



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Veera Virtanen

Strategian jalkauttaminen

Case: Yritys X

Liiketalous
2019

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Veera Virtanen
Opinnäytetyön nimi	Strategian jalkauttaminen
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	37 + 1 liitettä
Ohjaaja	Heidi Skjäl

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle, joka toimii kiinteistö- ja rakennusalalla. Yritys X päivitti strategiansa syksyllä 2018 ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko Yritys X onnistunut jalkauttamaan päivitetyn strategiansa toimihenkilöilleen.

Työn teoreettinen viitekehys sisältää kolme pääaihetta: sisäinen viestintä, strategia ja strategia viestintä. Muut kappaleet sisältävät johdantoa ja tutkimuksen toteutustavan sekä tulokset ja kehitysehdotukset. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena Yritys X toimihenkilöille.

Tutkimuksessa selvisi, että Yritys X on onnistunut hyvin jalkauttamaan uutta strategiaansa ja sen viestimisessä on onnistuttu. Kuitenkin pieni osa vastanneista toimihenkilöistä ei ole saanut sisäistettyä strategiaa yksilötasolla tai sisäistettyä miten se näkyy kunkin konsernin tytäryhtiön toiminnassa.

ABSTRACT

Author	Veera Virtanen
Title	Implementing strategy
Year	2019
Language	Finnish
Pages	37 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Heidi Skjäl

This thesis was done as an assignment for as case company X. Which operates in real estate and construction. Company X updated its strategy in the fall 2018 and the purpose of this thesis was to find out whether Company X successfully implemented an updated strategy among its employees.

The theoretical framework of the thesis contains three main subjects: internal communication, strategy and strategy communication. The other chapters include introduction, method of conducting the study, the results and development suggestions. The study was conducted as a quantitative research among Company X employees.

The study revealed that the case company has successfully implemented its updated strategy and has successfully communicated it. However, a small number of the responded employees have not internalized the strategy at the individual level or how the strategy is reflected in the operations of each subsidiary.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
	1.1 Johdatus aiheeseen	8
	1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	8
	1.3 Yritys X	8
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	9
	2.1 Sisäinen tiedotus	10
	2.2 Sisäinen markkinointi	11
	2.3 Sisäisen markkinoinnin keinot	13
3	STRATEGIA	15
	3.1 Strategiaprosessi	16
	3.2 Eri toimintatavat strategian lähtökohtana	18
4	STRATEGIAVIESTINTÄ	20
	4.1 Strategiaviestinnän kanavat	23
	4.1.1 Infotilaisuudet	23
	4.1.2 Perehdyttäminen ja koulutustilaisuudet	24
	4.1.3 Taustamateriaali	25
	4.1.4 Palaverit	25
	4.2 Esimiehen strateginen rooli	25
5	METODIN VALINTA	29
	5.1 Kvantitatiivien tutkimus	29
	5.2 Kvalitatiivinen tutkimus	30
	5.3 Opinnäytetyössä käytetty metodi	30
6	TUTKIMUS JA TULOKSET	31
	6.1 Strategian ymmärtäminen	31
	6.2 Strategian viestiminen	33
	6.3 Esimiestyöskentely	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	36

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSI.....	37
LÄHTEET.....	38

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona	12
Kuvio 2. Strategiaprosessi	17
Kuvio 3. Vesiputousmalli	22
Kuvio 4. Esimiesviestintä	27
Taulukko 1. Strategian ymmärtäminen.....	31
Taulukko 2. Viestiminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	32
Taulukko 3. Onko strategiasta kerrottu tarpeeksi	33
Taulukko 4. Tyytyväisyys strategian viestimisestä	34
Taulukko 5. Esimiestyöskentely	35

LIITELUETTELO**LIITE 1. Tutkimuslomake**

1 JOHDANTO

Tässä osiossa kerrotaan opinnäytetyön aiheesta sekä määritellään tutkimusongelma, tavoitteet ja tutkimuksen rajaus. Johdanto-osion lopussa esitellään lyhyesti myös toimeksiantajayritys, jolle tutkimus suoritetaan.

1.1 Johdatus aiheeseen

Opinnäytetyön aiheena on strategian jalkauttaminen. Toimeksiantajalle tutkimus on ajankohtainen, sillä he päivittivät strategiansa syksyllä 2018. Yritys on pyrkinyt jalkauttamaan syksyn ja kevään aikana päivitettyä strategiaansa toimihenkilöilleen.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimusongelmana on, onko yritys X onnistunut jalkauttamaan päivitetyn strategiansa toimihenkilöilleen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle ovatko he onnistuneet sisäisesti viestimään päivitettyä strategiaansa toimihenkilöilleen niin, että he ovat sisäistäneet sen ja pystyvät viestimään sitä myös eteenpäin.

