

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Johdon valmennus myynnin johtamisen kehittämisen työkaluna. CASE: Kiinteistönvälitys

7.1.2018

Eero Kuiri

Ohjaaja: Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Eero Kuiri
Tutkielman nimi:	Johdon valmennus myynnin johtamisen kehittämisen työkaluna. CASE: Kiinteistönvälitys
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Pasi Tuominen
Hakusanat:	Johdon valmennus, myynnin johtaminen, henkilöstön kehittäminen

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää, mitkä ovat tärkeimmät syyt lähteä johdon valmennukseen ja miten yritykset voivat hyödyntää johdon valmennusta myynnin johtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla näitä tekijöitä käytännössä kiinteistönvälitysalan case-ketjun avulla. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään valmennuksen ja myynnin johtamisen perusteisiin tutustumalla taloustieteellisiin teorioihin ja alan tutkimukseen. Empiirisen osion tarkoituksena on kuvailla case-ketjun yrittäjien tavoitteita ja kokemuksia johdon valmennuksesta sekä esittää, miten johdon valmennus on vaikuttanut heidän johtamistapoihinsa suhteessa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin teorioihin ja tutkimukseen. Tutkielma on toteutettu laadullisena case-tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto on kerätty case-ketjun neljän yrittäjän teemahaastatteluista.

Johdon valmennus on nouseva johdon kehittämisen työkalu, jonka käyttö on yleistynyt viime vuosikymmenen aikana merkittävästi. Case-ketjussa on huomattu myynnin johtamisen tärkeys, minkä vuoksi sitä on haluttu kehittää ketjun yrittäjien keskuudessa johdon valmennuksen avulla. Tutkimuksen tulokset ovat pitkälti rinnastettavissa aiempiin tutkimuksiin. Yrittäjänä johdon valmennukseen lähdetään silloin, kun siitä nähdään olevan hyötyä oman liiketoiminnan ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisessä. Valmennuksen myötä johtamisesta on tullut jämäkämpää ja systemaattisempaa. Nämä muutokset toimintatavoissa heijastuvat myös henkilöstöön ja heidän toimintaansa. Johdon valmennus auttaa yrityksen myynnin johtamisen kehittämisessä johtajan toimintatapojen muutoksen myötä.

ABSTRACT

Author: Eero Kuiri
Title: Executive coaching as a means to develop sales management. CASE: Real estate
Faculty: LUT School of Business and Management
Degree programme: International Business
Supervisor: Pasi Tuominen
Keywords: Executive coaching, sales management, personnel development

The aim of this Bachelor's thesis is to understand what are the most important reasons to start executive coaching and how businesses can utilize it in developing their sales management. The purpose is to describe these factors in practise using a real estate franchise as a case example. The literary review focuses on the basics of coaching and sales management by familiarizing with the economic theories and research of the field. The aim of the empirical section is to describe goals and experiences of the entrepreneurs of the case-franchise regarding executive coaching and to depict how executive coaching has affected their managerial practises in relation to the theories and research presented in the literary review. This study was conducted as a qualitative case study. The material was collected through four theme interviews of the entrepreneurs of the case-franchise.

Executive coaching is an emerging method of executive development, which has seen a tremendous growth in use during the last decade. The case-franchise has identified the importance of sales management, which is why the franchise wants to develop it among its entrepreneurs by utilizing executive coaching. The findings of this thesis are largely similar to the findings of previous studies. As an entrepreneur executive coaching is started when it is seen useful in developing your own business and personal capabilities. Executive coaching has made entrepreneurs more assertive and systematic in their managerial practises. These changes in behavior reflects on the staff and their behavior. Executive coaching helps in developing sales management of the business by aiding executives to change their behavior and managerial practises.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen taustaa	1
1.2. Tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.3. Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	4
1.4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	5
1.5. Tutkimuksen rakenne	5
2. VALMENNUS ELI COACHING.....	6
2.1. Johdon valmennus	7
2.2. Valmennusprosessi ja menetelmät.....	10
2.3. Valmennuksen vaikuttavuus.....	12
2.4. Coaching johtamisessa	14
3. MYYNIN JOHTAMINEN	16
3.1. Henkilöstö yrityksen kilpailutekijänä	16
3.2. Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen	18
3.3. Tavoitteet ja mittarit	18
3.4. Strategiasta käytäntöön.....	20
3.5. Palkitseminen	20
3.6. Myyntiprosessin johtaminen	22
3.7. Osaamisen johtaminen.....	23
4. JOHDON VALMENNUS MYYNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA	24
4.1. Tutkimuksen toteutus ja aineiston kuvailu	24
4.2. Johdon valmennuksen perustelut.....	26
4.3. Myynnin johtamisen kehittäminen.....	30
4.4. Tulevaisuuden näkymät.....	35

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
5.1. Yhteenveto	37
5.2. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	38
5.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.....	41
LÄHTEET	43

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Käsitteellinen viitekehys onnistuneeseen johdon valmennukseen

LIITELUETTELO

Liite 1. Haastattelurunko

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Henkilöstön osaamisen kehittämisen rooli on korostunut yrityksien sisällä merkittävästi suomalaisessa yhteiskunnassa 1990-luvun alusta lähtien. 1990-luvulla panostus henkilöstön osaamisen kehittämiseen kolminkertaistui suomalaisten työnantajien keskuudessa (Luoma & Salojärvi 2007, 21). Tällainen panostuksen lisääntyminen herättää mielenkiintoa siihen, mitä lisäarvoa tämänkaltaisen investointi tuottaa. Johdon kehittäminen on keskeinen osa henkilöstön osaamisen kehittämistä, koska johdon toiminnalla on merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. Johdon valmennus nähdään hyvin lupaavana johdon kehittämisen työkaluna. Sherman ja Freas (2004) kuvailevat johdon valmennusta menneiden vuosien villiksi länneksi. Heidän mukaan rajaseutu (johdon valmennus) on kaoottinen, pitkälti tutkimaton ja täynnä riskejä, mutta silti äärimmäisen lupaava. Johdon valmennukselta odotetaan paljon, mutta se on osaltaan vielä tutkimaton eikä sen konkreettisista tuloksista ole vielä tehty paljon empiiristä tutkimusta, minkä vuoksi siihen suhtaudutaan vielä varauksella. Tässä työssä perehdytään johdon valmennukseen johdon ja johtamisen kehittämisen menetelmänä ja siihen, mitä lisäarvoa se antaa johtajalle sekä yritykselle.

Vaikka johdon valmennuksesta onkin tehty suhteellisen vähän empiiristä tutkimusta, on tutkimus aiheeseen lisääntynyt huomattavasti viimeisin kahden vuosikymmenen aikana ja aihe on saamassa arvoisensa huomion. Johdon valmennuksen vaikuttavuutta on tutkittu empiirisesti yksilö- ja organisaatiokohtaisella tasolla ja onnistuneelle johdon valmennukselle on luotu käsitteellinen viitekehys, niin menetelmien kuin lopputulostenkin osalta. Toisaalta aihetta ei ole tutkittu myynnin johtamisen kehittämisen viitekehyksessä, jonka merkitys nykypäivän organisaatioissa on äärimmäisen tärkeä ja tutkimusaiheena mielenkiintoinen.

Myynnin johtaminen on jokaiselle liiketoimintaa harjoittavalle yritykselle kriittinen osa heidän toimintaansa. Yksikään yritys menestyisi ilman myyntityötä. Useasti myynnin

ajatellaan olevan itsestäänselvyys, joka hoituu kuin itsekseen myyntihenkilöstön toimesta. Myyntityö ei kuitenkaan toteudu itseisarvona. Sen tekemiseen tarvitaan osaavaa henkilökuntaa ja uskoa yrityksen strategiaa sekä tavoitteita kohtaan. Usko yritykseen ja motivaatio eivät tule tuulesta temmattuna, vaan siihen tarvitaan johtajuutta. Jotain, mikä luo intoa yrityksen yhteisien päämäärien saavuttamiseen. Tämän vuoksi myynnin johtamisen jatkuva kehittäminen on äärimmäisen tärkeää.

Myynnin johtaminen ei vielääkään ole saanut kaikissa myyntiorganisaatioissa ansaitsemaansa arvostusta. Viime aikoina on kuitenkin tehty harppauksia oikeaan suuntaan ja myynnin johtamisen tärkeyttä on alettu ymmärtää. Drucker ja Maciariello (2008, 1) pitävät johtamista yhtenä 1900-luvun tärkeimmistä innovaatioista. Ei siis ihme, että johtajuudelle on alettu antaa arvoa. Myynnin johtaminen on yksi lukuisia johtamisen suuntauksia, mutta mitä on myynnin johtaminen? Myynnin johtamista voidaan kuvailla ihmisten ja prosessien myyntikeskeiseksi johtamiseksi, jossa painottuu niin organisaation taloudellisen tuloksen tekeminen, kuin myös sitoutuneet ja tehokkaat työntekijät sekä tyytyväiset asiakkaat.

Myynnin johtaminen ei kuitenkaan aina ole yksiselitteistä ja johtamistapoja on monenlaisia. Johtaminen on murroksessa, eikä vanhat toimintatavat enää riitä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9). Nykypäivän organisaatioissa johtamisen roolin ja kehittymisen tärkeys korostuu entisestään. Monesti ajatellaan myynnistä saatavan palkan ja mahdollisen provisiopalkkion riittävän motivoimaan myyntihenkilöstöä. Kiinteistönvälityksessä myynnin johtamisen tärkeys on suhteellisen uusi havainto, eikä osalla alalla toimivilla yrityksillä vielääkään harjoiteta lainkaan myynnin johtamista, vaan vanhojen tapojen toimivuuteen uskotaan.

1.2. Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kiinteistönvälitysala on ollut stabiili pitkään, mutta samoin kuin johtaminen, myös kiinteistönvälitys on murroksessa. Tämä vaatii muutosta niin yritysten myynnin johtamistavoissa, kuin myös rakenteessa. Nuoria työntekijöitä tulee alalle, joilta löytyy

intoa ja motivaatiota tehdä töitä, mutta he tarvitsevat yhä enemmän opastusta ja valmennusta. Tämän tutkimusongelman johdantelemana tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millaisia vaikutuksia johdon valmennuksella on yrityksen myynnin johtamiseen. Tutkimuksessa analysoidaan teemahaastatteluaineistoa lopputulosten johtamisen apukeinona. Tutkimuksen tarkoituksena on siis ymmärtää, miten johdon valmennuksen avulla voidaan muuttaa suhtautumista myynnin johtamiseen ja sen toteuttamiseen. Tutkimus rakentuu yhden päätutkimuskysymyksen ympärille, johon on tarkoitusta perehtyä alatutkimuskysymyksien avulla.

Päätutkimuskysymys:

Miten yritys voi hyödyntää johdon valmennusta myynnin johtamisen kehittämisessä?

Alatutkimuskysymykset:

Miksi johdon valmennukseen lähdetään ja mitä sillä tavoitellaan?

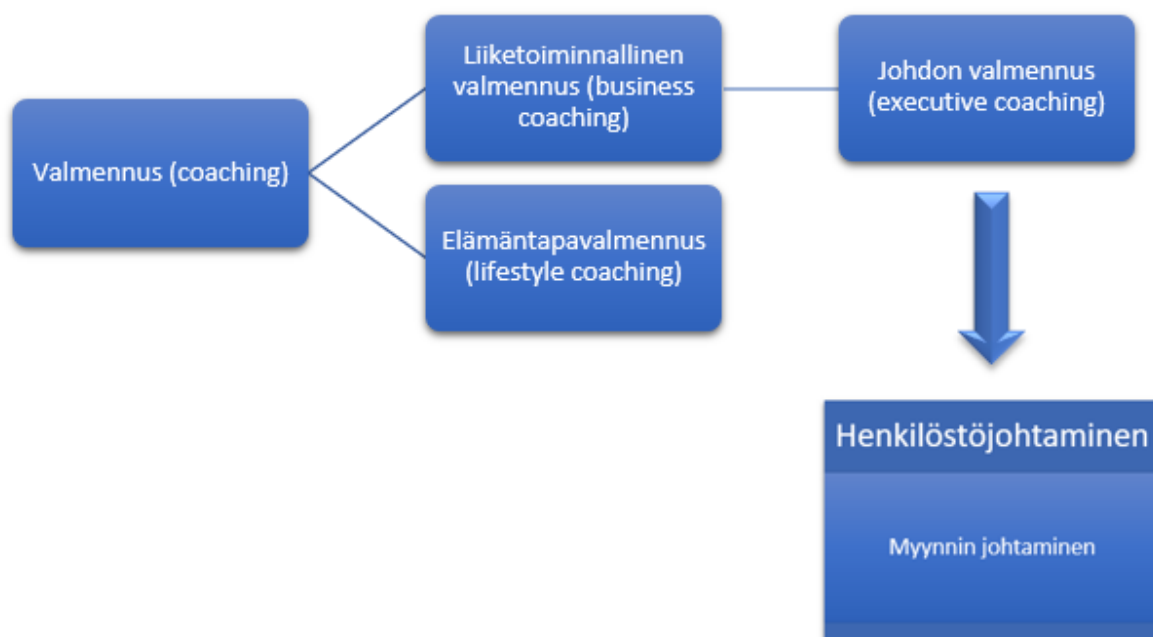
Miten johdon valmennusohjelma koetaan?

Mitä vaikutuksia johdon valmennuksella on johtamisen toimintatapoihin?

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä perehdytään siihen, mikä motivoi lähtemään johdon valmennukseen eli mitkä ovat taustalla olevat syyt ja tavoitteet. Toinen alatutkimuskysymys keskittyy valmennukseen osallistuneiden reaktioihin ja tyytyväisyyteen valmennuksen tuloksiin. Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus hakea vastausta kysymykseen, miten valmennus on muuttanut osallistujan toimintatapoja ja mielikuvaa myynnin johtamisesta tai johtamisesta yleensä. Näiden tutkimuskysymyksien avulla lähdetään etsimään vastauksia siihen, miten johdon valmennus kehittää myynnin johtamista vertailemalla uusia menetelmiä vanhoihin toimintamalleihin ja koettuihin hyötyihin.

