti. Jos se menee siihen, että joka kevät sama porukka menee aina myyntikilpailussa matkalle, se alkaa jossain vaiheessa kääntyä itseään vastaan. Ei ne, ketkä sinne matkalle pääsee, arvosta sitä enää yhtään, ne ei muista sitä siinä niiden jokapäiväisessä työssä yhtään. Ja sitten taas ne porukat, jotka tekee hirveesti töitä, mutta jotka ei koskaan pärjää siinä myyntikilpailussa, niin tällaiset säännölliset jokakeväiset reissut Barcelonaan, Madridiin tai johonkin, ne alkaa syödä itse itseään. Niistä alkaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. (H2)

Myyntikilpailuiden osalta nousi esiin myös niiden vaikutus yhteisöllisyyteen ja kilpailuun osallistuvien keskinäiseen arvostukseen. Voidaankin ajatella, että ”yhteen hiilen puhaltamiseen” kannustavat kilpailut voivat edesauttaa positiivisen ilmapiirin syntymistä yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien keskuudessa. Erään yritysjohtajan mielestä myyntikilpailut toimivat motivointikeinona, jos palkinto on koko edustajajoukkoa kiinnostava.

... kuka on tässä kuussa, tänä vuonna, tässä kvartaalissa kovin jätkä. Saadaan sen yhteisön arvostusta... Jos se on yhtenäinen ja kaikki ovat samanhenkisiä, tämän tyyppinen motivaattori, mikä on joku kilpailu, sillä tavalla leikkimielinen, että se naurattaa kaikkia ja voi vitsit kaikki haluaa sitä. (H3)

4.3.3 Joukkuehenki

Finchin ja muiden (2017) tutkimuksen mukaan organisaatioidentiteetillä on tärkeä rooli itsenäisten edustajien ja heidän päämiesten välisessä suhteessa: Kun itsenäinen edus-

taja menestyy taloudellisesti ja tuntee olevansa osa päämiehen organisaatiota, hän luottaa päämiehen johtamiseen, puhuu päämiehensä puolesta vaikeissakin tilanteissa ja pienemmällä todennäköisyydellä haluaa vaihtaa päämiestä. (Finch ja muut, 2017, s. 381–382.) Tämän teemahaastattelun tulokset puhuvat edellä esitettyjen tutkimustulosten puolesta. Haastattelujen tuloksia yleisellä tasolla kuvastaa hyvin seuraava lainaus:

Jokainen kerta, kun me nähdään kasvotusten, nyt sitten taas kun se on mahdollista koronan osalta, se yhteenkuuluvuuden tunne on sanoinkuvaamaton ja motivaattorina paras. (H8)

Yritysjohtajat korostivat haastatteluissa auttavaisen yrityskulttuurin merkitystä yrittäjäpohjaisten myyntiedustajien johtamisessa. Esimerkiksi päämiesyrityksen joustavuutta ja matalaa hierarkkisuuutta pidettiin arvokkaana asiana johtamistyössä. Auttavaista yrityskulttuuria kuvastaa osaltaan se, että yritysjohtajat kertoivat myyntiedustajien tukevan ja auttavan toisiaan arjessa sekä jakavan tietoa avoimesti. Tämä ei ole ristiriidassa yrittäjien itsenäisyyden kanssa: Kun yrittäjäedustaja tarvitsee apua tai tukea, hänelle on sitä tarjolla, kun edustajaorganisaatio niin sanotusti puhalttaa yhteen hiileen. Edustajaorganisaatio koettiin kumppanuusverkostona, mikä kertoo siitä, että liiketoimintaa halutaan edistää yhdessä.

Hyvähenkinen porukka, pieni ja tiivis porukka, joka tulee hyvin toimeen keskenään. Onhan sellaisella järjettömän iso merkitys, että edustajat pystyy keskenään soitteleen ja voivat auttaa toisiaan. (H2)

Tärkeintä on, että tieto liikkuu ja että kimpassa mennään. Se on isoin juttu, minkä takia meillä puhutaan kumppanuusverkostosta. Kaikkihan perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. (H1)

Haastateltujen johtajien vetämien myyntiedustajaorganisaatioiden yrityskulttuureja kuvasti esimerkiksi sanat *yhteishenki, joukkue ja huippujengi*. Yritysjohtajat kokivat, että hyvällä yhteishengellä ja tiimihengen luomisella on merkitystä menestyksekkäässä liiketoiminnassa ja edustajien johtamisessa. Haastateltavien esimerkkien valossa voidaan to-

deta, että hyvä yhteishenki edesauttaa yhteistyötä ja sitä kautta onnistumista myyntityössä ja paremman tuloksen tekemisessä. Haastatteluissa nousi esiin myös päämiehen vastuu yhteishengen luomisessa jo rekrytoinnista lähtien.

Motivoinnissa äärettömän isona asiana on tämä yhteishenki. Tavallaan tämä myyntiryhmä, paljon puhutaan meidän joukkueesta, ja myyntiedustajissa on paljon tällaisia nuoria, ns. peli-ihmisiä, jotka kaipaa joukkuetta ympärilleen. On hienoa kuunnella meidän palavereissa, kun edustajat sanoo, että meillä on huipputajengi, tämä motivoi mua tekemään. Eli se joukkuehenki on se, joka tuo niitä euroja eniten meille. (H4)