1.3 Yritys X

Kohdeyritys on konserniyhtiö, joka toimii rakennus ja kiinteistöalalla. Yritys toimii koko Suomen alueella ja konsernissa työskentelee noin 70 toimihenkilöitä.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä on yhteisöviestinnän tärkein osaamisalue sekä tavoitteellisin toiminto. Se on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön kesken. Sillä pyritään vahvistamaan työ- ja talohinkua, tehostamaan yhteistyötä, varmistaa tuloksenteko, parantamaan työilmapiiriä, rakentamaan yhteisökuva ja välittämään oikeaa tietoa ja ilmapiiriä henkilölähiverkolle. Sisäiseen viestintään kuuluu yhteystoiminta ja tiedotus. Yhteystoiminnalla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön ja tiedoksella välitetään sanomia talon sisälle. (A. Siukosaari. 2002, s. 65)

Nykyään puhutaan sisäisen viestinnän sijaan paljon työyhteisöviestinnästä, sillä enää työtä ei aina tehdä fyysisesti yrityksen sisällä, vaan teknisten apuvälineiden avulla sitä voidaan tehdä missä vain. Työyhteisöviestinnässä erityisen tärkeää on tiedon jakaminen ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on viestintävastuu. Ennen vastuu on ollut vain oikeastaan johdolla viestiä alaisilleen. Avoimuus viestinnässä myös tukee yhteisöllisyyttä ja ryhmään kuuluvuutta. Hyvällä työyhteisöviestinnällä yritys voi viestiä asiakkailleen laadusta ja saavuttaa mahdollisesti taloudellista menestystä, sillä henkilöstön viihtyminen ja sitoutuminen heijastavat suoraan asiakaspalveluun. Työyhteisöviestinnässä on siis tärkeää jakaa tietoa, ymmärtää ja mahdollistaa jokaisen työyhteisön jäsenen vaikuttaminen ja osallistumisen kokemus. (Kohtilaatua 2018)

Sisäinen viestintä on perinteisesti ollut johdon päätöksistä ja ajatuksista ilmoittamista sekä välittämistä työntekijöille eri toimituskanavia pitkin. Toisinsanoen aikaisemmin sisäinen viestintä on perustunut työntekijöiden tiedon tarpeeseen. Nykyaikaisessa sisäisessä viestinnässä taas pyritään innostamaan ajattelemaan, osallistumaan ja ideoimaan. Sillä tavalla pyritään sitouttamaan työntekijät entistä paremmin työtehtäviin ja yhteisöön. Sisäisellä viestinnällä tähdätään nykyään myös siihen, että työntekijät esittäisivät keinoja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Nykyään siis yhä useammin yrityksen johto tarvitsee tietoa työntekijöiltään onnistuakseen tavoitteissaan. Tämän seurauksena organisaation oppiminen on yksi sisäisen viestinnän tavoitteista, samoin kuten myös työntekijöiden uskon vahvistaminen yrityksen toiminnan onnistumiseen. Viestintä ei siis ole pelkästään informaation ja

tiedon välitystä, vaan tiedon siirtämisen lisäksi viestintä antaa mahdollisuuden esimerkiksi epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen. Sillä tavoin viestintä siis luo yhteisyyttä ja antaa kulttuurisen kodin sekä auttaa organisaatiota oppimaan. (Kaup-palehti 1996; L. Åberg, 2008, s. 83)

2.1 Sisäinen tiedotus

Sisäinen tiedotus pitää henkilöstön tietoisena yrityksen uutisista ja ajankohtaisista asioista, kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista, tavoitteista ja keinoista, jolla tavoitteisiin päästään sekä yrityksen tuloksista. Muutoksista, ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista on tiedotettava. Tällaiset tiedot kirkastavat oman yhteisön kuvaa ja antavat intoa ja mielekkyyttä työntekoon. Sisäinen tiedotus huolehtii tiedotuksesta ja viestinnästä talon eri suuntiin. (A. Siukosaari. 2002, s. 79)