1.3. Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehys muodostuu kahdesta osasta. Kuvio 1. mukaisesti ensimmäinen osio keskittyy valmennukseen. Tutkimuksen näkökulma on kuitenkin mielekästä rajata liiketoiminnan valmennukseen ja erityisesti johdon valmennukseen eikä niinkään elämäntapavalmennukseen. Kuvio 1 osoittaa johdon valmennuksen ja henkilöstöjohtamisen välillä tutkimuksessa oletetun kehittävän vaikutussuhteen. Viitekehyyksen toisella puolella on henkilöstöjohtaminen myynnin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Toisen osion tarkoituksena on tutustuttaa lukija myynnin johtamisen perusteisiin ja osoittaa henkilöstövoimavarojen tärkeys myyntiorganisaation johtamisessa. Tutkielma keskittyy myyntiorganisaation tarkasteluun, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää myynnin johtamisen rooli onnistuneen liiketoiminnan ohjaamisessa ja henkilöstön myyntiosaamisen kehittämisessä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkielmassa asioita tarkastellaan yrittäjän näkökulmasta ja tavoitteena on ottaa selvää niistä piirteistä, miten johdon valmennus auttaa johtajaa kehittämään johtamismetodejaan ja koko yrityksen myynnin johtamista. Tutkimus keskittyy

kotimaiseen kiinteistönvälitysketjuun, minkä vuoksi on mielekästä jättää tarkastelun ulkopuolelle kansainvälisyyteen liittyvät myynnin johtamisen teemat.

1.4. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkielma suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Toisin sanoen tutkielma sisältää laadullisen tutkimuksen elementtejä, joiden avulla tarkastellaan tutkimuskysymyksiä haastattelun näkökulmasta, mutta jossa analysoidaan aineistoa syvällisesti yhdenmukaisen kokonaisuuden muodostamiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa oikeista tilanteista. Sen analyysi on induktiivista, mikä tarkoittaa aineiston yksityiskohtaisen ja monitahoisen tarkastelun olevan tutkimuksen lähtökohtana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tutkielma suoritetaan case-tutkimuksena, mikä tarkoittaa, että tutkittavan ilmiön tarkastelu keskittyy yhteen franchise-yritysketjuun. Tutkimusaineisto koostuu ketjuun kuuluvien franchise-yritysten yrittäjien haastatteluista koskien johdon valmennusta ja sen hyötyjä myynnin johtamisen kehittämisessä.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääkappaleesta. Ensimmäinen pääkappale on johdanto, jonka tarkoituksena on rakentaa perusta tutkielmalle ja käydä läpi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, kuten tutkimuskysymykset. Toinen ja kolmas kappale muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden, minkä tavoitteena on luoda kattava käsitys tutkimuksen empiriaosuudessa tutkittavista menetelmistä. Teoriaosassa käsitellään valmennuksen ja myynnin johtamisen pääpiirteitä. Neljäs kappale koostuu tutkimuksen empiriaosasta, jossa analysoidaan tutkimusaineistoa ja rinnastetaan sitä teoriaosuudessa läpikäytyihin menetelmiin. Viimeisen kappaleen tarkoituksena on kerrata tutkimuksen pääasiat lyhyesti ja vastata tutkimuskysymyksiin sekä pohtia vastauksien merkityksiä ja jatkotutkimusaiheita.

2. VALMENNUS ELI COACHING

Coaching on suhteellisen uusi tieteenala liiketoiminnan viitekehyksessä. Myös sen teoreettisen viitekehyksen määrittelemine on haastavaa, koska coachingin juuret ovat hajanaiset, minkä vuoksi sille on olemassa useita määritelmiä (Harmaja & Hellbom 2007, 216). Räsänen (2007, 16) mukaan coaching on käytännöllistä ja monitieteellistä toimintaa, jonka kannalta kaikista keskeisimpiä tieteenaloja ovat psykologia, liiketaloustieteet, filosofia ja aikuiskasvatustiede. ICF eli kansainvälinen coaching-yhdistys määrittelee coachingin ajatuksia herättävänä ja luovana yhteistyösuhteena, jonka tavoitteena on asiakkaan inspirointi henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen (ICF 2017).

Valmennus on termi, jota käytetään yleensä korvikkeena coachingille. Valmennus on osuva tapa kuvata coachingia, mutta valmennus kuitenkin kattaa joidenkin määritelmien mukaan laajemman kokonaisuuden. Suomessa alan termit ovat vielä jäsentymättömät, minkä takia menetelmää voidaan kutsua coachingiksi tai valmennukseksi (Räsänen 2007, 15). Käytän tutkimuksessa termejä toistensa korvikkeina tarkoittamaan samaa asiaa. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on mielekästä puhua termistä business coaching. Se on tavoitteellista liike-elämän toimijoiden valmennusta, mikä painottuu johtamis- ja esimiestyöhön (Räsänen 2007, 15). Myös Harmaja ja Hellbom (2007, 218-219) määrittelevät business coachingin työn ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvänä valmennuksena. Business coaching liitetään kiinteästi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen (Räsänen 2007, 17). Termiä valmennus käytetään viittaamaan voimaannuttaviin, kehittäviin, tukeviin ja esteitä poistaviin prosesseihin, kun taas esimerkiksi konsultointi keskittyy enemmän ohjaileviin, kontrolloiviin tai johtaviin prosesseihin (Ellinger & Bostrom, 2002). Yleisesti business coaching siis ymmärretään esimiehille tarkoitettuna valmennusprosessina, minkä tavoitteena on valmennettavan esimiehen organisaation kehitys valmennettavan tietojen ja taitojen lisäämisen kautta.

Coaching ei ole tarkoitettu lyhytaikaiseksi avuksi, vaan sillä tavoitellaan pysyvää toimintatavan muutosta lisäämällä valmennettavan kyvykkyyttä. Toimintatapojen muutoksen edellytyksinä ovat itsehavainnointikyvyyn, joustavuuden, tahdon ja tietoisuuden lisääntyminen. Tavoitteena on siis muutos ja kehitys. Valmennusprosessin avulla saadaan liikettä monessa eri tasossa: itse valmennettavassa, hänen työssään sekä myös organisaatiossa. Onnistunut coaching siis yhdistää kyvykkyyden ja liikkeen. Tavoitteet business coachingissa tulevat kuitenkin itse valmennettavalta sekä hänen organisaatioltaan. Tavoitteet yhdistetään toiminnaksi ja konkreettiseksi näkemykseksi. Jotta päästään tulokselliseen valmennukseen, niin tarvitaan yhteistyötä organisaation, valmennettavan ja valmentajan välillä. Loppujen lopuksi coaching kuitenkin on dialogia valmentajan ja valmennettavan välillä. (Räsänen 2007, 15-17)

2.1. Johdon valmennus

Business coaching-termin korvikkeena käytetään myös nimeä executive coaching, joka tarkoittaa ylimmälle johdolle suunnattua valmennusta (Räsänen 2007, 17). Johdon valmennuksessa (executive coaching) johtajat käyttävät käytännön ongelmiaan keskustelun aiheena, minkä tarkoituksena on tuoda esiin ja käydä läpi ongelmat valmentajan avulla. Valmennus ei lupaa heti valmiita vastauksia, vaan valmennuksen tarkoituksena on edistää oppimista ja muutosta. Kuunteleminen, parafraasit, palautteen antaminen, tulkinta ja linkkien löytäminen eri teemojen välillä sekä pelkkä läsnä oleva interaktio valmennettavan kanssa ovat välineitä, joiden avulla valmentajat voivat edistää valmennettavien oppimista ja muutosta. (de Haan, Culpin & Curd 2011).

Garavan, Gunnigle ja Morley (2000) erottavat kolme lähtökohtaa, jotka auttavat ymmärtämään organisaatioiden halua panostaa henkilöstön kehitykseen. Yksi lähtökohta on halu kehittää toimintaa, jolla on suora yhteys organisaation tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Tämä voi aikaansaada osaamista ja/tai käyttäytymistä, joka on tarpeellista organisaation toiminnan kannalta. Tällöin kehityksellä on välinearvo.

Toisena lähestymistapa kehittämistoimenpiteille on organisaation oppimisen edistämisen halu. Tämän lähtökohdan mukaan kehitys ja oppiminen ovat tärkeitä ja itsessään tavoiteltavia osia hyvinvoivan organisaation toimintaa. Kolmannen lähestymistavan mukaan kehittämistoimenpiteet ovat yksi tapa tasapainottaa työnantajan ja työntekijöiden erilaisia odotuksia. Työmotivaation ja sitoutumisen kannalta osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeää. Yritysjohdo parantaa yrityksen tilannetta ja tulevaisuussuuntautuneisuutta edistämällä henkilöstölle tärkeitä asioita. (Garavan et al. 2000)

Avainhenkilöstön kehittäminen on yksi henkilöstökehittämisen kokonaisuus, jolla viitataan yleensä nykyiseen ja tulevaan johtoon sekä keskeisiin organisaation asiantuntijoihin. Avainhenkilöstön kehittämisestä käytetään monesti termiä johdon kehittäminen. Johdon kehittäminen kohdistuu siis henkilöihin, joilla on vaikutusvaltaa organisaation toiminnassa. Tämän vuoksi kehittämistoimenpiteet vaativat erityistä huomioita, koska johtoon kohdistuva kehittäminen vaikuttaa välillisesti myös muuhun organisaatioon. Onnistuneet kehittämistoimenpiteet kertautuvat organisaatiossa, mutta niin myös epäonnistuneet. (Luoma & Salojärvi 2007, 22-23)

Johdon kehittämisen täytyy olla myös jatkuvaa ja pitkäjänteistä toimintaa, jonka pitää olla voimakkaasti kytköksissä yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin (Luoma 2005a). Parhaat tulokset johtajuuden ja esimiestyön kehittämisestä antaa koulutuksen ja henkilökohtaisemman tason yhdistäminen, mutta joskus tarvitaan myös järjestelmiin ja rakenteisiin kohdistuvaa konsultaatiota (Räsänen 2007, 19). Nykyisen käsityksen mukaan johdon kehittäminen on keino varmistua yrityksen kilpailukykyä ja jatkuvasta menestyksestä (Luoma & Salojärvi 2007, 23-24). Johdon kehittäminen on tapa varmistaa, että organisaatio pysyy mukana alan alati muuttuvassa kehityksessä kouluttamalla ja valmentamalla yrityksen avainhenkilöitä vastaamaan tuleviin haasteisiin. Pitkäkestoinen ja jatkuva kehittäminen varmistaa, että kehityksessä pysytään mukana sekä ymmärretään vallitsevaa ympäristöä.

Kirjallisuudessa puhutaan strategisesta johdon kehittämisestä, jolla tarkoitetaan johdon kehittämisen kykenevyyttä vaikuttaa organisaation menestykseen (Luoma & Salojärvi 2007, 24). Johdon kehittämisen ”strategisuus” lisääntyy, kun organisaatio ryhtyy hyödyntämään pitkäjänteistä, monipuolista ja tavoitteellista kehittämistä hajanaisen ja ongelmiin reagoivan kehittämisen sijaan (Burgoyne 1988; Mumford 1993; Luoma 2005b).

Johdon kehittämisen strategisen luonteen voimistaminen on kiinni käytetyistä menetelmistä, ja strategisuuden lisääntyvä suosio näkyy kolmena toisiaan tukevana kehityssuuntana: Yksilölliseen kehittämiseen pyrkiminen, kontekstisidonnainen kehittäminen ja korostus oppijan omassa vastuussa. Ihmiset ovat erilaisia, niin persoonallisuudeltaan kuin myös ammatilliselta taustaltaan, minkä vuoksi valmennuksen osallistujien eroavaisuudet täytyy tiedostaa ja hyväksyä. Kontekstilla eli tilanteella ja ympäristöllä pitäisi olla merkittävä vaikutus kehittämisen toteutukseen. Samat opit eivät päde kaikkiin tilanteisiin. Myös oppijan aktiivinen rooli on tärkeä osa kehittämistä, koska osallistujan täytyy itse sitoutua kehittämisprosessiin täysillä ja luoda oma kehittämisprosessinsa, jotta saa prosessista kaiken hyödyn irti. Johdon valmennuksessa liiketoiminnalliset tavoitteet voivat muodostavaa koko kehittämisprossin aloituspisteen. (Luoma & Salojärvi 2007, 24-25, 29)

Johdon coaching on vain yksi johdon kehittämismenetelmistä, joilla kaikilla on erilaisia menetelmiä ja tavoitteita. Coachingia kuitenkin pidetään kaikkein lupaavimpana tulevaisuuden johdon kehittämisen menetelmänä suomalaisen henkilöstöjohdon keskuudessa (Luoma & Salojärvi 2007, 35). Hamlin, Ellinger ja Beattie (2008) esittävät artikkelissaan valmennuksen tavoitteiksi auttaa yksilöitä kehittämään nykyisiä taitoja, osaamista ja suoritusta sekä auttaa parantamaan henkilökohtaista tehokkuutta, kehitystä ja kasvua. Lisäksi johdon valmennuksella tähdätään valmennettavan yksilön tai ryhmän kokonaisvaltaiseen kehitykseen, tasapainoon, kasvuun ja toiminnan ohjaamisen järkiperäisyyteen (Luoma & Salojärvi 2007, 31).

Shermanin ja Freasin (2004) käsityksen mukaan johdon valmennuksen tarkoituksena on tuottaa oppimista, toimintatapojen muutosta ja kasvua valmennettavassa hänen organisaationsa rahallisen hyödyn vuoksi. Joo (2005) kuitenkin on sitä mieltä, että johdon valmennuksen päämäärän voi tiivistää tapojen muutokseen, itsetietoisuuteen, oppimiseen ja loppujen lopuksi menestymiseen uralla ja organisaation suorituskyvyn lisäämiseen.

2.2. Valmennusprosessi ja menetelmät

Valmennus voi olla joko yksilöllistä- tai ryhmäohjausta. Valmentaja on useimmiten ulkopuolinen ammattilainen (Joo 2005). Prosessin kestosta ja rakenteesta sovitaan erikseen valmennettavan tarpeiden mukaan (Pohjanheimo 2007, 41-43). Valmennusprosessiin vaikuttavat työtilanteet, tarpeet ja luottamuksen syntyminen valmennettavan ja valmentajan välille (Romana 2007, 133). Tapaamisten määrä valmennuksen aikana on tyypillisesti 5-10 kertaa ja tapaamisten väli 1-4 viikkoa tavoitteista ja valmennuksen rakenteesta riippuen (Pohjanheimo 2007, 43).

Tavoitteet ovat valmennusprosessin työstämisen lähtökohta. Valmennettava tuo yleensä valmennukseen jonkin tärkeän tavoitteen, haasteen tai muun aiheen, jota halutaan työstää tai tavoittaa (Carlsson & Forssell 2012, 119). Myös Pohjanheimon (2007, 47) mukaan valmennuksen menetelmiin kuuluu ratkaisuhakuisuus eli havaittuja ongelmakohtia analysoidaan niin, että erilaisten toimintavaihtoehtojen kaavailu on mahdollista. Valmennusprosessin ja valmennuksen fokus pitää siis määritellä tilanteen ja valmennettavien tarpeiden mukaan (Witherspoon & White 1996). Käytännössä nämä tavoitteet liittyvät muun muassa omaan työrooliin ja sen vaatimuksiin, työroolin muutokseen, johtamis- tai asiantuntijatyön vaatimiin taitoihin, yksilön ja ryhmän käyttäytymisen ymmärtämiseen tai muutosprosessin toteuttamiseen (Pohjanheimo 2007, 48).