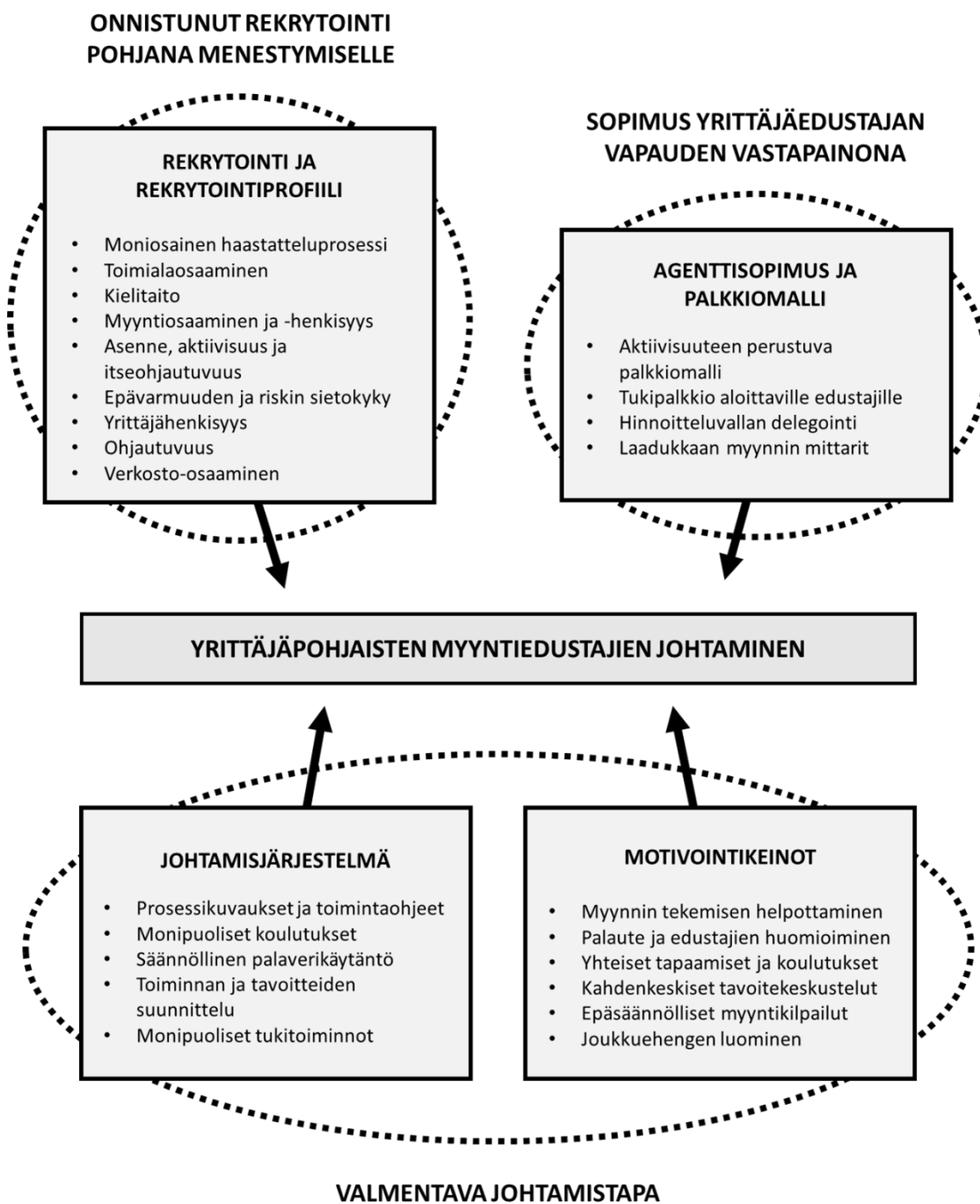
Yhtenä vuonna onnistuin rekrytoimaan samantyyppisiä kavereita, jotka ajatteli tästä työstä samalla tavalla kuin minä itsekkin. Onnistuin sitä kautta luomaan näiden kavereiden kanssa yhteistyössä tietynlaisen tiimihengen, jossa puskettiin toinen toisiamme, mikä on kuitenkin aika harvinaista tällaisessa itsenäisten edustajien ryhmässä, jotka asuvat ympäri Suomea, eikä olla lähelläkään toisiamme. (H3)

Edellä kuvatun mukaisesti yritysjohtajat kokivat, että yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien motivoinnissa on käytettävä monipuolisia keinoja. Alla lyhyt yhteenveto luvussa 4.3 esiin nousseista tuloksista:

- Keskeisin yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien motivointikeinoista on palkkiomalli ja rahallinen palkitseminen.
- Myyntikilpailuiden järjestäminen yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien organisaatiossa tulee toteuttaa yllätyksellisesti, ettei kilpailut muutu rutiininomaisiksi.
- Yrittäjäedustajia motivoi myös myynnin tekemisen helpottaminen, palaute, yhteiset tapaamisen ja koulutukset, kahdenkeskiset tavoitekeskustelut sekä joukkuehenki.

4.4 Malli yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen

Tässä luvussa on tutkimuksen yhteenvetona rakennettu teemahaastatteluaineistoon perustuen malli yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta. Mallia on havainnollistettu kuviossa 10 ja avattu lyhyesti seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 10. Malli yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamiseen.

Malli yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta rakentuu agenttisopimuksen ja palkkiomallin, rekrytoinnin, johtamisjärjestelmän sekä motivointikeinojen ympärille.

Mallissa päämiehen ja yrittäjöpohjaisen myyntiedustajan yhteistyö perustuu sopimukseen, joka voidaan nähdä yrittäjäedustajan vapauden vastapainona. Sopimuksella ja siinä kuvatulla palkkiomallilla päämies ohjaa edustajansa toimintaa. Johtamismallin mukaisesti palkkiomallin tulee olla aktiivisuuteen perustuva (esim. provisio myydyistä tuotteista), minkä lisäksi aloittaville edustajille tarjotaan tukipalkkiota yhteistyön ensimmäisille kuukausille yrittäjän toimeentulon varmistamiseksi. Hinnoitteluvallan delegointi ja laadukkaat myynnin mittarit edesauttavat päämiehen tavoitteiden mukaisen myynnin tekemistä edustajatasolla: Hinnoitteluvallalta mahdollistaa joustavamman myyntityön edustajan näkökulmasta, kun taas laatumittarit varmistavat, ettei edustaja tavoittele vain "helppoja kauppoja". Agenttisopimuksen ohella onnistunut rekrytointi on yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen menestyksen edellytys. Päämiehen toiminnan kannalta etukäteen määritelty rekrytointiprofiili ja edustajien moniosainen haastatteluprosessi vähentävät epäonnistuneiden rekrytointien riskiä. Päämies voi mallin mukaisesti välttää mm. henkilöongelmia, liian aikaista sopimusten irtisanomista ja myynnin epäaktiivisuutta. Rekrytointiprofiilissa tulee edellä esitetyn kuvion mukaisesti painottaa esimerkiksi toimialaosaamista, myyntihenkisyyttä, asennetta, epävarmuuden sietokykyä ja verkosto-osaamista.

Mallin mukainen johtamisjärjestelmä koostuu useasta eri osa-alueesta. Ensinnäkin päämiehellä tulee olla laadittuna kirjalliset prosessikuvaukset ja toimintaohjeet edustajilleen. Tämä osaltaan edesauttaa sekä uusien edustajien perehdytystä että edustajien johtamista. Monipuolisilla koulutuksilla varmistetaan, että edustajien ammattitaito ja tuotetietous on aina ajan tasalla. Palaverikäytäntöjen ja toiminnan sekä tavoitteiden suunnittelun on oltava säännöllistä. Päämiehen on myös varmistettava riittävät tukitoiminnot myyntiedustajien toiminnan ylläpitämiseksi. Edustajat voivat tarvita tukea esimerkiksi markkinointimateriaaleihin liittyen. Johtamisjärjestelmän ohella päämies voi hyödyntää erilaisia motivointikeinoja johtamistyössään. Toimivia palkkiomallin ohella käytettäviä motivointikeinoja ovat edellä olevan kuvion mukaisesti myynnin tekemisen helpottaminen, palaute ja edustajien huomiointi, yhteiset tapaamiset ja koulutukset, kahdenkeski-