Tiedottaminen pyrkii vaikuttamaan tiedolla. Jotta tiedottamisessa voidaan onnistua, pitäisi pystyä välittämään sellaista tietoa, jota vastaanottaja odottaa ja joista hän on kiinnostunut. Kun vastaanottaja tunnetaan, on helpompi onnistua, koska silloin voidaan suunnitella sisältöä vastaanottajan mukaan. Yrityksen sisällä siis kohderyhmät ovat helposti tunnistettavissa. Kohderyhmästä voidaan selvittää koulutustaso, erikoistietotaito ja niiden vaihtelevaisuus eri henkilöstöryhmissä. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että sanoma ymmärretään. (A. Siukosaari. 2002, s. 80)

Sisäisen tiedotuksen keinot jakautuvat välittömiin ja välillisiin. Välittömillä keinoilla ja kanavilla tarkoitetaan välitöntä vuorovaikutusta, jossa ihmiset kohtaavat tiedotustilanteessa. Niissä voidaan kysyä ja saada vastaus heti sekä keskustella. Tehokas viestintäkeino välittömässä viestinnässä on suullinen viestintä. Välilliset keinot taas ovat sellaisia, joilla ei voi saavuttaa heti vuorovaikutusta, esimerkiksi paperinen tiedote. (A. Siukosaari. 2002, s. 91-104)

Sisäisellä tiedotuksella varmistetaan, että henkilöstö tietää liikeidean ja tavoitteet sekä omaan työhönsä liittyvät asiat. Tiedotus lisää avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapii-riä yrityksessä. Erilaisia tiedottamisen muotoja ovat: henkilöstölehdet, tiedotteet ja suullinen viestintä, kuten infotilaisuudet, kokoukset ja tilannekatsaukset. Nykypäivänä yrityksissä isona osana on myös intranet, jonka avulla saadaan tiedotteet

nopeasti perille. Tiedottamisen tärkeä lähtökohta on, että kaikki työntekijät saavat eri tilanteissa tarvitsemansa tiedon. Samalla henkilöstöä tulisi aktivoida uuden tiedon tuottamiseen yritykselle esimerkiksi asiakkaiden kautta, silloin yhden työntekijän tieto voi auttaa koko yrityksen menestymistä. Työntekijöiden on hyvä tietää mitä asiakkaille tarjotaan, miten tuotteita mainostetaan ja miksi tuotteet ovat tietyn arvoisia. Tällä tavalla kaikki työntekijät ovat osana yrityksen markkinointia ja tiedottamisen avulla varmistetaan, että asioista kerrotaan oikein asiakkaille. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 176)

2.2 Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla yhteisö ja sen visio, arvot, tavoitteet, yhteisökulttuuri, toiminta, tuotteet ja palvelut tehdään tutuiksi henkilöstölle. Sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tavoitetta: ensimmäiseksi työntekijöiden on ymmärrettävä ja hyväksyttävä yrityksen liikeidea ja arvot, toiseksi osattava ja haluttava tehdä työtä niin, että yrityksen liikeidean mukaiset tavoitteet toteutuvat. (A. Siukosaari. 2002, s. 65; S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s.174)

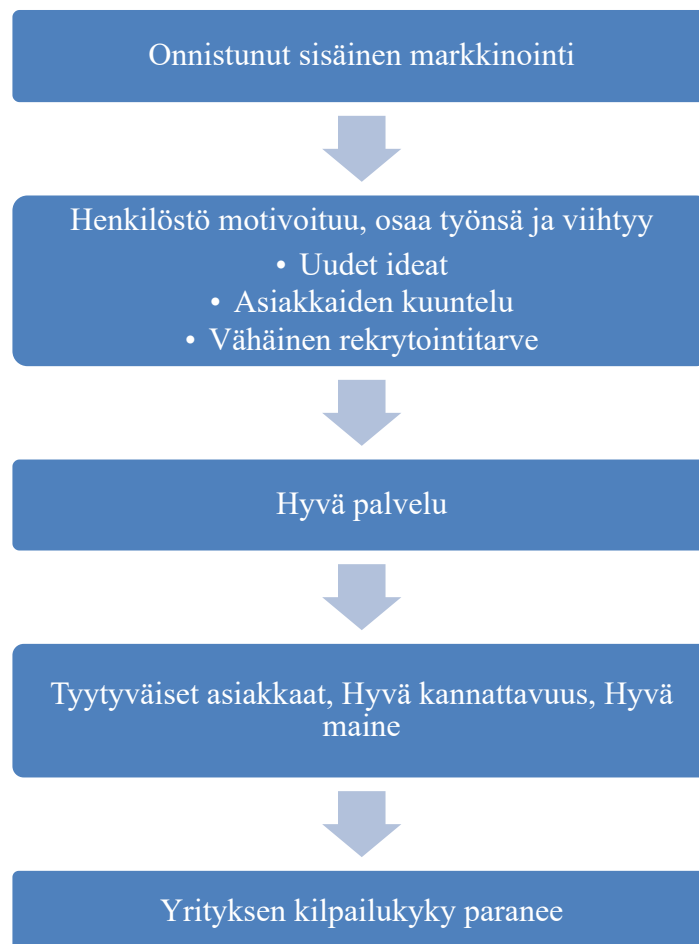
Sisäinen markkinointi kertoo pysyvistä ja yleisistä asioista sekä rakentaa sisäistä yhteisökuvaa. Tavoitteena on myös lisätä työntekijöiden motivaatiota saavuttaa tavoitteita tietämyksen ja hyväksymisen kautta, jolloin saadaan innostuneisuutta työhön, halua onnistua henkilökohtaisessa työssä ja edistää koko yhteisön menestymistä. (A. Siukosaari. 2002, s. 122)