Coachingissa valmentajan rooli ei ole kertoa miten edetään tai edes tarjota vastauksia. Valmentajan rooli on kannustaa valmennettavaa avartamaan näkökenttäänsä ja

saavuttamaan potentiaalinnsa sekä pääsyä tavoitteisiinsa (Carlsson & Forssell 2012, 122). Valmennettava siis tekee suurimman osan työstä, valmentajan rooli on vain ohjata valmennettavaa löytämään vastauksensa itse. Pohjanheimo (2007, 49) esittää, että valmentajan rooli on auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään onnistumisen esteet. Valmennusta ei ole suunniteltu ohjailevaksi, vaan sen fokus on taidokas kysymysten esittäminen auttaakseen organisaatioita löytämään omat vastaukset (Hill 1998). Valmentaja kehottaa katsomaan asioita eri perspektiiveistä ja auttaa rikkomaan rajoittavia uskomuksia. Esimerkiksi valmentaja ei pääätä valmennettavien tavoitteista tai niiden sisällöstä, vaan valmentajan tehtävä on vaikuttaa tavoitteiden muotoon, ja varmistaa niiden realistisuus (Pohjanheimo 2007, 48). Ulrichin (2008) mukaan muutos on voimakkainta, kun sen tavoitteet ovat rajattu selkeästi.

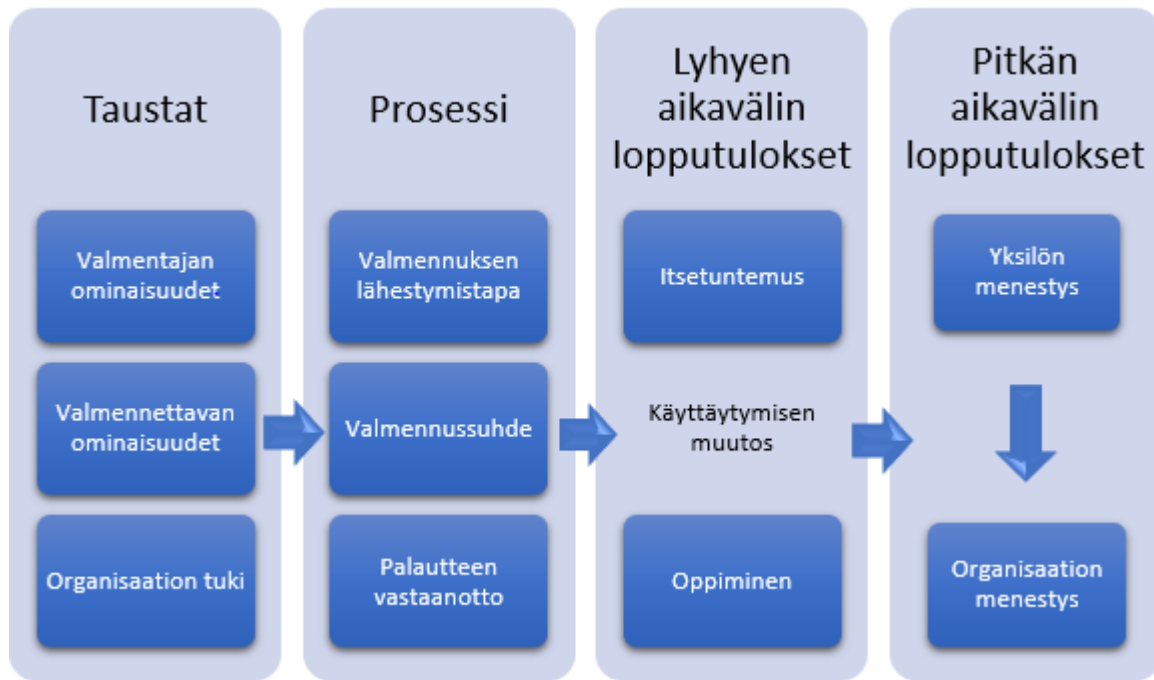
Vastuu valmennuksen tuloksista on kuitenkin myös valmentajalla kuin valmennettavallakin. Valmennettavan täytyy sitoutua valmennukseen ja nähtävä sen vuoksi vaivaa ja valmentajan pitää pystyä vastaamaan odotuksiin. Pohjanheimo (2007, 50) painottaa, että valmentaja ei vain esitä kysymyksiä, vaan antaa myös tietoa, kertoo esimerkkejä, tekee ehdotuksia ja kannustaa, mutta pitää olla selvillä, että valmennettava tekee valinnat.

Valmennusta voidaan toteuttaa myös ryhmävalmennuksena. Tällöin valmennuksen tavoitteet ovat monesti enemmän yrityslähtöisempiä, mutta yksilöllisiä teemoja mahtuu myös mukaan. Ryhmävalmennuksen vahvuutena on se, että ryhmästä saadaan paljon erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa ja jakaa näkemyksiä heidän kanssaan koetaan erityisen hyödylliseksi. Kollegan palaute ja näkemykset koetaan monesti jopa merkittävämpänä kuin valmentajan. Haasteena ryhmävalmennuksessa on luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentaminen, koska se vaatii aikansa. Ryhmävalmennus vaatii valmentajalta myös ryhmätyömenetelmien tuntemusta sekä ammatillista osaamista toimia ryhmän kanssa. (Pohjanheimo 2007, 52)

2.3. Valmennuksen vaikuttavuus

Vaikka valmennusta on ehdotettu tavaksi auttaa johtoa parantamaan omaa suorituskyykyään ja näin myös organisaation suoritusta, on valmennuksen vaikuttavuutta hyvin vaikea arvioida tarkasti. Sen vaikutukset ovat vielä melko tuntemattomat eikä vielä oikein tiedetä mitä valmennuksessa tapahtuu ja mikä tekee valmennuksesta tehokkaan tai tehottoman empiirisen näytön puutteen vuoksi. (Bacon & Spear 2003; Kilburg 1996) Valmennuksen tuloksellisuus ja onnistuminen riippuvat monista seikoista. Ennen mitään muuta on huomioitava valmennettavan sitoutuminen ja oma tahto kasvuun ja muutokseen, jonka jälkeen tarkasteltavaksi mukaan tulevat vasta valmentaja ja valmennusprosessi (Pohjanheimo 2007, 49).

Joon (2005) luoma käsitteellinen viitekehys onnistuneelle valmennukselle on esitetty kuviossa 2. Hän rakentaa kuvion syy-seuraussuhteet johdon valmennuksesta olemassa olevan tutkimukseen perustuvien ehdotuksien avulla, joista hän johtaa onnistuneen johdon valmennuksen lyhyen sekä pitkän aikavälin tuloksia. Valmentajan rehellisyydellä, itseluottamuksella ja kokemuksella on positiivinen vaikutus valmennusprosessiin (valmennuksen lähestymistapa, valmennussuhde ja palautteen vastaanotto) ja valmennuksen lopputuloksiin (lyhyen- ja pitkän aikavälin tulokset). Valmentajan akateeminen tausta määrittää valmennuksen lähestymistavan ja vaikuttaa samalla prosessiin sekä lopputuloksiin. Valmennettavan aktiivisuudella on myönteinen vaikutus valmennussuhteeseen, mikä vaikuttaa positiivisesti palautteen vastaanottoon ja lopputuloksiin. Organisaation tuella on edistävä vaikutus koko valmennusprosessiin ja sen lopputuloksiin. Valmennettavan palautteen vastaanottavuus vaikuttaa positiivisesti käyttäytymisen muutokseen itsetuntemuksen ja oppimisen kautta. Lopulta vaikutus näkyy myös yksilöllisessä ja organisaation menestyksessä. Oppimisella, joka johtaa käyttäytymisen muutokseen, on vahvistava vaikutus yksilölliseen menestykseen ja erityisesti suorituskyykyyn sekä tyytyväisyyteen uralla. Myös objektiivinen ja subjektiivinen yksilön menestys myötävaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen. (Joo 2005)



Kuvio 2. Käsitteellinen viitekehys onnistuneelle johdon valmennukselle. Mukailten Joo (2005)

Myös Åhmanin (2003) väitöskirjan tulokset tukevat käsitystä valmennuksen myönteisestä vaikuttavuudesta johtajien itsetuntemukseen, itsearvostukseen, vastuuntuntoon ja hallitsevuuteen. Väitöskirjassa löydettiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia mainituilla alueilla, mutta muutosten vaikutusalueet vaihtelivat yksilöiden välillä, kuten valmennuksessa on tarkoituskin. Suurin osa työssä arvioiduista muutoksista liittyivät tavoitteellisuuteen, organisointiin ja töiden priorisointiin, vaikka valmennuksessa tärkeimmiksi teemoiksi koettiin omaan itseen ja toisiin ihmisiin liittyvät asiat. Tuloksista voitaisiin päätellä johtajan itsetuntemuksen ja oman itsensä johtamisen kehittymisen lisäävän tehokkuutta. (Santasalo & Åhman 2007, 73)

Kirkpatrick (1959) on kehittänyt nelitasoisen mallin, jota on hyödynnetty koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Mallia on sovellettu myös valmennuksen vaikuttavuuden arviointiin (Santasalo & Åhman 2007, 74). Kirkpatrickin mallissa tarkastellaan valmennuksen vaikuttavuutta ja oppimista neljän näkökulman kautta. Ensimmäisenä on reaktiot eli valmennettavan kokemukset ja tunteet valmennusprosessista. Toisena näkökulmana on oppimistavoitteiden saavutus eli se, miten asetettuihin tavoitteisiin ollaan päästy. Kolmas taso on käyttäytymisen ja toimintatapojen muutos

valmennuksen tuloksena. Viimeisenä Kirkpatrickin mallin tasona ovat vaikutukset prosessien laatuun ja toiminnan tulokseen eli toisin sanoen organisaation tason tulokset. Viimeistä tasoa on vaikeampi arvioida ja kesto valmennuksen ja tulosten välillä voi olla hyvinkin pitkä. (Säntti 2007, 144)

Tarkka valmennuksen vaikuttavuuden arviointi on kuitenkin hyvin hankalaa, koska aiheesta ei ole vielä hirveästi empiiristä näyttöä. Suuri osa vaikuttavuuden arvioinnista perustuukin valmennukseen osallistuvien subjektiivisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Tulosvaikutuksen linkittäminen itse valmennukseen on kuitenkin vaikeaa, koska kansantaloustieteen ceteris paribus-periaate ei päde oikean elämän liiketoiminnassa, jossa eri määrittäjät ja tekijät muuttuvat kaiken aikaa eikä esimerkiksi toiminnan tuloksen nousun yhdistäminen käytyyn johdon valmennuskurssiin ole tämän vuoksi helppoa.

2.4. Coaching johtamisessa

Nykypäivän muuttuvassa toimiympäristössä coaching on tullut myös osaksi johtamistapoja. Carlsson ja Forssell (2012, 34) määrittelevät coachin yhdeksi esimiehen perusrooleista. Tämä käsityksen mukaan nykypäivän johtaja ei ole pelkästään asioiden ja ihmisten johtaja, mutta myös mentori, ohjaaja sekä valmentaja. Johtamistavat muuttuvat eikä vanhanaikainen johtaminen riitä. Myös Viitala (2007, 77, 79, 87) korostaa esimiesroolin muutosta kohti valmentajaesimiestä, jonka tehtävänä on varmistaa alaisille suotuisa kehitymis- ja oppimisympäristö erilaisien tukivälineiden ja kiintopisteiden avulla. Nuoret työntekijät ovat innokkaita ja heiltä löytyy motivaatiota, mutta työuran tietotaito ei välttämättä ole kerennyt kertyä ja kehittyä. Tämän vuoksi tarvitaan ohjausta ja valmennusta ja näitä ominaisuuksia etsitään johtajassa. Myös yhä useammat organisaatiot odottavat johtajiensa valmentavan henkilöstöä tutkimuksien osoittaessa positiivista korrelaatiota valmennuksen ja henkilöstön tyytyväisyyden, yksilöllisen suorituksen sekä organisaation tavoitteiden välillä (Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang & Bas 2011; Wheeler 2011).

Uusilla johtamistapojen suuntauksilla on monia nimiä, kuten valmentava johtaminen tai välittävä johtaminen, mutta monesti pääteemat ovat samansuuntaisia. Ristikangas & Ristikangas (2010) käyttävät kirjassaan nimeä valmentava johtaminen. Heidän mukaansa valmentava johtajuus on *"kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joissa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille."*

Ellinger, Watkins & Bostrom (1999) määrittävät valmentavan johtajuuden ominaispiirteet kahteen ryhmään: Voimaannuttamista edistävä käyttäytyminen ja mahdollistava käyttäytyminen. Voimaannuttamisessa kannustetaan alaisten kriittistä ajattelua ja oma-aloitteisuutta eikä anneta valmiita vastauksia tai olla koko ajan häiritsemässä työskentelyä. Mahdollistavassa käyttäytymisessä korostetaan oppimista ja sitä tukevaa palautetta, osallistamista, tavoitteiden selkiyttämistä sekä muuta kehittymisen tukemista. Johtajan valmiuksiin toimia valmentajana vaikuttavat uskomukset omasta roolista esimiehenä, uskomukset alaisista, uskomukset oppimisprosessista sekä käsitys itsestään (Viitala 2007, 90).

Valmentavassa johtamisessa yhdistää viisi fokusta. Fokus pitää olla hetkessä, toisessa, erilaisuudessa, luottamuksessa ja yhdessä tekemisessä. Johtajan täytyy kyetä olla läsnä nykyhetkessä, huomioida toiset ihmiset ja heidän tarpeensa, ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta, rakentaa luottamusta sekä korostaa yhdessä tekemistä. Valmentava johtajuus on siis olemisen ja tekemisen summa. Näin yhdistyy johtajan kolme eri roolia: asioiden johtaja (manager), ihmisten johtaja (leader) ja valmentaja (coach), jotka muodostavat valmentavan johtajuuden. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42-43) Nämä roolit ovat päällekkäisiä, ainakin osittain. Johtajan tulee omaksua tietty rooli tilanteen ja tarkoituksen mukaan, koska jokaisella roolilla oma tarkoitus ja siihen sopiva tilanne (Carlsson & Forssell 2012, 35).