set tavoitekeskustelut, epäsäännöllisesti järjestetyt myyntikilpailut sekä edustajaorganisaation sisäisen joukkuehengen luominen. Johtamisjärjestelmän ja käytettävien motiivointikeinojen kokonaisuutta kuvastaa valmentava johtamistapa.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa on aluksi pohdittu toteutetun tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulosten yhteenveto ja esitetään käytännön johtamiseen tarkoitetut implikaatiot, jotka voivat olla hyödyllisiä toimeksiantajalle ja muille yrittäjätalouksia myyntiedustajia hyödyntäville organisaatioille. Lopuksi käsitellään lyhyesti tutkimusta koskevat rajoitukset ja esitellään ehdotukset jatkotutkimukselle.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on luoda laadukas käsitys tutkitusta aiheesta ja tulkita tutkimustuloksia luotettavasti. Tutkimuksen laatua voidaan arvioida mm. analysoimalla kerätyn tutkimusaineiston, valitun analyysimenetelmän ja teorian yhteensopivuutta. Tutkimuksen laatu liittyy siihen, millaista uutta tietoa toteutettu tutkimus tarjoaa kansatutkijoille ja muille asianosaisille. Tutkimuksen synnyttämiä tuloksia voidaan laadun näkökulmasta tarkastella esimerkiksi tulosten uutuusarvon, tulosten tieteellisen hyödyllisyyden ja tulosten hyödynnettävyyden avulla. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 5., laadullisen tutkimuksen luotettavuus.) Tässä tapauksessa tutkimustuloksilla on uutuusarvoa sekä tutkimusyhteisölle että työn toimeksiantajalle, sillä myyntiedustajien johtamista ei ole aiemmin tutkittu tästä samasta näkökulmasta yhdistäen päämiesagenttiteoriaa ja yrittäjätalouksien myyntiedustajien johtamista. Puolestaan tulosten hyödynnettävyys näkyy konkreettisesti siinä, että työn toimeksiantajayritys Lammin Ikkuna Oy voi tutkimustulosten valossa lähteä kehittämään oman yrittäjätalouksien myyntiedustajaorganisaation toimintaa ja johtamista. Lisäksi työn tuloksena syntyneitä johtamisen mallia voidaan käyttää muillakin toimialoilla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia mm. uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuudella viitataan asianmukaiseen tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustulosten järkiperäiseen esittämiseen. Luotettavuutta puolestaan voi perustella uskottavasti avaamalla tutkimusprosessia ja pohtimalla eri vaiheiden

sekä menetelmien sopivuutta tutkimukseen. Eettinen tutkimus noudattaa eettisiä ohjeistuksia ja tuottaa lähtökohtaisesti hyviä asioita asianosaisille. On hyvä muistaa, että täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on tutkimustyössä tavoiteltavaa, mutta mahdotonta käytännössä. Tämän takia tutkimuksen luotettavuutta on pohdittava avoimesti osana tutkimusta. Tutkimustulosten arvioinnissa tulisi myös ottaa huomioon koko tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen luotettavuus. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 5., laadullisen tutkimuksen luotettavuus; Huttunen, 2013.) Tämän tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta pyrittiin korostamaan avaamalla tutkimusprosessi yksityiskohdittaisesti alusta loppuun saakka. Tutkimusprosessia on käsitelty tarkemmin luvussa 3.

Tutkimusten arvioinnissa käytetään usein myös toistettavuuden kriteeriä. Tämän tutkimuksen tulosten toistettavuus on selkeä haaste ensinnäkin siitä syystä, että yritysten myyntiorganisaatiot ovat kaikki erilaisia. Tutkimuksen ideana ei kuitenkaan ollut tutkia vain yhtä organisaatiota, vaan kerätä ajatuksia toiminnan kehittämiseksi usealta eri myyntijohtajalta eri toimialoilta. Toinen asia, joka vaikuttaa tulosten toistettavuuteen on aika, jolloin tutkimus toteutettaisiin uudelleen: Esimerkiksi myyntijohtajien kokemuksen karttuessa myös heidän vastauksensa saattavat olla valistuneempia tulevaisuudessa. Lisäksi on mahdollista, ettei tutkimukseen saataisi enää samoja henkilöitä haastateltavaksi. Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös se, että haastateltavat ovat saattaneet "kaunistella" asioita vastauksissaan. Tämä voi johtua osaltaan siitä, etteivät he halua antaa negatiivista lausuntoa tutkimukseen. Tätä riskiä pyrittiin vähentämään ennen tutkimuksen aloittamista esimerkiksi kertomalla tarkemmin haastateltaville, miten tietoa käytetään hyödyksi osana tutkimusta. Toistettavuutta ei usein kuitenkaan pidetä keskeisenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina juuri siitä syystä, että se ei sovi luonteeltaan laadullisen tutkimuksen arviointikeinoksi (Puusa ja Juuti, 2020, luku 5., laadullisen tutkimuksen luotettavuus).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaatiolla. Triangulaatiolla tarkoitetaan mm. erilaisten aineistojen tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaatiota voidaan tehdä monella eri tavalla: Tutkimuksessa voi olla aineisto-, tutkija-,

teoria- ja menetelmätriangulaatiota. (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 2., triangulaatio.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty esimerkiksi aineistotriangulaatiota. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään erilaisia aineistoja keskenään. (Eskola ja Suoranta, 1998, luku 2., triangulaatio). Koska tutkimus toteutettiin teoriasidonnaisena, työssä yhdistyi aineistojen näkökulmasta mm. aikaisemmat tutkimukset, erilaiset tutkimusartikkelit ja toki tutkittavasta kohteesta kerätty teemahaastatteluaineisto.

Eettisyyden näkökulmasta on tärkeää, että tutkimus toteutetaan siten, ettei siitä koidu harmia asianosaisille (esim. haastateltavat, toimeksiantajayritys). Eettisen tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tämän takia haastateltavien kanssa on toimittava eettisesti koko tutkimusprojektin ajan. On huomioitava esimerkiksi henkilötietojen käsittely tietosuojasetuksen mukaisesti ja annettava haastateltaville mahdollisuus vastata anonyymisti. Lisäksi on huomioitava haastateltavien vapaaehtoisuus ja se, ettei heille synny pelkoa haastattelusta kieltäytymisestä. (Puusa ja Juuti, 2020, luku 6., haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet; Kohonen ja muut, 2019.) Tämän tutkimuksen eettisyys pyrittiin varmistamaan usealla eri tavalla. Ensinnäkin tutkija pohti tutkimuksen eettisyyttä yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa ennen projektin aloittamista. Lisäksi haastateltaville kerrottiin kirjallisesti, miten haastattelut toteutetaan, aineistot ja henkilötiedot käsitellään sekä annettiin heti alusta lähtien haastateltaville mahdollisuus osallistua haastatteluun anonyymisti. Haastateltavien tietosuojasta huolehdittiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusten mukaisesti. Tutkija ei myöskään painostanut haastateltavia osallistumaan, vaan kaikki suostuivat osallistumaan tutkimukseen omasta vapaasta tahdosta.