Sisäinen markkinointi perustuu selkeään johtamispolitiikkaan, jolloin mm. arvot, yhteisökulttuuri ja tavoitekuva ovat selkeästi määritellyt. Näitä asioita ei kannata henkilöstölle esitellä, ellei niitä ole tehty yhdessä henkilöstön kanssa, koska tällaiset asiat toimivat vain sitouttamisen kautta. (A. Siukosaari. 2002, s. 122)

Sisäinen markkinointi on johtamista ja sen tavoite on saada liikeidean sisältö toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa jokaisen henkilön työtehtävässä. Yrityksen ylin johto on siis tärkeässä asemassa sisäisessä markkinoinnissa, sillä heidän tulisi näyttää esimerkkiä. Nykyään johtamisessa käytetäänkin markkinoinnillista tapaa, jossa korvataan vanha ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen motivoinnilla sekä

luomalla yhteishenkeä ja kannustamalla henkilöstöä kehittymiseen. Näin varmistetaan, että yrityksen tavoitteet toteutuvat. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 173)

Sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointia siten, että esimerkiksi kampanjan aikana koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet. Esimies on tässä tärkeässä tehtävässä, sillä hänen tehtäväänään on suhteuttaa kampanja oman työyksikkönsä tehtäviin. Esimiehen tärkein tehtävä sisäisessä markkinoinnissa on kuitenkin saada omaan yksikköönsä iloa ja motivaatiota koko ajan, eikä vain kampanjoiden aikana. (L. Åberg. 2008, s. 99-100)



Kuvio 1. Henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona

Jotta asiakasmarkkinoinnissa voidaan menestyä, tulee yrityksen henkilöstön olla motivoitunut ja osaava. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on keskeinen

kilpailutekijä yrityksissä (Kuvio 1). Kun henkilöstö viihtyy työpaikallaan, se tekee omaa työtään ja koko yritystä koskevia kehitysehdotuksia sekä osaa kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. Samalla henkilöstön vaihtuvuus vähenee, eikä yrityksessä tarvitse etsiä uusia työntekijöitä niin usein. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 172-173)

Sisäistä markkinointia voidaan toteuttaa esimerkiksi tiedotuksella, kouluttamalla, kannustamalla ja yhteishenkeä luomalla. Se mikä edellä mainituista keinoista toimii parhaiten, riippuu yrityksen liikeideasta ja markkinatilanteesta sekä henkilöstön ominaisuuksista. Toteutusta ja tuloksia tulisi myös seurata tietyn väliajoin ja siinä apuna voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyskyselyä. Jotta sisäinen markkinointi onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, kaikkia sisäisen markkinoinnin keinoja tulisi käyttää tasapainossa, sillä vaikka koko henkilöstö tietäisi, osaisi ja haluaisi, mutta ei kuitenkaan usko itseensä tai yritykseen, ei voida saavuttaa haluttua lopputulosta. Sisäinen markkinointi onkin tärkeä osa pienten ja suurten yrityksen toimintaa, sillä yritys pitäisi saada toimimaan aina yrittäjän tavoitteiden ja ajatusten mukaisesti. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 174-178)

2.3 Sisäisen markkinoinnin keinot

Iso osa sisäistä markkinointia on yhteishengen luominen, jolla pyritään varmistamaan henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestykseen. Yhteishenkeä pyritään luomaan esimerkiksi työntekijöiden tasa-arvoisella kohtelulla, yhteisillä tilaisuuksilla ja tapahtumilla, yhtenäisillä työasuilla tai yrityksen logoilla varustetuilla esineillä. Yrityksen koko henkilöstöllä tulisi olla tunne, että kaikki toimivat tasavertaisina yhteisten tavoitteiden eteen. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 178)