3. MYYNNIN JOHTAMINEN

Mitä on myynnin johtaminen? Myynti on jokaisen yrityksen tuloksen lähde ja myynti suoriutuu tehtävästään hyvin, kun edellytykset siihen ovat kunnossa. Myynnin johdon tehtävänä onkin varmistaa, että nämä edellytykset ovat järjestyksessä. Myynnin johtaminen voidaan luokitella siis myynnin tukitoimeksi. Tavoitteiden määrittely ja myyntitoimien suuntaaminen ovat tärkeitä myynnin johdon tehtäviä. Johdon tarkoituksena on siis suunnitella ja organisoida myyntiä motivoimalla myyntihenkilöstöä sekä asettamalla tavoitteita ja seuraamalla niiden toteutusta. (Rope 2003, 117)

Kilpailu asiakkaista sekä osaavista työntekijöistä kiristyy ja johdolla on kiire saada aikaan näkyviä tuloksia. Johtamisen osaaminen punnitaan kolmella tasolla: pitkäjänteinen liiketoiminnan kehittäminen, lyhytjänteinen tuloksentekokyky ja oikeiden ihmisten sitouttaminen yritykseen. Johtajuus ilmeneekin arjessa kahden ensimmäisen menestystekijän tasapainottamisena, jotka ovat välillä keskenään ristiriidassa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös myynnin johtamisen on pystyttävä mukauttamaan uusia toimintatapoja. Kestävää kasvua ja onnistumisia on yhä vaikeampaa saavuttaa ilman uudistumista. Enää ei riitä, että myynnin johtaminen keskittyy yksittäisten myyjien osaamiseen ja perinteiseen keppiporkkana-malliin. Ymmärrys myynnin johtamisesta ja kehityksestä on muutettava pitkäjänteiseen ihmisten osaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Väin siten pystytään kestäämään jatkuvat muutospaineet ja koveneva kamppailu asiakkuuksista ja osaavasta henkilöstöstä. Kilpailu asiakkaista ja osaajista on myynnin johdolle haaste, mutta myös mahdollisuus. (Nieminen & Tomperi 2008, 15-17)

3.1. Henkilöstö yrityksen kilpailutekijänä

Henkilöstöä sanotaan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Tosiasia kuitenkin on, että yrityksen olemassaolo riippuu henkilöstöstä. Ihmiset suunnittelevat, valmistavat ja kehittävät tuotteita ja palveluita. Heidän työpanos määrittää, kuinka kannattavasti

yrityksen toiminta sujuu. Kirjallisuudessa on vakiintunut käsite Strategic Human Resource Management eli strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sen perimmäisenä ajatuksena on, että yrityksen kilpailustrategia voidaan toteuttaa vain motivoituneen, riittävän ja osaavan henkilöstön avulla. Yrityksestä riippumatta toimintaa toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. Henkilöstö on kuitenkin voimavarana hauras, pienenkin työntekijäjoukon samanaikainen siirtyminen pois työtehtävistään voi merkitä vakavia ongelmia. Henkilöstöön liittyy se haaste muihin organisaation voimavaroihin verrattuna, että se koostuu ihmisistä, joilla on niin tunteet kuin tahtokin. (Viitala 2003, 10-11)

Yrityksen voimavarapohjainen näkemys kehottaa, että henkilöstövoimavarat voivat olla kilpailuedun lähde (Barney, 1991). Yrityksen kyky kehittää erottuvia ja ainutlaatuisia ”paketteja” henkilöstövoimavarojen johtamiskäytänteistä yhdistettynä liiketoimintastrategiaan ovat kestävä kilpailuedun lähde (Boxall, 1996). Haytonin (2005) mukaan inhimillinen pääoma sisältää henkilöstön tiedon, taidot ja kyvykkyydet. Inhimillinen pääoma on vahvasti kytköksissä kasvatukseen ja koulutukseen, sillä niiden avulla voidaan kehittää tietotaitoa sekä kyvykkyyksiä eli kasvattaa henkilön inhimillistä pääomaa (Schultz 1961). Henkilöstövoimavarojen johtaminen taas sisältää kaikki aktiviteetit liittyen yrityksen työsuhteiden johtamiseen (Lin, Peng & Kao 2008). Yrityksen inhimillinen pääoma kuuluu työntekijöille, mutta oikein tehdyllä henkilöstöjohtamisella henkilöstön vaihtuessa, voidaan inhimillistä pääomaa jättää seuraajille esimerkiksi koulutuksen, valmennuksen tai mentoroinnin muodossa.

Tutkimukset osoittavat, että inhimillistä pääomaa pidetään kriittisenä tekijänä organisaation suorituskyyvyssä (Colombo & Grilli 2005; Gimeno, Folta, Cooper & Woo 1997). Writhin, Smartin ja McMahanin (1995) mukaan inhimillisen pääoman oleelliset ominaispiirteet ovat koulutus, kokemus ja tietotaito. Organisaation rooli on tukea yksilöitä inhimillisen pääoman kehittämisessä (Gratton & Groshal 2003). Organisaation tulee siis mahdollistaa yksilön kehittyminen rakentamalla ympäristö, joka tukee kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuksia inhimillisen pääoman kehittämiseen (Garavan, Morley, Gunnigle & Collins 2001, 51).

3.2. Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen eli Human Resource Management (HRM) avulla pystytään säätämään yrityksen henkilöstövoimavaroja. Näin voidaan varmistaa tarvittava osaaminen ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia sekä motivaatiota. Henkilöstö nähdään yrityksen yhtenä voimavarana. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on tukea organisaation liiketoimintastrategiaa ja varmistaa määrältään sekä laadultaan riittävä henkilöstö. Sen avulla tähdätään myös osaamisen kehittämiseen, työnhyvinvointiin, henkilöstön motivaatioon ja haluun sitoutua tavoitteisiin, sekä henkilöstöä koskevien lakien ja sopimusten noudattamiseen. (Virtainlahti 2009, 64-66)

Selvää yksimielisyyttä strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen määritelmästä ei ole. Yleisesti sen tarkoituksena käsitetään olevan varmistaa päätökset, henkilöstöresurssien sovellettavuudesta kokoonpanon ja käyttäytymisen osalta, sekä näiden päätösten tehokkuus erilaisissa liiketoimintastrategioissa ja kilpailutilanteissa, missä yhteys strategiseen johtamiseen on merkittävä (Wright & McMahan, 1992). Strateginen henkilöstöjohtaminen antaa yrityksille sisäisen kapasiteetin mukautua ja muuttua vallitsevan kilpailutilanteen mukaisesti säätämällä henkilöjohtamisen käytänteitä ja menettelytapoja (De Saá Pérez & García Falcón, 2004; Kidwell & Fish, 2007). Esimerkkinä näistä käytänteistä Delery ja Doty (1996) nostavat esille muun muassa rekrytoinnin, henkilöstön valinnan, koulutuksen ja kehittämisen sekä erilaiset palkitsemisjärjestelmät.

3.3. Tavoitteet ja mittarit

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit auttavat johtajaa ohjaamaan työntekijöitä kohti päämäärää ja herättävät tekemisen paloa. Toisin sanoen oikeanlaiset mittarit muuttavat yrityksen strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa sekä innostavat ja sytyttävät henkilöstöä. Tavoitteet ja mittarit helpottavat myynnin johdon tehtävää, mutta tähän päästäkseen tavoitteiden täytyy olla

hyvin määritelty ja niille asetettu oikeat mittarit. Monissa yrityksissä myynnin tulostavoitteen asettaminen voi kuitenkin olla haastavaa, koska myyntihenkilöstö ja johto voivat kokea myyntitavoitteen eri tavoilla. Myynnin johto voi kokea tavoitteen sopivaksi, mutta myyntihenkilöstö kohtuuttomaksi. Tämän vuoksi yrityksissä täytyy varmistaa, että tavoitteet ja niiden mittaristot ovat järkevästi määritelty. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-53)

Asettaessa tavoitteita olennaista on tuloshakuisen ajattelutavan korostaminen. Tällöin tavoitteet kohdistavat mielenkiinnon ja energian enemmän siihen, mitä halutaan saavuttaa, kuin siihen miten pitää toimia. Tavoitteiden hyödyntäminen näin siirtää painopistettä valvonnasta suunnitteluun. Keskeinen vaihe suunnittelussa on tavoitteiden määrittäminen ja selkeyttäminen alueilla, joiden tulokset vaikuttavat suoranaisesti ja ratkaisevasti yrityksen menestykseen. Ilman tavoitteita kehittäminen ei johda mihinkään merkittävään. Yrityksissä käytetään monenlaisia ja monen tasoisia tavoitteita, kuten missio, visio sekä strategisia ja operatiivisia tavoitteita. Oikein asetettujen tavoitteiden tulisi olla täsmällisiä (specific), mitattavissa olevia (measurable), saavutettavissa olevia, mutta haastavia (achievable), mielekkäitä ja kytköksissä strategiaan (realistic) sekä aikaan sidottuja (time-bound) eli SMART. (Hakanen 2002)

Mittaristo on mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista muodostuva kokonaisuus. Mittariston suunnittelu lähtee strategiasta, eikä toisinpäin. Täydellistä mittaristoa ei ole olemassa ja jokaisen yrityksen täytyy sovittaa mittaristo omaan strategiaan ja tavoitteisiin. Hyvä, läpi organisaation kulkeva ja yhdenmukainen mittaristo auttaa yksikköä kulkemaan samaan suuntaan sekä vähentää ristiriitaisia ja yrityksen tuloksellisuutta vähentäviä irtiottoja. Mittaristo voi olla esimerkiksi kokoelma mittareista, joka kehittyy lisättäessä uusia mittareita. (Nieminen & Tomperi 56-57)

Hyvät mittarit ovat sidoksissa strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin sekä tukevat toiminnan ohjaamista ja kehittämistä. Mittareiden täytyy olla myös oikeita, tarkkoja, uskottavia, edullisia ja päätöksenteon näkökulmasta olennaisia. Ne innostavat

henkilöstöä eli ovat haasteellisia, mutta saavutettavissa. Hyvistä mittareista muodostuu hyvä mittaristo. Hyvä mittaristo keskittyy olennaisiin asioihin eli on lukumäärältään rajattu, jotta yksittäiset työntekijät pystyvät keskittymään ja sitoutumaan mittaristoon. Mittariston täytyy olla tasapainossa eri näkökulmien välillä. Tämä tarkoittaa, että mittareiden täytyy sisältää niin raha- kuin ei-rahamääräisiä tavoitteita sekä tasapainottaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Hyvä mittaristo myös läpäisee koko organisaation, eivätkä sen sisältämät mittarit ole ristiriidassa keskenään. (Nieminen & Tomperi, 58-60)

3.4. Strategiasta käytäntöön

Strategian jalkautus käytäntöön ei ole niin yksinkertaista kuin luullaan. Toimiva myyntistrategia tarvitaan, mutta vaikea osuus on itse strategian toteuttaminen käytännössä. Rubanovitsch ja Aalto (2007) määrittelevät vaatimuksia strategian toteutumisen onnistumiselle: Strategialla täytyy olla selvä, yksiselitteinen malli ja suuntaviivat. Tavoitteet pitää olla pilkottu riittävän pieniksi kuukausi- ja viikkotasolla. Tavoitteiden toteutusta täytyy pystyä myös valvomaan, jonka vuoksi tehokas seuranta ja palautteen anto ovat äärimmäisen tärkeitä jalkauttamisen toteutumisen kannalta. Tehokkaan seurannan toteutumisen vaatimuksena ovat organisaatorakenteet, jotka tukevat tiedonkulkua ja mitattavuutta. Myös johtajalta vaaditaan sitoutumista strategiaan, sen käytäntöön viemiseen ja itse johtamiseen. Tämä tarkoittaa täytäntöönpanoa tukevaa yrityskulttuuria ja johtamistyyliä. Suurimmat haasteet strategian täytäntöönpanolle ovat strategian heikkous, muutosvastarinta ja puutteellinen vastuunjako täytäntöönpanossa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-46)

3.5. Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen voidaan määritellä kaikeksi, mitä työntekijät saavat ja mitä heille annetaan työpanoksen vastineeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki organisaation jäsenet ovat palkitsemisen kohteita. Työsuhde on siis vaihtokauppaa, missä työnantaja saa henkilön työpanoksen, mihin kuuluu yksilön osaaminen, innostus

ja aikaa. Kaikki se, mitä työntekijä saa työpanoksestaan vastineeksi, on palkitsemista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005; Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004)

Kraut ja Korman (1999) esittävät, että työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee psykologinen sopimus, mikä perustuu kaksisuuntaiseen kiinnostukseen osapuolten välillä. Tähän liittyy oletus vakaasta työtilanteesta ja odotuksiin edistymispotentiaalista. Tämän psykologisen sopimuksen toteutuminen työntekijälle tarkoittaa yksilökohtaisesti mielenkiintoista työtä yrityksen palveluksessa, jossa on mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. Palkitseminen kertoo työntekijälle myös, kuinka arvokasta hänen työpanoksensa ja osaamisensa ovat työnantajalle. Työnantajalle psykologisen sopimuksen toteutuminen tarkoittaa sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä.

Henkilöstön palkitseminen on yksi tärkeimmistä inhimillisen pääoman laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Palkitseminen vaikuttaa organisaation työnhakijoihin, palkattujen työntekijöiden laatuun ja motivaatioon sekä henkilöstön suorituskyykyyn (Dineen & Williamson 2012; Saks, Wiesner & Summers 1996; Shaw & Gupta 2007). Palkitseminen on voimakas kannuste ja se voi muotoilla työntekijöiden käyttäytymistä sekä vaikuttaa organisaation tehokkuuteen (Gerhart & Rynes 2003). Myös Gupta ja Shaw (2014) ehdottavat, että henkilöstön palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen ja käyttäytymiseen. Palkittamisen tavoitteena voivat olla esimerkiksi työntekijöiden motivointi, houkuttelevuus yrityksen palvelukseen ja nykyisistä työntekijöistä kiinnipitäminen (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 14).

Shipley ja Kleiner (2005) esittävät artikkelissaan, että myyntihenkilöstön palkitsemisjärjestelmillä täytyy olla positiivinen vaikutus käytökseen. Saavuttaakseen tämän palkitsemisjärjestelmän pitää täyttää viisi kriteeriä. Palkkion täytyy olla riippuvainen halutun suoritustason saavuttamisesta eikä vain tiettyjen asioiden suorittamisesta. Palkkioiden täytyy olla myös merkityksellisiä ja arvokkaita yksilölle sekä perustua objektiivisiin ja saavutettaviin tavoitteisiin. Neljänneksi palkkioiden täytyy olla avoinna koko henkilöstölle, eikä perustua kamppailuun työpaikan sisällä.

Viimeisenä kriteerinä on, että palkkiot ovat tasapainotettu työpaikan olojen (ulkoisen palkitseminen) sekä yksilöiden tarpeiden ja halujen (sisäinen palkitseminen) täyttämisen välillä.

Organisaation palkitseminen voi sisältää aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja, joista muodostuu organisaation linjaama palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Organisaatiot muodostavat omat palkitsemisen kokonaisuudet tavoitteidensa mukaan. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei aineellinen palkitseminen aina ole tarpeeksi työntekijöille. Jotkut työntekijät arvostavat muita tekijöitä enemmän kuin rahallista palkintoa, jonka myötä saattavat vaihtaa vähempipalkkaiseen työhön muiden tekijöiden noustessa keskiöön. Slocum (1971) esittääkin, että aineellinen palkitseminen tyydyttää alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja ravinnon tarve, ja aineeton palkitseminen ylimmän asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve.