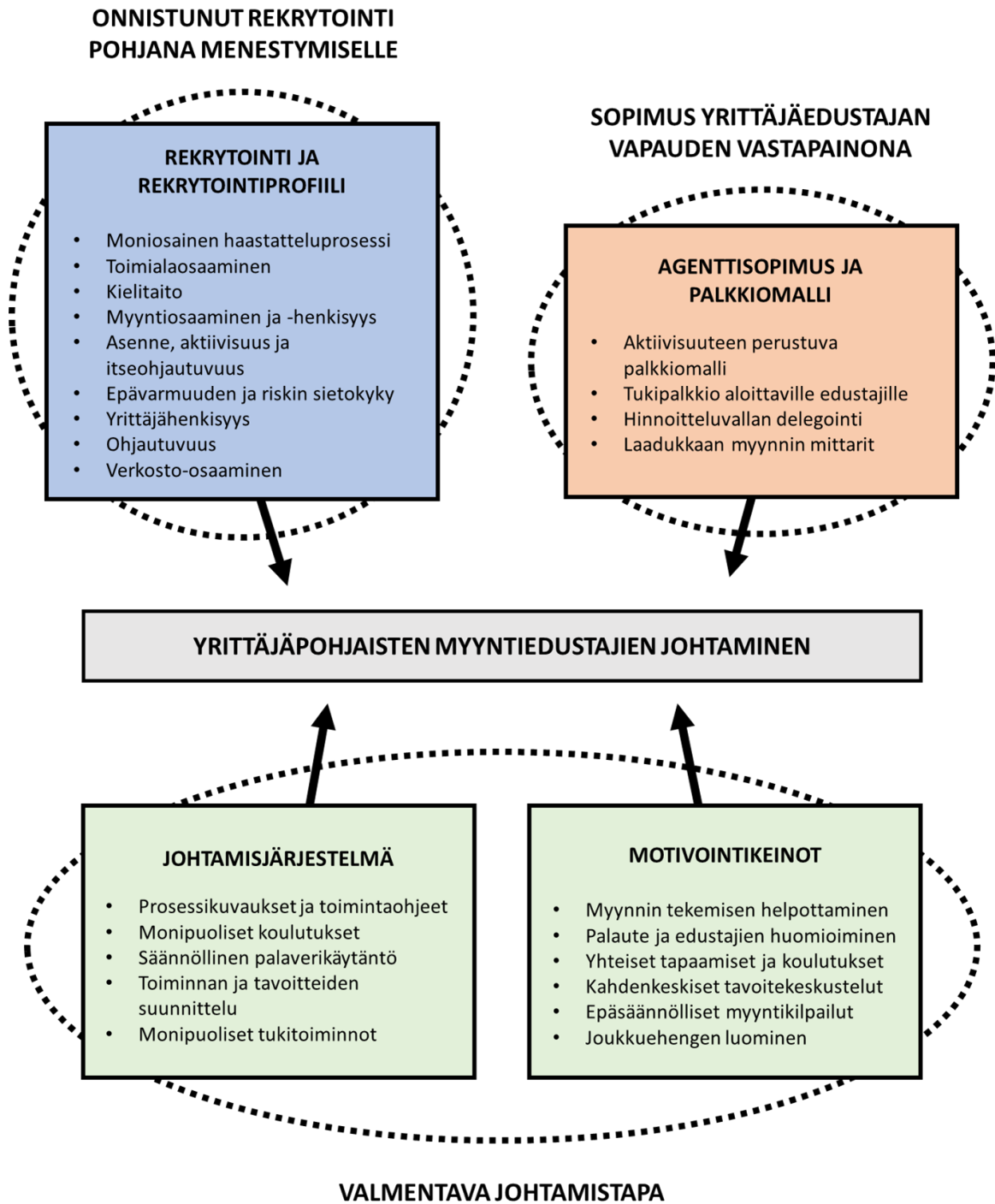
Yrittäjähajaisen myyntiedustajan käsitteen moniulotteisuus osaltaan haastaa tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Yrittäjähajaisen myyntiedustajan työt ja toimintaympäristöt vaihtelevat paljon esimerkiksi alueellisesti, tuote- ja palvelukohtaisesti sekä toimialakohtaisesti. Tämän takia yrittäjähajainen myyntiedustaminen on haastava aihe tutkia ja se pakottaa tutkijan mm. selittämään ja avaamaan käsitettä tarkemmin

kunkin haastatellun kohdalla. Jokaisen haastateltavan tuli kuitenkin tulkita yrittäjähajaisen myyntiedustajan käsitettä omaan toimintaansa peilaten: Yksi pitää yrittäjähajajaa täysin itsenäisenä toimijana, toinen taas hyvinkin tarkkaan päämiehen ohjauksessa olevana. Toisaalta edellä esitetty asetelma myös rikasti tämän tutkimuksen sisältöä ja tuloksia, kun työssä ei keskitytty vain yhdellä toimialalla liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin.

5.2 Tutkimustulosten yhteenveto ja pohdinta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin yrittäjähajajaisen myyntiedustajien johtamista päämies-agenttiteoriaan peilaten. Työn tutkimusosassa haastateltiin suomalaisia yritysjohdajia, joiden yrityksissä hyödynnetään yrittäjähajajaisia myyntiedustajia. Työn virallisenä tutkimusongelmana toimi kysymys, *mitkä ovat yrittäjähajajaisen myyntiedustajaorganisaation menestyksellään johtamisen edellytykset?* Lisäksi työlle asetettiin kaksi aliongelmaa: *Millaisia haasteita yrittäjähajajaisen myyntiedustajien johtamisessa on ja millaiset keinot auttavat motivoimaan yrittäjähajajaisia myyntiedustajaa?*

Tutkimustulosten perusteella muodostettiin yrittäjähajajaisen myyntiedustajien johtamisen malli, joka pitää sisällään neljä osa-aluetta, jotka ovat agenttisopimus ja palkkiomalli, rekrytointi ja rekrytointiprofiili, johtamisjärjestelmä ja motivointikeinot. Kokonaisuudessaan tutkimustuloksia ja yrittäjähajajaisen myyntiedustajien johtamisen mallia kuvastavat kolme virkettä: Onnistunut rekrytointi pohjana menestymiselle, sopimus yrittäjähajajajien vapauden vastapainona ja valmentava johtamistapa. Malli on kuvattu alla olevassa kuviossa ja avattu tarkemmin luvussa 4.4. Seuraavissa kappaleissa on pohdittu tutkimustuloksia tarkemmin myös aikaisempiin tutkimuksiin peilaten.