3.6. Myyntiprosessin johtaminen

Myyntiprosessi tarkoittaa sitä, miten myyntiorganisaatiossa myyntityötä toteutetaan. Myynnin johtamisen näkökulmasta se on myynnin toimintamalli, joka määrittelee myynnin suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. Prosessin johtaminen muodostuu kolmesta osa-alueesta: suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta ja myynnin arvioinnin johtamisesta. Suunnittelu koostuu myyntistrategian rakentamisesta ja valmistelusta. Tähän kuuluu asiakas-segmentointi, jonka avulla resursseja voidaan kohdentaa paremmin. Asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien luominen ja uusien asiakkaiden prospektointi ovat osa myynnin suunnittelua. Myynnin toimeenpanon johtaminen keskittyy neljään asiaan: tekemisen määrään, osaamisen tasoon, keskittymiseen oikeisiin asioihin ja asiakkaan kohtaamiseen. Kolmas myyntiprosessin johtamisen teema on arviointi. Siinä keskitytään toteutuneiden myyntitulosten ja suoritustavoitteiden saavuttamiseen. Arvioinnissa keskitytään myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja myynnin johtamisen tasoon. (Nieminen & Tomperi 2008, 73-74)

3.7. Osaamisen johtaminen

On tullut selväksi, että henkilöstö on keskeinen tekijä yrityksen myyntimenestyksessä. Harva on kuitenkaan huippumyyjä valmiiksi, jonka vuoksi myyntijohtajan täytyy johtaa myös alaisten osaamisen kehitystä. Tämä tapahtuu esimerkiksi valmentamalla työntekijöitä työn ohessa. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 170-171) mukaan esimies voi vaikuttaa ratkaisevasti toiminnallaan alaistensa osaamisen kehittämiseen. He painottavat johtajan roolia työntekijöiden kehittämisessä, sillä johtajan täytyy tehdä säännöllisesti odotukset selväksi henkilöstölle, jotta työntekijä suoriutuu työtehtävistään ja voi kehittyä. Johtajan täytyy järjestää alaisille tilaisuuksia näyttää ja kehittää taitojaan sekä palkita onnistumisia. Osaamisen kehittämisen edellytykset täytyy olla olemassa. Työkaluja osaamisen kehittämiseen ovat suorituksen johtaminen ja valmentava johtajuus, osaamiskartan laatiminen ja kehityskeskustelut (Niemi & Tomperi 2008, 139).

Osaamisen johtamisessa on tärkeää luoda puitteet henkilöstön kehitymiselle ja mahdollistaa heidän omatoiminen ajattelu, mutta tarvitaan myös johtajan opastusta ja tavoitteiden selkeyttä sekä haastavuutta. Liian helpot tai liian vaikeat tavoitteet eivät motivoi kehittymään, vaan niillä on päinvastainen vaikutus. Työntekijän osaamisen kehittyminen on paljon johtajasta kiinni, mutta myös alaisella täytyy olla valmiudet ja motivaatio kehittyä. Johtaja voi rekrytoinnissa määrittää vaatimukset henkilön kehitykselle.

4. JOHDON VALMENNUS MYYNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

4.1. Tutkimuksen toteutus ja aineiston kuvailu

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kokonaisvaltainen tiedon hankinta oikeista tilanteista. Laadullinen tutkimus suoritetaan esimerkiksi teemahaastattelujen avulla. Näin saadaan myös tutkittavien näkökulmat esille. Analyysi laadullisessa tutkimuksessa on induktiivista, eli lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164)

Tämä tutkimus on suoritettu case- eli tapaustutkimuksena. Case-tutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja eri tavoilla hankittua tietoa tietyn nykyisen tapahtuman tai toiminnon analysointiin tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin 1987, 23). Aineisto tutkimukseen on kerätty eräästä suomalaisesta kiinteistövälitysalan franchising-ketjusta. Kohdeketjussa on havaittu myynnin johtamisen tärkeys, minkä vuoksi ketjussa kannustetaan yrittäjiä osallistumaan johdon valmennukseen kehittämään omaa ja yrityksen myynnin johtamista.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu neljästä 30-50 minuuttia kestäneestä teemahaastattelusta. Haastattelut ovat suoritettu tätä tutkimusta varten ja kaikki tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat ovat case franchising-ketjun yrittäjiä. Haastateltavat ovat taustaltaan erilaisia ja ovat olleet yrittäjinä eri pituisia aikoja kolmen ja kahdeksantoista vuoden välillä, jonka vuoksi myös näkökulmat mahdollisesti eroavat toisistaan. Haastattelut ovat litteroitu ja litteroitua haastatteluaineistoa on analysoitu tutkimustulosten löytämiseen. Haastateltaviin viitataan tässä kappaleessa termillä yrittäjä tai haastateltava A-D.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisenä kriteerinä ei ole määrä, vaan laatu ja aineiston käsittelemisen perusteellisuus. Lähtökohtaisena on siis tärkeää, että tutkimukseen valitut tapaukset ovat olennaisia käsiteltävän aiheen kannalta. Tutkija ei voi sisällyttää tutkimukseen hirveän montaa tapausta, jonka takia tutkimuksen kohteiden täytyy olla harkinnanvaraisia. (Eskola & Suoranta 1998, 18) Tutkimuksessa on pyritty selvittämään miksi johdon valmennukseen mennään ja mitä sieltä haetaan sekä miten valmennusta voidaan hyödyntää oman yrityksen myynnin johdon kehittämisessä. Asiaa tarkastellaan franchise-ketjun yrittäjän näkökulmasta. Kaikki tutkimukseen osallistuvat haastateltavat ovat käyneet johdon valmennuskurssilla hiljattain ja osallistuvat oman yrityksensä myynnin johtoon ja ovat tätä kautta luonteva valinta tutkimukseen haastateltavaksi.

Empiirinen osio käy haastatteluaineiston avulla läpi motiiveita johdon valmennukseen lähtemiseen ja miten valmennusta voidaan hyödyntää omassa toimintatapojen kehityksessä sekä yrityksen myynnin johtamisen kehityksessä. Kysymykset ovat luokiteltu haastattelurungossa kolmeen eri teemaan niiden luonteen mukaan (Liite 1). Teemat käsitellään empiriassa niiden haastattelurungon esiintymisjärjestyksessä. Empiirisen osion analyysissä viitataan neljään erilliseen haastatteluun, joihin osallistui neljä erään kiinteistövälitysketjun yrittäjää. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla yrittäjillä on monen vuoden kokemus alasta ja kokevat, että jatkuva itsensä ja yrityksen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. Haastatteluaineistoa rinnastetaan teoriaosuudessa läpikäytyihin aiheisiin, jotta nähdään miten yrittäjien kokemukset ja tuntemukset heijastavat aiemmin tehtyä tutkimusta sekä mitä uutta aiheesta voidaan esittää. Myös litteroiduista haastatteluista käytetään suoria lainauksia, joiden avulla haastateltavien ajatusmaailma on paremmin esillä.

Kerättyä aineistoa voidaan pitää luotettavana, koska se on kerätty henkilöiltä, jotka ovat käyneet johdon valmennuskurssin. Haastatellut henkilöt omaavat myös usean vuoden kokemuksen yrittäjänä olemisesta ja johtamisesta. Toisaalta haastateltavien valinnalla on voinut olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan selventämällä käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

4.2. Johdon valmennuksen perustelut

Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää niitä syitä ja motiiveja, miksi valmennukseen ylipäättään lähdetään ja mitä valmennukseen lähtemisellä tavoitellaan. Johdon valmennukseen ryhtymiseen ei ole yhtä vallitsevaa syytä ja ihmiset hakevat sieltä erilaisia asioita. Tämä näkyy myös yrittäjien vastauksissa, sillä kaikilla yrittäjillä oli erilaisia syitä lähteä johdon valmennukseen, vaikka myös yhteneviä teemoja löytyi. Yleisesti valmennuksesta koettiin löytyvän työkaluja, joista olisi apua omassa johtamistyössä ja haluttiin hyödyntää kollegoiden ymmärrystä ja oppia ryhmätyöskentelyn muodossa sekä ajateltiin, että valmentajalta ja kollegoilta saadaan uusia ajatuksia ja näkökulmia. Yrittäjästä A myös tuntui, että motivaatio tekemiseen on hiipumassa, jonka takia halusi lähteä mukaan valmennukseen vahvistaakseen omaa motivaatiota ja hakemaan uutta kipinää tekemiseen. Yrittäjän D kohdalla taas painetta tuli ketjunohjauksen aluepäällikön taholta ja valmennus sekä liiketoiminnan laajentuminen sattuiivat samaan aikaan, jonka vuoksi ajatteli olevan aika kouluttautua lisää. Tämä on hyvin linjassa Carlssonin ja Forsselin (2012, 119) näkemyksen mukaan, että jokainen valmennettava tuo valmennukseen itselle tärkeän aiheen tai tavoitteen, jota haluaa työstää.

Tutkimuksen yrittäjät ovat sinänsä erikoisessa asemassa, että he ovat oman pk-yrityksen omistajia, toimitusjohtajia ja vastaavat myös ainakin osittain myynnin johtamisesta. Kaiken tämän takana on kuitenkin vielä ketjunohjaus, jonka taholta tulee muun muassa ketjun strategia, linjauksia, tukea ja työvälineitä. Franchise-mallin vuoksi voi olla vaikea erottaa henkilökohtaisia ja organisaation tavoitteita, koska itse ollaan myös yrityksen omistajia. Tai kuten yrittäjä C ilmaisee omat valmennuksen tavoitteet:

”Sitä kautta, että jos on parempi johtamistyö, niin voi kuvitella, että tulee parempia tuloksia. Kyllä ne oli siellä, sekä henkilökohtaset että organisaation tavoitteet, ei niitä minusta voi erottaa. Henkilökohtaista kasvua ja yrityksen kasvua. Inspiraatiota, oppia uusia asioita, saada uusia näkökulmia, mutta kyllä pääsääntöinen tavote oli mun

mielestä se, että tulla paremmaksi esimieheksi ja sitä kautta saada yritykselle parempia tuloksia, onnellisempia työntekijöitä ja tyytyväisempiä työntekijöitä...”

Garavan et al. (2000) tunnistavat artikkelissaan lähtökohtia, jotka auttavat ymmärtämään yrityksen halua panostaa henkilöstön kehitykseen. Ensimmäisenä lähtökohtana on halu kehittää toimintaa, jolla on suora yhteys organisaation tavoitteisiin. Myös Luoma (2005a) esittää, että johdon kehittämisen pitää olla voimakkaasti kytköksissä yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Yrittäjän C näkemys valmennuksen tavoitteista korostaa näitä näkökantoja. Halutaan kehittää jotain osa-aluetta, jolla on vaikutusta yrityksen menestykseen, joka tässä tapauksessa on toimitusjohtaja ja johtaminen. Yrittäjät lähtevät valmennukseen silloin, kun koetaan, että siitä voi olla hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Tämä näkemys esiintyy myös muiden haastateltujen yrittäjien tavoitteissa. Yleisesti tavoitteena on ollut kehittää osa-alueita, joista nähdään olevan hyötyä omalle yritykselle. Esimerkkeinä näistä ovat kotikäyntikirjausten tekeminen ja ajaminen yrityksen jokapäiväiseen toimintaan tai selkeäkielisempään johtamistapaan pääsy, jotta henkilökunta saa paremmin kiinni vaatimuksista ja ohjeista. Toisin sanoen keinoja pukea sanoja ja tekoja ymmärrettävämmäksi arjessa. Yksinkertaisesti tavoitteena voidaan siis sanoa olevan parempi henkilöstön johtaminen ja sitä kautta yrityksen parempi menestys. Yrittäjien tavoitteet ovat yhtenevät Shermanin ja Freasin (2004) käsityksen kanssa johdon valmennuksen tarkoituksesta, joka on tuottaa oppimista, toimintatapojen muutosta ja kasvua valmennettavassa hänen organisaationsa rahalliseksi hyödyksi.

Kaikki yrittäjät yhtyvät siinä, että ovat tyytyväisiä valmennukseen ja sen tuloksiin. He suosittelisivat valmennusta muillekin yrittäjille ja esimiehille, osa yrittäjistä oli suositellutkin valmennusta kollegoille. Kyseessä oleva valmennuskurssi käytiin ryhmävalmennuksena. Pitkäjänteinen valmennusperiodi ja viikoittaiset tehtävät sekä yhteiset valmennuspäivät, jolloin pääsi keskustelemaan ja jakamaan näkemyksiä kurssilla olevien kollegoiden kanssa koettiin erityisen hyödylliseksi. Kokonaisuudessaan valmennus koettiin hyväksi paketiksi, jossa yhdistyy valmentajan tuki ja sparraus sekä vertaispalaute. Molemmista koettiin olevan hyötyä eri tavoin. Positiiviseksi koettiin myös se, että valmentaja ei sanellut mitä tehdä, vaan antoi itse

ajatella ja herätellä omaa oppimista. Luoma ja Salojärvi (2007, 24) puhuvat strategisesta johdon kehittämisestä, jolla tarkoitetaan johdon kehittämisen kykenevyyttä vaikuttaa yrityksen menestykseen. Kehittämisen strategisuus lisääntyy, kun hyödynnetään pitkäjänteistä, monipuolista ja tavoitteellista kehittämistä, kuten yrittäjien osallistumalla valmennuskurssilla on tehty (Burgoyne 1988; Mumford 1993; Luoma 2005b). Yrittäjä A myös kertoo, että on käynyt pienemmällä parin päivän mittaisissa koulutuksissa valmennuksen jälkeen, mutta mainitsee etteivät niissä käydyt asiat ole jääneet niin hyvin käytäntöön. Tämä vahvistaa Luoman ja Salojärven näkemystä pitkäjänteisen kehittämisen tärkeydestä.

Valmennuksesta parhaiten mieleen jääneet asiat ja tärkeimmiksi koetut asiat riippuvat omista tavoitteista ja kehityskohteista. Yleisenä teemana valmennuksessa nousi kuitenkin esille se, että keskittyy yhden asian kehittämiseen kerrallaan ja sitten vasta siirtyy seuraavaan. Toisena asiana on systematiikkaan ja tekemiseen keskittyminen. Valmennuksessa oli aikaa pysähtyä ja miettiä asioita valmentajan avun kanssa, jolloin omassakin yrityksessä ja toimintatavoissa nähtiin asioita, mitä voi kehittää tai tehdä toisella tapaa. Alla yrittäjien näkemyksiä siitä, mitä valmennuksessa painotettiin ja mitkä asiat ovat tärkeitä.

”Ei ne tavat muutu, jos vain sanoo henkilöstölle, että tee näin ja näin, vaan heidän pitää itse huomata, että oikeesti on hyötyä. Tekemisen kautta menee aivoihin” – Yrittäjä A

”Itse koin tärkeänä tämmöisen pakottavan systematiikan, joka tarkoittaa sitä, että asiat tekemisellä korjautuu. Esimerkiksi kotikäyntikirjauksia tekemällä niitä jokainen huomaa, että hetkinen tästä voi olla hyötyä ja sitä kautta rupeaa tekemään. Tekemällä asioita oppii ja oivaltaa niitten hyödyn ja merkityksen. Tekemisen kautta oppiminen”
– Yrittäjä B

”Ehkä se tärkeimpänä juuri se oma tekeminen, siihen keskittyminen, että osaa priorisoida asioita, osaa keskittyä niihin asioihin, joihin todella voi vaikuttaa ja jotka on omassa päätäntävallassa... Johtamiseen keskittyy ja keskittyy siihen. että itse pitää

muuttua ja muuttaa tekemisessä jotain, jos haluaa toisenlaisia tuloksia kuin aikaisemmin.” – Yrittäjä C

”...herätys siihen, että koko johtamista ei tarvitse kerralla muokata, vaan pikkujuttuja kerrallaan. Tietyn tekemisen kalenterointikaan ei tapahdu viikossa, vaan jos jotain haluaa lähteä muuttamaan, niin sitä pitää jankuttaa kolme-neljä kuukautta ja sitten odottaa tuloksia. Aikaisemmin on voinut olla ehkä hieman malttamaton ja vietävä asia on jo unohtunut kahden viikon jälkeen ja sitten tuleeikin jo toista asiaa muistutettavaksi. Se ei ole paras keino.” – Yrittäjä D

Muutoksen aikaansaamiseksi täytyy olla valmis sitoutumaan muutokseen ja valmis tekemään sen eteen töitä. Sen ymmärrys, että muutos ei tule välittömästi on tärkeää. Ensin täytyy hyväksyä, että muutos on aikaa ja vaivaa vievä prosessi. Räsänen (2007, 15-17) mukaan valmennusprosessin avulla saadaan liikettä itse valmennettavassa, hänen työssään sekä organisaatiossa. Valmennuksella tavoitellaan pysyvää toimintatapojen muutosta. Pelkästään sen hyväksyminen, että asioiden täytyy muuttua, jotta päästään lähemmäksi pysyvää muutosta ja tähän muutokseen sitoutuminen on askel eteenpäin.

Valmennuksessa koettiin olevan myös kehitettävää, mutta tämä ei niinkään liity valmentajaan tai prosessiin, vaan muihin valmennukseen osallistujiin. Moni yrittäjästä koki, ettei ihmiset olleet niin valmiita kommunikoimaan, jakamaan asioita tai sparraamaan toisia. Muilta osallistujilta olisi odotettu enemmän sitoutumista valmennuksen työkalujen käyttöön, koska jos niitä ei käytä, vähentää se valmennuksen hyödyllisyyttä. Kehitettävänä puolena siis löytää keino saada vuorovaikutusta valmennettavien välillä vahvemmaksi. Myös Pohjanheimo (2007, 52) näkee ryhmävalmennuksen haasteena olevan luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisen valmennettavien välille.

4.3. Myynnin johtamisen kehittäminen

Myynnin johtamisen taso ketjussa on hyvin yrittäjävetoista. On yhtä monta tapaa tehdä myynnin johtamista, kuin ketjussa on yrityksiä. Jotkut yritykset tekevät myynnin johtamista hyvin systemaattisesti ja ammattitaitoisesti, kun taas jotkut eivät johda myyntiä sitten ollenkaan. Myynnin johtamisen taso riippuu hyvin paljon yrittäjästä. Jokainen yritys johtaa myyntiä omalla tavallaan. Ketjunohjaukselta saadaan eväitä, mutta johtaminen tapahtuu kuitenkin yritystasolla. Joissain yrityksissä on erillinen myynnin johto ja on yrityksiä, joissa itse yrittäjä kouluttautuu myynnin johtamisessa.

”Sitten on taas tämmösiä selkeitä ammatinharjoittajayrityksiä, joissa ei kukaan johda mitään, et jokainen on siellä itekseen oman itsensä herra ja niin yrittäjä kuin välittäjätkin tekee sitä omaa välitystyötään... yrittäjä on niiku välittäjiensä pahin kilpailija eli tekee ehkä enemmän sitä välitystyötä, kun hänen välittäjät.” – Yrittäjä C

Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien keskuudessa nähdään, että valmennuksesta voisi olla hyötyä kaikille esimiestyötä tekeville. Valmennus on itsessään innostava ja siellä on paljon hyvää asiaa. Yrittäjästä A tuntui alussa, että valmennus on hirveän kallis, mutta matkan varrella huomasi, että maksaa varmasti itsensä takaisin. Ketjun yritysten myynnin johtamisen tason nähdään keskimäärin kuitenkin olevan suhteellisen hyvällä tasolla, mutta osan mielestä strategiaa voisi kehittää siltä osin, että minkälaisia yrityksiä ketjuun halutaan johtamisen ja myynnin johtamisen tasolta. Muutosta haluttaessa täytyisi miettiä myynnin johtamisen koulutuspolku jokaiselle, joka sitten palvelisi niin yrittäjää kuin yritystäkin. Yrittäjä C näkee, että johdon valmennuskurssi, jota ketju suosittelee, on yritys saada kaikki houkuteltua mukaan, jotta havahduttaisiin myynnin johtamisen tärkeydestä.

Myynnin johtamisen tärkeys yrittäjille ilmenee haastatteluissa. Yrittäjät kokevat tärkeäksi, että myynnin johtamistyötä tehdään, mutta kaikkien näkökanta asiasta on hieman erilainen. Vastauksista nousee kuitenkin esille yhteneviä teemoja siitä, mikä myynnin johtamisessa on tärkeää. Kaikkien mielipiteissä korostuu käsitys

työntekijöiden roolista ja ajatus siitä, että henkilöiden johtaminen ja heistä välittäminen on äärimmäisen tärkeää. Heidän tasa-arvoinen kohtelu, vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen sekä välittämisen heijastuminen henkilöstöön. Yhden mielipiteen mukaan ihmisten tekemisen johtaminen on osuvampi termi kuin myynnin johtaminen, koska se alkaa olla jo terminä vanhanaikainen. Yrittäjät siis näkevät henkilöstön tärkeänä voimavarana, josta täytyy pitää huolta ja kehittää, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Ymmärretään henkilöstön ja inhimillisen pääoman tärkeys kriittisenä tekijänä organisaation suorituskvyssä. Henkilöstö loppujen lopuksi kuitenkin tekee tuloksen ja on osa yrityksen kilpailukykyä. Toisena tärkeänä teemana esiintyy systemaattisuus ja jämäkkä asenne. Nähdään, että on tärkeää vaatia ja valvoa työntekijöiden tekemistä. Asetetaan tavoitteita ja oikeasti seurataan niiden toteutumista sekä keskustellaan työntekijöiden kanssa säännöllisesti. Osataan johtaa oikeita asioita sekä auttaa ja opastaa oikeissa asioissa. Ylipäätään tärkeää kuitenkin on se, että myyntiä johdetaan ja se johdonmukaista. Yrittäjien ajatuksia myynnin johtamisesta voidaan rinnastaa Ropen (2003, 117) käsitykseen siitä, että myynnin johdon tehtävänä on suunnitella ja organisoida myyntiä motivoimalla myyntihenkilöstöä sekä asettamalla tavoitteita ja seuraamalla niiden toteutusta.

Valmennuksen vaikutuksia liiketoimintaan on vaikea arvioida välittömästi kurssin jälkeen, koska kaiken hyödyn irti saaminen vie aikaa. Valmennuksen tarkoituksena on kehittää yrittäjien omia tavoitteita ja päämääriä. Kehityksen kohteet voivat olla hyvinkin erisuuntaisia ja keskittyä omaan tai organisaation kehitykseen. Kehitys painottuu yhteen osa-alueeseen kerrallaan eikä kaikki anti tule edes vuoden jälkeen. Henkilökohtaisten toimintatapojen kehityksellä voi olla myös kertaantuvat vaikutukset organisaatioon ja näin myös myynnin johtamiseen.

Johdon valmennus on oiva myynnin johtamisen osa-alueiden kehittämistyökalu. Valmennuksen aikana perehdytään myynnin johtamisen välineisiin. Valmentajan rooli on kannustaa valmennettavaa avartamaan näkökenttäänsä ja saavuttamaan potentiaalinsa sekä pääsyä tavoitteisiinsa (Carlsson & Forssell 2012, 122). Tämä sisältää ajattelua toisista näkökulmista, kuten työntekijän tai asiakkaan näkökulmasta. Siksi myynnin johdon kehitys alkaa johtajan mielestä ja oppimisesta. Asioita

ymmärretään paremmin ja osataan kertoa syitä toiminnalle. Oppiminen ja ymmärrys taas johtavat toimintatapojen muutokseen, koska uuden tavan hyödyt nähdään. Myös yrittäjät vahvistavat käsitystä toimintatapojen muutoksesta valmennuksen seurauksena:

”Kyl se paljon anto uusia näkökulmia ja ajateltavaa, ja ihan toimintatapoihin olen tehnyt muutoksia sen ansiosta” – Yrittäjä C

Valmennuksen päämääränä on tapojen muutos, itsetietoisuus, oppiminen ja lopulta menestys uralla sekä organisaation suorituskyvyn lisääntyminen (Joo 2005). Muutosten vaikutusalueet vaihtelevat yrittäjien välillä, mikä on valmennukselle ominaista, koska eri henkilöt hakevat valmennukselta eri asioita. Valmennuksen tulokset ovat syvästi kytköksissä valmennettavan tavoitteisiin. Yrittäjä A on kokenut saaneensa jämäkkyyttä otteeseensa ja myös työntekijät ovat huomioineet, että tavoitteiden seuranta on johdonmukaisempaa ja jämäkämpää. Hänellä on myös aikaisempaa enemmän kiinnostusta tekemiseen. Yrittäjä B kokee, ettei tarvinnut johtamistapoihinsa isompaa muutosta, koska perusasiat toimivat hyvin, mutta sai kotikäyntikirjausten merkitsemisen henkilöstölle läpi. Yrittäjän C toimintatavoissa valmennus näkyy tekemisen järjestelmällisyydessä, systematiikassa, asioiden säännöllisemmässä ja sääntillisessä tekemisessä sekä asioiden priorisoinnissa. Yrittäjä D sanoo, että avoimuutta on tullut lisää, mutta uskoo ettei kaikki ole vielä hallussa. Osa valmennuksen tuloksista tulee näkymään vasta ajan kanssa eikä kaikkea ole tarkoituskaan oppia ja tiedostaa heti.

Itsensä johtaminen on yksi asia, jonka yrittäjät kokivat erittäin keskeiseksi työhönsä esimiehenä ja rooliinsa johtajana. Itsestä täytyy pitää huolta ja johtaa. Itsensä johtaminen liittyy oleellisesti itsetuntemukseen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Yrittäjä B havahtui siihen, että jos ei ole itse kunnossa henkisesti ja fyysisesti, niin se heijastuu negatiivisesti kaikkiin, kenen kanssa toimii: läheisiin, kollegoihin ja asiakkaisiin. Jos ei pysty johtamaan itseään, niin jossain vaiheessa ei pysty johtamaan ketään. Yrittäjä A tajusi valmennuksessa, että on kysynyt liikaa omien välittäjien

mielipiteitä, mutta lisääntyneen itsetuntemuksen ja itsevarmuuden mukana on tullut tuntemus, että itse saa oikeasti päättää.

”on itse yrityksen omistaja, niin päätäntävalta on oikeesti omistajalla” – Yrittäjä A

Toimintatapojen muutos kääntyy selvästi myös myynnin johtamisen osa-alueisiin. Yrittäjän A jämäkämpi ja systemaattisempi ote näkyy esimerkiksi henkilöstön kehittämispalaverissa, joissa on nykyään selvä agenda ja tiedetään mitä tapaamiselta halutaan etukäteen. Tämän ansiosta palaverit ovat tehostuneet. Muidenkin yrittäjien kohdalla systemaattisempi johtamistapa on auttanut esimerkiksi tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa sekä niiden seurannassa. Varsinkin yrittäjä B on sitä mieltä, että tavoitteiden kirkastaminen henkilöstölle ja tekemisen priorisointi on parantunut. Hän kiinnittää enemmän huomiota välittäjäkohtaisiin eroihin. Toiset, nuoremmat ja kokemattomat, välittäjät tarvitsevat enemmän ohjausta kuin kokeneemmat välittäjät. Yrittäjä C sanoo, että on kokenut hyötyä ihmisten käyttäytymisen ja palkitsemisen merkityksestä psykologian kautta, mitä valmennuksessa oppi. Esimerkkinä hän antaa odottamattoman palkitsemisen merkityksen, se voi olla todella arvokasta. Yrittäjän D kohdalla valmennuksen anti on ollut selkeäkielisempää viestintää, keinoja selkokielisemmin selittää henkilöstölle tavoitteet ja miksi niihin pyritään sekä avata niitä asioita, kuinka valmistautua esittelyyn tai kotikäyntiin. Johdon valmennus on auttanut myös kääntämään ajatuksia työntekijään.

”Ei vain koe ittelleen, että eikö ne tajuu vaan pitäis osata selvittää minunkin ittelleni et miks ne ei tajuu”

Johdon valmennus nähdään kuitenkin laajempänä pakettina kuin pelkkänä työkaluna tai apuvälineenä johdon valmennukseen. Valmennus auttaa ymmärtämään elämää kokonaisuutena laajemminkin, niin myös kollegoita kuin asiakkaitakin.

Yrittäjien käymää johdon valmennusta voidaan pitää onnistuneena tulkitsemalla Joon (2005) käsitteellistä viitekehystä valmennuksen lyhyen aikavälin lopputuloksista. Johdon valmennuksen lyhyen aikavälin lopputuloksia ovat itsetuntemuksen parantuminen ja oppiminen, jonka seurauksena on käyttäytymisen muutos Joon (2005) viitekehysten mukaan. Tutkimukseen osallistuvat yrittäjät kokevat toimintatapojensa muuttuneen valmennuksen seurauksena. Valmennuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida myös Kirkpatrickin (1959) nelikentän avulla. Siinä otetaan huomioon valmennettavan reaktiot, valmennuksen oppimistavoitteiden saavutus, käyttäytymisen ja toimintatapojen muutos sekä vaikutukset toiminnan tulokseen. Yrittäjien reaktiot valmennukseen olivat positiiviset ja he kokivat päässeensä tavoitteisiinsa. Toimintatapoihinkin on tullut muutoksia, mutta vaikutuksen arviointi toiminnan tulokseen on vielä tässä vaiheessa haastavaa.