Kuvio 11. Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen elementit.

Tutkimuksen tärkein löydös liittyy ajatukseen siitä, että *onnistunut rekrytointi luo perustan menestyksellä yrittäjädustajien johtamiselle*. Vastaavasti epäonnistunut rekrytointi tai vääränlainen rekrytointiprofiili koettiin keskeisimpänä johtamisen haasteena,

josta ei pelkällä valmentavalla johtamistyöllä selvitä. Rekrytoinnin osalta haastatteluissa korostuivat moniosainen haastatteluprosessi ja edustajien rekrytointiprofiili. Rekrytointiprofiilin osalta edustajalta tulisi edellyttää toimialaosaamista, kielitaitoa, myyntiosaamista ja -henkisyttä, asennetta, aktiivisuutta, itseohjautuvuutta, epävarmuuden ja riskin sietokykyä, yrittäjähenkisyttä, ohjautuvuutta ja verkosto-osaamista. Alkuperäisen päämies-agenttiteorian mukaan päämiehen ja agentin välinen sopimus on ensisijainen johtamisen väline, jonka avulla päämies voi ohjata agentejaan (Ross, 1973, s. 134). Tämän tutkimuksen valossa on selvää, että pelkkä agenttisopimus ei riitä menestymiseen yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisessa, vaan jo rekrytointivaiheessa pitää kiinnittää tarpeeksi huomiota kattavaan rekrytointiprosessiin ja oikeanlaisen ”myyjäin-
neksen” löytämiseen. Myös Pfeffer (1998, s. 100–104) kuvaa artikkelissaan ”*Seven Practices of Successful Organizations*” kuinka tärkeää on, että organisaatio muodostaa selkeän kuvan rekrytoitavilta edellytettävistä taidoista ja ominaisuuksista, hyödyntää moniosaista rekrytointia ja tekee valikoivaa palkkaamista.

Jotta *agenttisopimus toimisi yrittäjädustajien vapauden vastapainona*, tulisi sopimuksen ja palkitsemisen kokonaisuuden sisältää aktiivisuuteen perustuvan palkkiomallin ja tarvittaessa myös tukipalkkion aloittaville edustajille, hinnoitteluvallan delegointia ja laadukkaan myynnin mittareita. Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksen ja haastattelututkimuksen valossa on selvää, että myyntiedustajia tulee palkita provisiolla aktiivisuuden ylläpitämiseksi. Toisaalta taas pelkän palkkiomallin hyödyntäminen myyntiedustajien johtamisessa ei riitä, vaan heille on hyvä antaa myös valtaa myyntitilanteissa. Löydökset mm. hinnoitteluvallan delegointiin liittyen ovat yhdenmukaisia Frenzenin ja muiden (2010) tutkimuksen kanssa. Heidän mukaansa jatkuvasti muuttuvien kilpailutilanteiden maailmassa hinnoitteluvallan delegointi myyjille voi edesauttaa päämiesyrityksen tuloksenteeossa. Vastaavasti mitä turbulentimpi toimintaympäristö on, sitä enemmän hinnoitteluvallan delegoinnilla on merkitystä. (Frenzen ja muut, 2010, s. 65.) Agenttisopimuksella on kuitenkin kahtiajakoinen rooli johtamisessa: Toisaalta sopimuksella motivoidaan, toisaalta taas rajoitetaan yrittäjän vapautta. Tutkimustulosten mukaan yrittäjädustajien taloudellisia ongelmia, kontrollonin vaikeutta ja yrittäjän toimintavapautta pidettiin

selkeinä johtamisen esteinä. Osa haastatelluista korosti, että yrittäjähajalta toimivaa myyntiedustajaa ei voi johtaa samalla tavalla kuin työsopimuksella toimivaa työntekijää. Nämä haasteet ovat perinteisiä päämies-agenttiteorian ongelmia, jotka liittyvät mm. päämiehen ja agentin suhteelle ominaiseen informaation epäsymmetriaan (Bendickson ja muut, 2016, s. 180). Kun tarkkaa tietoa edustajan toiminnasta ei ole, ei häntä voida johtaa rationaalisesti. Toisaalta agenttisopimus on nimenomaan tärkein johtamisen työkalu, jolla voidaan velvoittaa edustajia esimerkiksi käyttämään määrättyjä tietojärjestelmiä ja noudattamaan toimintaohjeita.

Valmentava johtamistapa kuvastaa yrittäjähajasta myyntiedustajien johtamisjärjestelmää ja motivointikeinoja. Johtamisjärjestelmän luomisessa korostuivat prosessikuvaukset ja toimintaohjeet, monipuoliset koulutukset ja tukitoiminnot, säännöllinen palaverikäytäntö sekä toiminnan ja tavoitteiden suunnittelu yhdessä edustajien kanssa. Näillä asioilla nähtiin olevan monenlaisia etuja yrittäjähajasta myyntiedustajien johtamisessa ja selkeitä valmentavan johtamisen piirteitä. Esimerkiksi tavoitteiden asettaminen yhdessä valmennettavan kanssa on yksi keskeisimmistä valmentavan johtamisen osa-alueista (Nieminen ja Tomperi, 2008, s. 122). Erityisesti koulutuksilla, palavereilla, yhdessä tehtävällä suunnittelulla ja sparrauksella koettiin olevan myyntiedustajia sitouttavia ja motivoivia vaikutuksia. Koulutus voi myös olla yksi keskeisimmistä yrityksen kilpailuedun lähteistä (Pfeffer, 1998, s. 114). Toisaalta taas tarkat prosessikuvaukset ja toimintaohjeet nähtiin tärkeinä valvonnan ja perehdytyksen välineinä. Kunnollisen perehdytysjärjestelmän puuttumisella voikin olla vakavia seurauksia. Arachchigen (2014) toteuttaman tapaustutkimuksen mukaan virallisella perehdytysohjelmalla voidaan onnistuneesti tutustuttaa uudet henkilöt niin työhön kuin työyhteisöön, ja päämies voi välttää huonosti perehdytettyjen tulokkaiden tekemien virheiden synnyttämät kustannukset. (Arachchigen, 2014, s. 14–15.) Motivointikeinojen osalta haastatteluissa korostui erityisesti rahallinen palkitseminen, mutta myös muita keinoja (esim. myynnin tekemisen helpottaminen, palaute) pidettiin arvossa. Myyntikilpailuja on pidetty perinteisenä myyjien motivointikeinona, mutta tässä tutkimuksessa haastatellut johtajat antoivat asiasta ristiriitaisia mielipiteitä. Heidän mukaansa kilpailut pitäisi järjestää yllätyksellisesti ja niistä

tulisi palkita ainutlaatuisella tavalla välttämättä rutiininomaista kilpailujen järjestämistä. Joukkuehengen rakentamisen nähtiin olevan yksi keskeisimmistä ei-rahallisista motiivoinnin keinoista. Kuitenkin Finch ja muut (2017) ovat selvittäneet, että nimenomaan aineelliset asiat edesauttavat itsenäisten myyntiedustajien identifioitumista päämieheensä ja sitä kautta edistävät edustajien pysyvyyttä ja tuloksentekoa (Finch ja muut, 2017, s. 373).