On äärimmäisen tärkeää, että myynnin johtamisen tasoa kehitetään ja ylläpidetään, jonka vuoksi erilaisiin valmennuksiin osallistuminen on hyödyllistä. Myynnin johtamisenkin täytyy muuttua ja kehittyä, koska välineetkin muuttuvat. Huippuvalmennuksen kautta saadaan lisää eväitä muuttuvaan johtamiseen. Yrittäjät näkevät johdon valmennuksen roolin myynnin johtamisen kehittämisessä olevan hyvin oleellinen. Osaamisen tasoa on monenlaista, ja koetaan, että valmennuksella on ratkaiseva merkitys. Myynnin johtamisen osaaminen ei tule itsestään tekemättä mitään, minkä takia johdon valmennuksella on tärkeä rooli myynnin johtamisen kehittämisessä. Ei ehkä edes ymmärretä, miten vähän sitä osataan.

Haastateltavien mukaan myynnin johtaminen on itsessään jo vanhentunutta sanastoa. Myyntiorganisaation johtaminen on kehittymässä nykyään enemmänkin valmentamiseksi, sparraamiseksi ja auttamiseksi enemmän kuin myynnin johtamiseksi. Yrittäjä B on vakuuttunut, että jos johtamiseen liitetään välittäminen, niin jokaisessa organisaatiossa päästään parempiin tuloksiin. Ristikangas ja Ristikangas (2010) tukevat kirjassaan yrittäjien käsitystä johtamistavan murroksesta ja siirtymisestä valmentavaan johtamiseen. Käsitys johtajan rooleista on muuttunut, johtajan täytyy olla asioiden ja ihmisten johtajan lisäksi myös coach – valmentaja

(Carlsson & Forssell 2012, 34; Viitala 2007, 77). Johdon valmennus auttaa siirtämään ajatusmaailmaa ja käsitystä johtajuudesta valmentavan johtamiseen.

”Yhtälailla kuin urheilussa valmentamisessa, ei siinä valmentaja voi vaatia maaleja, vaan vaatii oikeanlaista pelaamista, jotta joukkue sitä kautta sitten saa maaleja. Sen katsantakannan vaihtaminen just niinkun tekemiseen sen numero-/tulosjohtamisen sijaan. Mä luulen, et siinä on jo monella oppimista ja jos sen osaa on aika pitkällä.”

– Yrittäjä D

Yrittäjän C mukaan taas valmentavassa johtajuudessa painottuu oman itsensä tunteminen, haastaminen ja ymmärrys siitä, että itsellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Vain omalla suhtautumisella ja käyttäytymisen muuttamisella pystyy saamaan muutosta asioihin.

4.4. Tulevaisuuden näkymät

Valmistautuminen tulevaisuutta varten on jokaisen yrittäjän kohdalla erilaista. Toisilla on tarkempia kehittämissuunnitelmia kuin toisilla. Kaikki kuitenkin uskovat, että valmennuksella on vielä jotain annettavaa. Tällä hetkellä he keskittyvät saattamaan nykyisiä kehityskohteita loppuun ja varmistamaan, että muutos on pysyvää. Sen jälkeen on aika siirtyä seuraavaan kehityskohteen kimppuun. Osalla jatkovalmennuksesta on jo päätetty ja muitakin kiinnostaa valmennuksen jatkoaihe, vaikka eivät ihan heti perään lähtisikään. Yrittäjä C on järjestänyt koko yritykselleen samantyyppistä valmennusta, mutta välittäjän näkökulmasta. Myös yrittäjä B on kiinnostunut samansuuntaisesta valmennuksesta välittäjille, jotta ymmärrystä yhteisen asian eteen olisi enemmän. Näin valmennusta olisi helpompi hyödyntää yhdessä yrityksen kanssa. Koetaan myös, että somepuolelle tarvitaan paremmat eväät eikä valmennus tai koulutus somejohtamiseen olisi ollenkaan huono asia.

Kiinteistönvälitysalalla väki vaihtuu kovasti ja digitalisaatio voimistuu, jonka takia tarvitaan nuoria ja näppäriä osaajia, jotka taitavat myös tekniset taidot. Ikäjakautuman muutos on tulossa. Tämän vuoksi valmentautuminen on tärkeää, jotta osataan ohjata, valmentaa ja auttaa nuoria ja innokkaita tekijöitä, joista voi tulla tulevaisuuden huippumyyjiä. Pelkän määräilyn ja käskyttämisen kautta johtaminen voi helposti karkottaa työstä pois. Pitää osata olla malttia ja uskoa omiin alaisiin sekä heidän kehitykseen. Valmentautuminen ja koulutusvaatimukset tulevat varmasti lisääntymään tulevaisuudessa. Yrittäjä C pitää koulutusvaatimuksien kasvua tärkeänä, jotta päästään oikeasti asiantuntija-ammattin maineeseen. On tervettä kehitystä, että alalle vaadittaisiin jonkinlainen ammattitutkinto.

Somen ja digitalisaation nousu nähdään kiinteistönvälityksessä myös uhkakuvana, koska digitalisaation kasvava vaikutus helpottaa myös asiakkaiden kaupankäyntiä. Silloin kuin kiinteistökauppa mahdollistuu kokonaisuudessaan sähköisesti, niin välittäjien täytyy pystyä muistuttamaan, miksi kiinteistönvälitystä tarvitaan.

”Pakko on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, koska muuten digitalisaatio syö meidät”
– Yrittäjä D

Myös tämän vuoksi johdon valmennuksen tärkeys tulee korostumaan tulevaisuudessa. Johtajien täytyy siirtää ajatukset ihmisten johtamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Tähän kuuluu ajatus niin työntekijöistä kuin asiakkaistakin. Valmentava johtamistapa heijastuu henkilöstöstä myös asiakkaisiin, joka on tärkeää asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan kokeman lisäarvon kannalta. Valmennus auttaa avartamaan katsetta ja siirtämään ajatusmaailmaa kohti valmentavaa ja välittävää johtamistapaa, jossa painottuu yhdessä tekeminen, luottamus ja tavoitteellisuus.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yhteenveto

Muuttuvan kiinteistönvälitysalan ja johtamistapojen murroksen vuoksi yrittäjien tulee kehittää osaamistaan myyntiorganisaation johtajana, jotta jatkuvassa muutoksessa pysytään mukana. Johdon valmennusta pidetään kaikista lupaavampana johdon kehittämisen keinona, jonka vuoksi se on luonnollinen valinta myynnin johtamisen kehittämismenetelmäksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää millä tavalla johdon valmennuksella voidaan kehittää myynnin johtoa ja miten muutokset näkyvät johtajassa ja tätä kautta myös yrityksessä.

Tutkimuksen teoriaosa muodostuu kahdesta eri kappaleesta. Ensimmäisessä teoriakappaleessa käsitellään valmennusta kehittämismenetelmänä ja selvitetään mistä muodostuu johdon valmennus sekä millaisin keinoin sitä toteutetaan ja arvioidaan. Toisessa teoriaosassa tarkastellaan myynnin johtamisen osa-alueita ja selvitetään, mikä niiden tarkoitus on myyntiorganisaation henkilöstön johtamisessa ja miksi myynnin johtaminen on tärkeää.

Empiirinen osuus tutkimuksessa suoritettiin laadullisena tutkimuksena, johon aineistona on käytetty neljän kiinteistönvälitysalan yrittäjän haastatteluja. Kaikki haastateltavat yrittäjät ovat vastuussa oman yrityksensä myynnin johtamisesta ja ovat käyneet johdon valmennuskurssilla viimeisen kahden vuoden aikana. Tutkimuksen empiriassa keskitytään pitkälti motiiveihin lähteä johdon valmennukseen ja sen konkreettisiin hyötyihin yrittäjän omassa käyttäytymisen muutoksessa sekä muutoksen välittymisestä yrityksen myynnin johtamiseen.

5.2. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Miksi johdon valmennukseen lähdetään ja mitä sillä tavoitellaan?

Johdon valmennus nähdään tapana kehittää omaa johtamistyötä ja ammentaa valmentajalta ja omilta kollegoilta uusia näkökulmia, joiden avulla omaa ja yrityksen tekemistä voidaan tehostaa. Valmennus on myös keino pysähtyä miettimään, mikä on oikeasti tärkeää ja mihin suuntaan omaa liiketoimintaan halutaan kehittää. Se on eräänlainen tauko arjesta, jonka aikana pääsee oman päänsisälle oikeasti etsimään vastauksia valmentajan avulla. Johdon valmennusta pidetään myös tapana herättää tekemisen palo uudestaan ja keinona sytyttää omaa inspiraatiota. Kuten Carlsson ja Forssell (2012, 119) sanovat, valmennus on tavoitekohtaista. Syitä lähteä valmennukseen on yhtä monta kuin valmennettavaakin, mutta kun johtajat havaitsevat omassa johtamisessaan kehitettävää tai eivät ole täysin tyytyväisiä yrityksensä toimintaan, niin vastauksia lähdetään etsimään valmennuksen keinoin. Valmennukseen lähdetään silloin, kun siitä nähdään olevan hyötyä oman liiketoiminnan ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisessä.

Tavoitteet valmennukselle ovat hyvin henkilökohtaisia, mutta yrittäjälle omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat syvästi kytköksissä oman organisaation tavoitteisiin. Tämä on linjassa Garavan et al. (2000) ja Luoman (2005a) näkemyksen kanssa siitä, että johdon kehittämisen täytyy olla kytköksissä yrityksen tavoitteisiin, jotta kehitykseen halutaan panostaa. Omien tavoitteiden saavuttamisella tavoitellaan oman yrityksen hyötyä ja kehitystä. Tavoitellaan niiden osa-alueiden kehittämistä, mitkä nähdään organisaatiolle tarpeellisina kehityskohteina. Pääsääntöisenä tavoitteena on siis kehittyä esimiehenä, jonka kautta saadaan tyytyväisempiä työntekijöitä ja yrityksen suorituskykyä paremmaksi. Organisaation tavoitteet ovat myös yrittäjän tavoitteita. Tutkimus siis korostaa Shermanin ja Freasin (2004) käsitystä siitä, että johdon valmennuksen tavoitteena on tuottaa oppimista ja muutosta valmennettavassa organisaation rahalliseksi hyödyksi.

Miten johdon valmennusohjelma koetaan?

Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät ovat olleet valmennukseen erittäin tyytyväisiä ja kokevat päässeensä omiin tavoitteisiinsa valmentajan ja kollegoiden avulla. Pitkäjänteistä valmennusta ja viikoittaista seuranta pidettiin hyödyllisenä, koska valmennuksen asiat pysyivät mielessä koko ajan sekä käyttäytymisen ja ajatusmaailman muutokselle annettiin aikaa juurtua mieleen ja käytänteisiin. Tämä tukee Burgoynen (1988), Mumfordin (1993) ja Luoman (2005b) käsitystä siitä, että pitkäjänteisyys lisää kehittämisen strategisuutta ja valmennuksen hyödyllisyyttä. Valmentajan tuesta ja sparrauksesta yhdessä kollegoiden vertaispalautteen kanssa koettiin olevan molemmista olevan hyötyä, mutta eri tavoin. Kollegat osaavat samaistua arjen ongelmiin ja antaa neuvoa niistä selviämiseen, kun taas valmentaja auttaa etsimään omia vastauksia ja muuttamaan omaa ajatusmaailmaa. Valmentaja antaa itse miettiä ja herättää omaa oppimista eikä sanele mitä pitää tehdä. Tutkimus siis puoltaa Pohjanheimon (2007, 47) sekä Carlssonin ja Forsselin (2012, 122) kuvausta valmentajan roolista.

Valmennus on rahallisesti arvokas kurssi, jonka takia se voi karkottaa mahdollisia osallistujia pois. Yrittäjät kokevat kuitenkin, että valmennus tulee varmasti maksamaan itsensä takaisin. Haastateltavien reaktiot valmennuksesta ovat todella positiiviset ja he kokevat, että valmennuksesta voi olla hyötyä oman ketjun yrittäjille ja muillekin esimiehille, kunhan vain itse on valmis sitoutumaan valmennukseen. He suosittelisivat valmennusta kaikille esimiesroolissa oleville henkilöille. Ryhmävalmennuksessa kaivattaisiin kuitenkin enemmän sitoutumista muilta valmennukseen osallistujilta, joka vahvistaa Pohjanheimon (2007, 52) väitettä ryhmävalmennuksen ongelmista luottamuksen rakentamisessa.

Mitä vaikutuksia johdon valmennuksella on johtamisen toimintatapoihin?

Johdon valmennuksen yhtenä tavoitteena on Joon (2005) käsitteellisen viitekehyksen mukaisesti saada aikaan toimintatapojen ja käyttäytymisen pysyvää muutosta

oppimisen ja itsetuntemuksen kautta. Miten johdon valmennus vaikuttaa henkilöön on hyvin yksilökohtaista, mutta yleisenä piirteenä on jämäkämpi johtamisote ja systemaattisempi toiminta. Valmennus painottaa tekemisen valvonnan ja vaatimisen tärkeyttä, mikä näkyy sääntillisemmässä asenteessa työhön. Osataan priorisoida tärkeämpiä asioita ja keskittyä oleelliseen, joka heijastuu johtamistyön kautta myös alaisiin. Tutkimuksen löydökset tukevat Åhmanin (2003) väitöskirjan tuloksia johdon valmennuksen vaikuttavuudesta organisointiin ja priorisointiin.

Toimintatapojen muutos tapahtuu linjassa Joon (2005) viitekehyksen löydösten kanssa oman ajatusmaailma muuttumisen tuloksena. Muutosta ei tapahdu, jos ei tapahdu oppimista ja ymmärtämistä, miksi uusi toimintatapa on hyödyllinen. Käytöksen muutos ei tapahdu käskemisen seurauksena, vaan hyödyt pitää tajuta itse. Tämä johtaa kokeilemiseen, jonka kautta hyödyt konkretisoituu ja juurtuu aivoihin. Sama prosessi pätee niin johtajaan, kuin alaiseenkin. Viestinnän täytyy olla selkeää ja perusteltua, jotta kaikki ymmärtävät syyt ja seuraukset. Johdon valmennus avartaa omaa ajattelutapaa ja auttaa herättämään omaa oppimista ja ajattelua uusista näkökulmista.

Miten yritys voi hyödyntää johdon valmennusta myynnin johtamisen kehittämisessä?

Alatutkimuskysymyksien käsittelyn tuloksena pystymme vastaamaan kysymykseen, *onko johdon valmennuksesta myynnin johtamisen kehittämisen välineeksi?* Vastaus on myönteinen, mutta mielenkiintoisempaa on kysyä, *miten johdon valmennusta voidaan hyödyntää myynnin johtamisen kehittämisessä?* Valmennus tarjoaa osallistujille työvälineitä ja neuvoja myynnin johtamisen kehittämiseen, jotka vievät eteenpäin omaa ajattelua aiheesta. Miten minäkin voisin hyödyntää tätä keinoa omassa yrityksessäni? Ajatus muuttuu ymmärtämiseksi ja oppimiseksi, jotka johtavat toimintatapojen muutokseen. Tämä toimintatapojen muutos taas kääntyy yrityksen myynnin johtamisen kehittämiseen. Esimerkiksi havaitaan, että tavoitteiden paremmasta määrittelystä ja systemaattisesta seurannasta on apua toiminnan tehostamisessa. Myynnin johto määrittää selkokielisemmät ja ymmärrettävät tavoitteet

ja valvoo niiden toteutumista. Näin johdon valmennus auttaa kehittämään myynnin johtoa toiminnan muutoksen avulla. Myynnin johtamisen kehittäminen johdon valmennuksen kautta mukailee Joon (2005) käsitteellistä viitekehystä siltä osin, että pitkällä aikavälillä käyttäytymisen muutos näkyy yksilön menestyksenä, jonka kautta mahdollistuu myös organisaation menestys.

Valmennus ei ole heti valmis ihmelääke, vaan se on prosessi, jonka tarkoituksena on avata mieli uudelle ajattelulle ja näkökulmille. Tämä prosessi jatkuu läpi useiden kehityskohteiden, se ei ole ohi valmennuksen loputtua, vaan sen tarkoituksena on tuottaa tulosta myös tulevaisuudessa. Tämä lujittaa Räsäsen (2007, 15) käsitystä siitä, että valmennus ei ole tarkoitettu lyhytaikaiseksi avuksi. Valmennus painottaa yhden kohteen kehittämiseen kerrallaan. Kaikkea ei tarvitse edistää yhtä aikaa, jotta muutos on pysyvä ja onnistunut. Muutoksen onnistumisen jälkeen valmennuksen antia voi ammentaa uudestaan esimerkiksi käymällä läpi valmennuksen materiaalia myös tulevaisuudessa. Onnistuneen valmennuksen tulokset kertautuvat organisaatiossa, kun toimintatapojen muutos heijastuu myös henkilöstöön. Luoma ja Salojärvi (2007, 23-24) esittävätkin, että johdon kehittäminen on keino varmistua yrityksen kilpailukyvyistä ja jatkuvasta menestyksestä.

5.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa havaittiin, että yrittäjänä johdon valmennukseen lähdetään, kun siitä koetaan olevan hyötyä oman yrityksen liiketoiminnalle. Henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat kytköksissä toisiinsa. Valmennuksessa tavoitellaan paremmaksi esimieheksi kasvamista ja sitä kautta yritykselle parempia tuloksia. Tutkielmassa huomattiin, että johdon valmennuksen avulla pystytään kehittämään oman yrityksen myynnin johtamista omien toimintatapojen muutoksella ja olemalla avoin uusille näkökulmille. Tutkimus tukee myös Ristikankaan & Ristikankaan (2010) väitettä siitä, että johtaminen on murroksessa. Myynnin johtamista pidetään hieman vanhentuneena terminä ja myyntiorganisaation johtaminen on muuttumassa enemmän ja enemmän valmentavan ja välittävän johtamisen suuntaan. Yhteinen

tekeminen ja johtajan rooli valmentajana korostuu. Johdon valmennuksen koetaan edistävän tätä ajatusmaailman muutosta vanhentuneista johdon käsityksistä uusiin.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että johdon valmennus toimii myynnin johtamisen kehittämisvälineenä, mutta vaikuttavuudesta yrityksen tulokseen on miltei mahdoton vetää johtopäätöksiä. Valmennuksen tuloksiin ollaan tyytyväisiä ja siitä koetaan olevan paljon hyötyä omassa toiminnassa ja sen myötä myös oman yrityksen suorituksessa. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomioitu vain yrittäjien subjektiiviset reaktiot ja tuntemukset johdon valmennuksesta. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia objektiivisesti johdon valmennuksen vaikuttavuutta yrityksen tulokseen ja suorituskyykyyn. Vaikuttavuuden arviointia olisi kuitenkin mielekkäämpää tutkia vasta, kun valmennuksen suorittamisesta olisi kulunut pidempi aika, jolloin myös merkityksellistä dataa olisi enemmän.

LÄHTEET

Artikkelit

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, nro. 1, s. 99-120.

Boxall, P. 1996. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, vol. 6, nro. 3, s. 59-75.

Burgoyne, J. 1988. Management Development for the Individual and the Organisation. *Personnel Management*, vol. 20, nro. 6, s. 40-44.

Colombo, M. & Grilli, L. 2005. Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy*, vol. 34, s. 795-816.

Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. 2002. An Examination of Managers' Beliefs About Their Roles as Facilitators of Learning. *Management Learning*, vol. 33, nro. 2, s. 147-179.

Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as Facilitators in Learning Organisations. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, nro. 9, s. 752-771.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y-L. & Bas, A. B. E. 2011. Organizational Investments in Social Capital, Managerial Coaching, and Employee Work-Related Performance. *Management Learning*, vol. 42, nro. 1, s. 67-85.

De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J. 2011. Executive Coaching in Practice: What Determines Helpfulness for Clients of Coaching? *Personnel Review*, vol. 40, nro. 1, s. 24-44.

De Saá Pérez, P. & García Falcón, J.M. 2004. The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance. *Service Industries Journal*, vol. 24 nro. 2, s. 51-66.

- Delery, J.E. & Doty, D.H.** 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, vol. 39, nro. 4, s.820-835.
- Dineen, B.R. & Williamson, I. O.** 2012. Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and Relationships with Applicant Pool Quality. *Human Resource Management*, vol. 51, s. 343-360.
- Garavan, T., Gunnigle, P. & Morley, M.** 2000. Contemporary HRD Research: a Triarchy of Theoretical Perspectives and their Prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, nro. 2-4, s. 65-93.
- Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E.** 2001. Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, nro. 2-4, s. 48-68.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. & Woo, C.** 1997. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, s. 750-783.
- Gratton, L. & Groshal, S.** 2003. Managing Personal Human Capital: New Ethos for the "Volunteer" Employee. *European Management Journal*, vol. 21, nro. 1, s. 1-10.
- Gupta, N. & Shaw, J. D.** 2014. Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research. *Human Resource Management Review*, vol. 24, s.1-4.
- Hill, P.** 1998. A School of Business Coaching. *Training & Management Development Methods*, vol. 12, nro. 4, s. 411-415.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S.** 2008. The Emergent 'Coaching Industry': A Wake-up Call for HRD Professionals. *Human Resource Development International*, vol. 11, nro. 3, s. 287-305.
- Joo, B-K.** 2005. Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practise and Research. *Human Resource Development Review*, vol. 4, nro. 4, s. 462-488.
- Kidwell, R.E. & Fish, A.J.** 2007. High Performance Human Resource Practices in Australian Family Business: Preliminary Evidence from the Wine Industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 3 nro. 1, s. 1-14.

- Kilburg, R. R.** 1996. Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, vol. 48, nro. 2, s. 134-144.
- Lin, C.H., Peng, C.H. & Kao, D.** 2008. The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*, vol. 29, nro. 8, s. 752-772.
- Luoma, M.** 2005b. Managers' Perceptions of the Strategic Role of Management Development. *Journal of Management Development*, vol. 24, nro. 7, s. 645-655.
- Saks, A. M., Wiesner, W. H. & Summers, R. J.** 1996. Effects of Job Previews and Compensation Policy on Applicant Attraction and Job Choice. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, s. 68-85.
- Schultz, T. W.** 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, vol. 51, nro. 1, s. 1-17.
- Shaw, J. D. & Gupta, N.** 2007. Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers. *Personnel Psychology*, vol. 60, s. 903-928.
- Sherman, S. & Freas, A.** 2004. The Wild West of Ececutive Coaching. *Harvard Business Review*, vol. 82, nro. 11, s. 82-90.
- Shipley, C. J. & Kleiner, B. H.** 2005. Compensation Management of Commissioned Sales Employees. *Management Research News*, vol. 28, nro. 2/3, s. 2-10.
- Slocum, J.W.** 1971. Motivation in Managerial Levels: Relationship of Need Satisfaction to Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, nro. 4, s. 312-316.
- Ulrich, D.** 2008. Coaching for Results. *Business Strategy Series*, vol. 9, nro. 3, s. 104-114.
- Wheeler, L.** 2011. How Does the adoption of Coaching Behaviors by Line Managers Contribute to the Achievement of Organisational Goals? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 9, nro. 1, s. 1-15.
- Witherspoon, R. & White, R. P.** 1996. Executive Coaching: A Continuum of Roles. *Consulting Psychology Journal: Practise & Research*, vol. 48, nro. 2, s. 124-133.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal Of Management*, vol. 18, nro. 2, 295-320.

Writh, P., Smart, D. & McMahan, G. 1995. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy Management Journal*, vol. 39, s. 441-463.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen Korkeakoulu, Helsinki.

Kirjallisuus

Bacon, T. R. & Spear, K. I. 2003. Adaptive Coaching: The Art and Practise of a Client-Centered Approach to Performance Improvement. Palo Alto: Davis-Black.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. p. Helsinki: Tietosanoma.

Drucker, P. & Maciariello, J. 2008. Management. Tarkistettu painos. New York: Collins.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Gummeruksen kirjapaino.

Gerhart, B. & Rynes, S.L. 2003. Compensation: Theory, evidence, and strategic implications. Thousand Oaks. CA: Sage.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti; palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. 1. p. Helsinki: Edita. 213-229.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.

Kaajas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Kraut, A. I. & Korman, A. K. 1999. *Evolving Practises in Human Resource Management – Responses to a Changing World of Work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Helsinki: Edita Prima.

Luoma, M. 2005a. Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.): *Osa ja innovoi – osaaja innovoi*. Aavaranta-sarja, Keuruu: Otava.

Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.): *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. p. Helsinki: Edita. 21-37.

Mumford, A. 1993. *Management Development: Strategies for Action*. Lontoo: IDP.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.

Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. p. Helsinki: Edita. 39-55.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. 1. p. Helsinki: WSOYpro.

Rope, T. 2003. *Onnistu Myynnissä*. Juva: WS Bookwell.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. 1. p. Helsinki: Libris.

Räsänen, M. 2007. Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. p. Helsinki: Edita. 15-20.

Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. p. Helsinki: Edita. 57-75.

Viitala, R. 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. 2-3. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. 1. p. Helsinki: Edita. 77-95.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Yin, R. K. 1987. Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills, California: Sage Publications.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teksessa: Palkitseminen ihmistenjohtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, s. 21-40.

Verkkolähteet

Hakanen, M. 2002. Tavoitteet strategiatyössä - artikkeli. Modulcom Oy. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11. 2017]. Saatavilla: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Tavoitteet-strategiaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>

ICF. 2017. International Coach Federation. Coaching FAQs. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2017]. Saatavilla: <https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot:

Kuinka monta vuotta olet ollut ketjun yrittäjänä? Milloin kävit valmennuksen?
Koulutus? Miten tärkeäksi tunnet jatkuvan kehittymisen yrittäjänä (jatkokoulutus, osaamisen kehittäminen ym.)?

TEEMA 1. Johdon valmennuksen perustelut

1. Miksi aloitit valmennuksen?
2. Millaisia tavoitteita sinulla oli valmennuksessa? Henkilökohtaisia tavoitteita / Organisaation tavoitteita?
3. Minkälainen valmennusprosessi oli? Kesto ja toimintatavat?
4. Miten koit valmennuksen?
 - Hyvät ja kehitettävät asiat?
 - Tyytyväisyys valmennukseen? Suosittelisitko valmennusta muille yrittäjille/esimiehille?
 - Millä tavalla henkilöstö on huomioinut valmennuksen vaikutuksia työympäristössä/ työtehtävissä?
5. Mitä asioita valmennuksessa on painotettu, pääteemat/asiat?
 - Mitkä olet kokenut sinulle tärkeiksi asioiksi työhösi esimiehenä?
 - Minkälaisia huomasit kehityskohteita omassa yrityksessä valmennuksen aikana? (Ahaa elämykset ym.)
6. Miten koet toimintatapasi muuttuneen valmennuksen myötä?

TEEMA 2. Myynnin johtamisen kehittäminen

1. Myynnin johtamisen taso ketjun yrityksissä?

- Miten koet myynnin johtamisen nykyisen tason ketjussa?
- Minkälaisia eroja yrityksiä välillä?
- Kehityskohteita?

2. Mitä asioita koet tärkeiksi myynnin johtamisessa?

3. Minkälaisia tavoitteita asetatte henkilöstölle?

- Määrälliset / laadulliset?
- Minkälaisia määrällisiä ja laadullisia mittareita käytät apunasi? (Asiakastyytyväisyys? eur /kk / työntekijä)
- Miten painotat näitä mittareita? Asiakasohjaukset / työntekijä
- Millä tavalla valmennuksesta on ollut hyötyä tavoitteiden ja mittareiden määrittämisessä sekä niiden seuraamisessa?

4. Minkälaisia palkitsemiskeinoja käytätte?

- Aineelliset/ aineettomat palkitsemiskeinoja?
- Onko valmennuksesta ollut apua henkilöstön palkitsemiseen liittyen? Jos on, niin miten?

5. Millä tavoin tuette työntekijöiden osaamisen kehitystä?

- Millä tavalla valmennus on auttanut osaamisen johtamisen kehittämisessä?

6. Minkälainen myyntiprosessi teillä on tällä hetkellä?

- Onko valmennuksesta ollut hyötyä myyntiprosessin kehittämisessä? Jos on, niin miten?

7. Minkälaisen roolin näet johdon valmennuksella olevan myynnin johtamisen kehittämisessä?
8. Koetko, että myynnin johtamisesta on tulossa valmentavaa johtamista?
 - Tunnetko harjoittavasi valmentavaa johtamista?
 - Mitkä asiat painottuvat valmentavassa johtamisessa?
9. Miten muuten aiot hyödyntää / olet hyödyntänyt ko. valmennusta työssäsi?
10. Minkälainen prosessi opittujen asioiden hyödyntäminen on ollut?
 - Onko henkilöstöllä ollut muutosvastarintaa/ muita esteitä uusien menetelmien käyttöönotossa? Minkälaisia esteitä?

TEEMA 3. Tulevaisuuden näkymät

1. Minkälainen kehittämissuunnitelma teillä on jatkoa varten?
 - Mitä asioita aiot painottaa jatkossa/ kehittämisen painopisteet?
 - Miten muuten olette valmistautuneet alan muuttuvaan kehitykseen?
2. Miten koet alan tulevaisuuden kehittymisen?
 - Koulutuksen/ valmennuksen osalta? Koulutusvaatimukset?
 - Yleinen kehitys alalla? Mihin suuntaan menossa, minkä asioiden painoarvo tulee nousemaan?