5.3 Johdon implikaatiot

Tutkimuksen yhteenvedona syntynyt yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen malli on tarkoitettu niille yrityksille, jotka hyödyntävät yrittäjöpohjaisia myyntiedustajia omassa toiminnassaan. Tämän työn tulokset antavat eväitä erityisesti rekrytoinnin kehittämisen ja profiililtaan sopivien yrittäjäedustajien löytämisen tueksi. Yritys voi esimerkiksi mallin mukaisen rekrytointiprofiilin avulla muodostaa rekrytointi-ilmoitukset ja käyttää profiilin mukaisia taitoja ja ominaisuuksia haastattelutilanteiden lähtökohtana. Tulosten valossa yritykset voisivat ottaa käyttöön moniosaiset haastatteluprosessit, joiden avulla niin sanotusti ”erottaa hyvät akanoista”. Lisäksi tutkimus osoittaa, että uusien edustajien rekrytoinnissa on syytä hyödyntää virallista perehdytysjärjestelmää ja tarkkoja toimintaohjeita. Kuten moni tähän tutkimukseen haastatelluista totesi, suurin osa yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen haasteista juontavat juurensa epäonnistuneista rekrytoinneista ja siksi siihen pitää panostaa.

Mallin avulla yritykset voivat parantaa myös omaa yrittäjäedustajien johtamistyötään ja varmistaa, että sillä on toimiva agenttisopimus ja aktiiviseen myyntityöhön kannustava palkkiomalli. Tämän työn toimeksiantajan Lammin Ikkuna Oy:n näkökulmasta katsottuna yrittäjöpohjaisen myyntiedustajien johtamisen malli olisi hyvä ottaa käytännön johtamistyön suunnittelun tueksi hetimiten. Mallin osa-alueita ja niiden sisältöä (mm. rekrytointi, johtamisjärjestelmä, agenttisopimus) voi peilata nykyisiin toimintamalleihin ja pohtia, miten omaa toimintaa voisi lähteä kehittämään. Malli ei kuitenkaan anna yksityiskohtaisia ohjeita esimerkiksi toimintaohjeiden laatimiseen, vaan kutakin asiaa pitää tarkastella yrityksessä tarkemmin oma toimintaympäristö huomioon ottaen. Johtamismalli

opastaa myös, millaisia keinoja kannattaa käyttää yrittäjäedustajien motivoinnissa ja millainen johtamisjärjestelmä kannattaa rakentaa käytännössä, jotta myyntiedustajien johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Pitää kuitenkin muistaa, että kaikki mallin mukaiset osa-alueet (mm. rekrytointi, agenttisopimus, motivointi) on suhteutettava mallia käyttävän yrityksen toimialaan ja liiketoiminnan luonteeseen.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tätä tutkimusta varjostaa laadulliselle tutkimukselle yleinen rajoite tutkimuksessa toteutetun haastattelututkimuksen koosta. Ensinnäkin tutkimuksessa haastateltiin vain pientä joukkoa yritysjohtajia (8). Yrittäjähajaisia myyntiedustajia käytetään kuitenkin useilla eri aloilla Suomessa ja maailmalla, eivätkä kaikki toimialat olleet tässä työssä edustettuina. Työssä korostuivat mm. vakuutuspalveluihin, asiantuntijapalveluihin ja rakennusalaan liitoksissa olevilla aloilla työskentelevien yritysjohtajien ajatukset. Työstä jäi uupumaan vastaukset mm. lääketieteellisten tarvikkeiden ja palveluiden osalta, mikä on esimerkiksi Yhdysvalloissa yksi isoimmista itsenäisiä myyntiedustajia käyttävistä toimialoista (Finch ja muut, 2017, s. 373–374). Edellä kuvattu haaste vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen ja siihen, voidaanko tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntää kaikilla toimialoilla vai ei. Esimerkiksi toimintatavat itsenäisten myyntiedustajien toiminnassa voivat olla hyvinkin erilaiset, onko kyseessä sitten teollisuus- vai asiantuntijapalveluita tuottava yritys.

Yrittäjähajaiden myyntiedustajien rekrytointi sai paljon painoarvoa tässä tutkimuksessa. Onnistunutta rekrytointia ja oikeanlaisten henkilöiden löytämistä edustajiksi heti alusta alkaen pidettiin tärkeimpänä ja samanaikaisesti haastavimpana johtamisen osa-alueista. Monet haastateltujen kokemista johtamisen ongelmista juonsivat juurensa nimenomaan epäonnistuneista rekrytoinneista. Yrittäjähajaiden myyntiedustajien rekrytointi olisi näin ollen mielenkiintoinen ja päämiesten johtamistyön kannalta relevantti jatkotutkimusaihe. Uudella tutkimuksella voisi lähteä selvittämään, millaisia ominaisuuks-

sia tai muita elementtejä pidetään tärkeänä yrittäjäedustajia rekrytoitaessa. Tutkimuksella voisi laajempaa otantaa hyödyntäen todentaa, ovatko tässä tutkimuksessa esiin nousseet edustajien osaamisalueet ja henkilökohtaiset ominaisuudet kuinka tärkeitä eri toimialoilla. Vastaavasti voisi tutkia parhaita keinoja tavoittaa uusia yrittäjöpohjaisia myyntiedustajia.

Tämä tutkimus keskittyi päämiehen näkökulmaan yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta. Aihetta voisi lähteä syventämään tutkimalla johtamisen kohteena olevien yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien hyvinä kokemia motivointikeinoja. Uudella tutkimuksella voisi esimerkiksi todentaa tässä tutkimuksessa nostettujen teemojen relevanttius suhteessa myyntiedustajien kokemaan. Alustava tutkimuskysymys voisi olla, *mikä motivoi yrittäjöpohjaista myyntiedustajaa aktiiviseen myyntityöhön?* Tällaisella tutkimuksella saataisiin lisää tietoa siitä, miten itse myyntiedustajat kokevat erilaiset edustussopimukseen ja päämiehen kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyvät seikat. Tällainen tutkimus tarjoaisi lisää ”työkaluja” yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien motivointiin ja syventäisi johtamisessa käytettävää tietoa entisestään.

Kolmas ehdotus jatkotutkimukselle liittyy tässä tutkimuksessa rakennetun yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen mallin testaamiseen käytännössä. Mallia voisi testata esimerkiksi tapaustutkimuksen keinoin yhdessä tai useammassa yrityksessä, joissa malli otettaisiin käyttöön ja sen tulokset raportoitaisiin mallin oltua käytössä tarpeeksi pitkän ajan. Toinen vaihtoehto olisi toteuttaa tapaustutkimus soveltamalla tätä mallia yhden yrityksen osalta ja rakentaa yksityiskohtaisempi toimintamalli jonkin osa-alueen (esim. agenttisopimuksen laatiminen, johtamisjärjestelmän rakentaminen, rekrytointi) osalta.

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Alasuutari, P. (n.d.). *Fakta- ja näytenäkökulmat* [verkkójulkaisu]. Tampereen Yliopisto. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta <https://docplayer.fi/18029091-Fakta-ja-naytenakokulmat-pertti-alasuutari-tampereen-yliopisto.html>

Ammattibarometri. (2019). *Suomen ammattibarometri II/2020* [verkkójulkaisu]. Noudettu 29.11.2020 osoitteesta <https://www.ammattibarometri.fi/posteri.asp?maakunta=suomi&vuosi=20ii&kieli=>

Anderson, E. (2008). The Salesforce as Outside Agent or Employee: A Transaction cost analysis. *Marketing Science*, 27, 70–84. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0333>

Anderson, J., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1–15. <https://doi.org/10.2307/1251912>

Arachchige, B. (2014). Absence of Induction and Its Impact on the Organization. *The IUP Journal of Management Research*, 13, 7–16.

Asiakastieto. (n.d). *Lammin Ikkuna Oy* [verkkosivu]. Taloustiedot. Noudettu 29.11.2020 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/lammin-ikkuna-oy/14546661/taloustiedot>

Basu, A., Lal, R., Srinivasan, V. & Staelin, R. (1985). Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4, 267–291. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.4.267>

- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. & Davis, P. (2016). Agency theory: the times, they are a-changin'. *Management Decision*, 54, 174–193. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0058>
- Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29, 295–308. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2>
- Carney, M. & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise-system: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12, 607–629.
- Chowdhury, M. (2008). Enhancing motivation and work performance of the salespeople: The impact of supervisors' behavior. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000259>
- Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *American Marketing Association*, 70, 137–150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.137>
- Cicala, J., Bush, A., Sherrell, D. & Deitz, G. (2014). Does transparency influence the ethical behavior of salespeople? *Journal of Business Research*, 67, 1787–1795. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.12.011>
- Davis, J., Schoorman, F. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>

- Erämetsä, P. & Suominen, P. (2004). *Agenttikaupan käsikirja*. Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Finch, D., Abeza, G., O'Reilly, N. & Hillenbrand, C. (2017). Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services. *Journal of Services Marketing*, 373–386. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0278>
- Finch, D., O'Reilly, N. & Abeza, G. (2018). The Independent Sales Contractor and Relationship Quality: An Exploratory Study of Relational Attitudes and Behavioral-Intention. *Journal of Relationship Marketing*, 17, 152–169. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440144>
- Frenzen, H., Hansen, A-K., Krafft, M., Mantrala, M. & Schmidt, S. (2010). Delegation of pricing authority to the sales force: An agency-theoretic perspective of its determinants and impact of performance. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.09.006>
- Heckerman, D. (1975). Motivating managers to make investment decisions. *Journal of Financial Economics*, 2, 273–292. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(75\)90016-1](https://doi.org/10.1016/0304-405X(75)90016-1)
- Hiltunen, L. (n.d.). *Opinnäytteen aineiston hankinta* [luentomateriaali]. Jyväskylän yliopisto. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_hankinta2.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Huttunen, R. (2013). *Laadullinen tutkimus: Luotettavuus* [luentomateriaali]. Turun yliopisto. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <http://users.utu.fi/rakahu/luotettavuus.ppt?viewType=Print&viewClass=Print>

Häkkinen, J. (2018, 6. huhtikuuta). *Huonot myyntipaikat aiheuttavat ongelmia työnhakijalle* [artikkeli]. Myynti & Markkinointi. Noudettu 29.11.2020 osoitteesta <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/huonot-myyntityopaikat-aiheuttavat-ongelmia-tyonhakijalle>

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38, 654–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>

Järvilehto, L. (2012, 6. elokuuta). *Asenne ratkaisee* [blogi]. Ajattelun ammattilainen -blogi. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta <https://ajattelunammattilainen.fi/2012/08/06/asenne-ratkaisee/>

Kiiskinen, E. (2007, 14. syyskuuta). *Esa Kiiskinen: "Paulamäen väitös menneen talven lumia"* [artikkeli]. K-kauppiaслиitto. Noudettu 8.3.2021 osoitteesta <https://www.k-kauppiaслиitto.fi/kauppiaслиutiset/esa-kiiskinen-paulamaen-vaitos-menneen-talven-lumia/>

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa* [verkkojulkaisu]. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Noudettu

1.12.2020 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Kohtamäki, M. (2005). *Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-476-109-2>

Kurland, N. (1996). Sales Agents and Clients: Ethics, Incentives, and a Modified Theory of Planned Behavior. *Human Relations*, 49, 51–74. <https://doi.org/10.1177/000765039403300108>

Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23, 263–283. <https://doi.org/10.2307/2555988>

Lopez, T., Hopkins, C. & Raymond, M. (2016). Reward preferences of salespeople: How do commissions rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 381–390. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260405>

Luciano, M., Nahrgang, J. & Shropshire, C. (2020). Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective. *Academy of Management Review*, 45, 675–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0485>

Marketing 91. (2017, 27. tammikuuta). *Introduction to sales management - What is sales management?* [video]. YouTube. Noudettu 9.12.2020 osoitteesta <https://youtu.be/M2nIjClelB0>

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum.

Mitnick, B. (2019). Origin of the Theory of Agency: An Account by One of the Theory's Originators. *University of Pittsburgh*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1020378>

Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA. Noudettu 8.3.2021 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/A35.pdf>

Myllymäki, T. (2019, 8. lokakuuta). *Millaista työtä nuoret haluavat tehdä tulevaisuudessa?* [artikkeli]. Taloustutkimus. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/millaista-tyota-nuoret-haluavat-tehda-tulevaisuudessa.html>

Mähönen, J. & Villa, S. (2019). *Osakeyhtiö III: Corporate governance*. Alma Talent.

Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myyntin johtamisen uusi aika*. WSOYpro.

Oh, S. & Lewis, G. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29. <https://doi.org/10.1177/0734371X09331616>

Oljemark, E. (2015). *Strateginen kommunikaatio ja luottamus päämies-agentti -mallissa* [verkkójulkaisu]. Kansantaloudellinen aikakauskirja, 111. Vuosikerta. <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2015/03/KAK12015oljemark.pdf>

Parikka, M. (2021, 10. kesäkuuta). Mikä motivoi myyjiä? Tuote tutkimus paljastaa yllättävän eron suomalaisista [artikkeli]. Adeptus. Noudettu 10.6.2021 osoitteesta <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/myynnin-motivaatio-tutkimus>

- Paulamäki, J. (2007). *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä: Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta*. [väitöskirja, Helsinki School of Economics]. Noudettu 12.2.2021 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11508/a310.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR07w8X3WCa6UW11eOK7LggflbQ-QiKpMe9ncP7LjkTWCOjxASVBrd9Orap0>
- Pekkola, S. (2013). *Performance measurement and management in a collaborative network* [väitöskirja, Lappeenranta University of Technology]. Noudettu 18.3.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-476-2>
- Pepper, A. & Gore, J. (2015). Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation. *Journal of Management*, 41, 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0149206312461054>
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40. <http://dx.doi.org/10.2307/41165935>
- Pinto, E. (2011). The Influence of Wage on Motivation and Satisfaction. *International Business & Economics Research Journal*, 10. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5629>
- Princeton University Press. (n.d.). *Risk Aversion* [verkkójulkaisu]. Noudettu 5.12.2020 osoitteesta <https://assets.press.princeton.edu/chapters/s7945.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus.

Rakennusteollisuus. (2020, 25. marraskuuta). *Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus 11/2020* [verkkajulkaisu]. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2020/marraskuu/rt_suhdanneliite_aukeama_11_20_net.pdf

Ramaswami, S., Srinivasan, S. & Gorton, S. (1997). Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 29–50. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754098>

Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*. https://www.researchgate.net/publication/4721698_The_Economic_Theory_of_Agency_The_Principal's_Problem

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). *Aineisto- ja teorialähtöisyys* [artikkeli]. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 15.2.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

Salo, K. (2017, 4. joulukuuta). *Odotukset myyntiedustajia kohtaan kasvavat* [artikkeli]. Myynti & Markkinointi. Noudettu 29.11.2020 osoitteesta <https://lehti.mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/odotukset-myyntiedustajia-kohtaan-kasvavat/>

Sanfelix, G. & Puig, F. (2017). New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. *Cuadernos de Gestión*, 18, 85–102. <https://doi.org/10.5295/cdg.150610gn>

- Seppä, M. (2017, 4. elokuuta). *Miten yritys voi kasvaa? Yrityksen kasvukeinot tarkastelussa* [blogi]. Noudettu 20.2.2021 osoitteesta <https://www.mikkoseppa.io/blog/yrityksen-kasvukeinot>
- Shapiro, S. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93, 623–658. <https://doi.org/10.1086/228791>
- Sipiläinen, I. (2018). *Toimialaraportti: Puutuoteteollisuus* [verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 30.11.2020 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161135/Toimialaraportit%20-%20Puutuoteteollisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Snippert, T., Witteveen, W., Boes, H. & Voordijk, H. (2015). Barriers to realizing a stewardship relation between client and vendor: The best value approach. *Construction Management and Economics*, 33, 569–586. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1078902>
- Surakka, T. & Laine, N. (2013). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media.
- Söderman, A. (2014). *Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohdon menestysresepteissä* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Noudettu 17.3.2021 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7979/isbn_978-952-476-556-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tudor, T. (2011). Motivating Employees with Limited Pay Incentives Using Equity Theory and Fast Food Industry as a Model. *International Journal of Business and Social Science*, 2. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_23_Special_Issue_December_2011/11.pdf

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.
- Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S-K. & Salkari I. (2006).
Yritysverkoston strateginen kehittäminen [verkkojulkaisu]. VTT-tiedotteita 2348.
Noudettu 17.3.2021 osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>
- Vesalainen, J. (2006). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden ele-
mentit, analysointi ja kehittäminen*. Teknologiateollisuus.
- Vilkman, U. (2014, 3. maaliskuuta). *Inhoatko myymistä? Opettele uusi asenne* [blogi].
Noudettu 30.11.2020 osoitteesta [https://www.ullavilkman.com/inhoatko-myy-
mista-opettele-uusi-assenne/](https://www.ullavilkman.com/inhoatko-myy-
mista-opettele-uusi-assenne/)
- Yrittäjälinja. (2009, 7. tammikuuta). *Lammin Ikkunalle INNOSUOMI 2008 -palkinto* [artik-
keli]. Noudettu 29.11.2020 osoitteesta [https://www.yrittajalinja.fi/uuti-
set.html?a1600=109](https://www.yrittajalinja.fi/uuti-
set.html?a1600=109)
- Zallocco, R., Bolman Pullins, E. & Mallin, M. (2009). A re-examination of B2B sales per-
formance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 598–610.
<https://doi.org/10.1108/08858620910999466>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Yrittäjöpohjaisen myyntiedustajaorganisaation menestyksekkään johtamisen edellytykset

- Kerro myyntiedustajien rekrytoinnista ja siitä, mitä edustajilta edellytetään?
- Mitkä ovat teidän agenttisopimuksen keskeiset elementit ja palkitsemismalli?
- Millainen merkitys myyntiedustajien toiminnan suunnittelulla on johtamisessa ja miksi?
- Miten tuette myyntiedustajien toimintaa käytännössä?

Esimerkkejä menestyksekkästä yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisesta

- Millainen rooli myyntiedustajilla on ollut yrityksen liikevaihdon kehityksessä vuosien varrella?
- Millaisia menestystarinoita olet myyntiedustajien johtamistyössä kohdannut? (esimerkkejä onnistumisista myyntiedustajien johtamisessa)

Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien johtamisen ongelmat ja haasteet

- Millaisia ongelmia/haasteita olet myyntiedustajien johtamisessa kohdannut ja miten niistä on selviydytty?
- Mitä olet tehnyt sen eteen, ettei ongelmat tai haasteet toistu tulevaisuudessa?
- Millaisiin ongelmiin tai haasteisiin tulisi varautua tulevaisuudessa?

Yrittäjöpohjaisten myyntiedustajien motivointi

- Miten teidän yrityksessä motivoidaan yrittäjöpohjaisia myyntiedustajia?
- Mitkä motivointikeinot ovat olleet tuloksellisimmat? (saaneet enemmän toimintaa aikaiseksi, tuonut eniten liikevaihtoa, jne.)
- Miten mielestäsi myyntiedustajat arvottavat palkitsemista suhteessa muihin motivoinnin tapoihin?