Tiedotustilaisuuksiin voidaan sisältää sisäistä markkinointia kertomalla esimerkiksi, miten muutokset pönkittävät tavoitteiden saavuttamista tai yhteisökuvan vahvistumista. Tällaisissa tilaisuuksissa johdon tulisi puhua vakuuttavasti ja innostuneesti ”meistä” sekä osoittaa, kuinka henkilöstö ja yhteisö ovat yhtä. (A. Siukosaari. 2002, s. 123)

Koulutus on yksi keino sisäiseen markkinointiin, sen avulla varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen esimerkiksi palvelun, tuotteiden, myynnin tai johtamisen alueilla. Yrityksissä tarvitaan pitkäaikaisia ja lyhytaikaisia koulutuksia ja se tulisi aina räätälöidä tarpeen ja osaamistason mukaan. Koulutusmateriaalien olisi hyvä olla intranetissä kaikkien saatavilla, jolloin asioihin voi palata koulutuksenkin jälkeen. Yritykset voivat myös tukea henkilökuntaansa suorittamaan tutkintoja maksamalla palkkaa tai myöntämällä opintovapaata opiskelujen ajaksi. Koulutusta tulisi ajatella ammattitaidon ja asenteiden kehittämisenä, mutta myös henkilöstön kannustamisena, jolla turvataan yrityksen menestysedellytykset pitkällä aikavälillä. Jos työntekijä on tyytyväinen ja positiivisesti sitoutunut työnantajayritykseen, hän ei vie osaamistaan kilpailijayritykseen. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 176)

Sisäistä markkinointia voidaan tehdä myös erilaisilla kannustimilla. Kannusteilla pyritään varmistamaan henkilöstön halu toteuttaa liikeideaa. Eri henkilöstöille ja henkilöille tulisi miettiä omat kannustimensa, koska eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Tämän takia ennen kannusteiden suunnittelua tulisi selvittää mikä asia motivoi ketäkin. Raha kannusteena ei aina ole paras vaihtoehto, sillä sen vaikutus ei ole kovin pitkäkestoinen kannustimena, esimerkiksi palkan korotus muistetaan mahdollisesti muutama kuukausi, mutta sitten sen kannustava vaikutus vähenee. Aineellisten palkkioiden lisäksi voidaankin siis kannustaa hyvällä palautteella, antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tai kiittää julkisesti. Kannusteissa tärkeää onkin henkilökohtainen huomioiminen, jonka avulla pyritään parhaaseen tulokseen joka päivä. (S. Bergström & A. Leppänen. 2009, s. 177-178)

3 STRATEGIA

Liiketoimintastrategia muodostetaan yrityksen omistajastrategiasta, missiosta, visiosta ja arvoista. Sen muodostuksen kulmakivinä toimivat markkina- ja kilpailija-analyysit sekä analyysit omista kyvykkyyksistä. Usein strategia luodaan johdon kesken ja jalkautetaan työntekijöille, jolloin strategia saattaa jäädä etäiseksi työntekijöiden keskuudessa. Tämä voi johtaa siihen, että strategiaa ei pidetä merkityksellisenä, eikä se auta sisäisen motivaation syntymistä. Usein yrityksissä henkilöstä ei tunne eikä ymmärrä strategiaa, koska henkilöstö ei ole ollut osallisena strategian valmistelussa. Jotta strategiatyöhön voisi osallistua muukin henkilökunta kuin johto, tulee strategia työ siirtää yksilötasolle. Siihen hyvä tapa on tarinallista strategiaa, eli ei luoda koko yritykselle tarinaa, vaan jokaisella olisi mahdollisuus kertoa oma tarinansa. Tällä tavoin jokainen voi löytää yhtäläisyyksiä omien ja yrityksen tavoitteiden kanssa, jonka vuoksi yhteinen tavoite ei jää etäiseksi sekä tavoite voi tuntua omalta. (Fakta 2016)

Strategioita laaditaan, koska ei olla tyytyväisiä nykytilanteeseen. Toimintaa pyritään muuttamaan haluttuun suuntaan strategian avulla. Samalla organisaatiossa pyritään saamaan johdonmukaisuutta ja pysyvyyttä. Hyvän strategian kolme tunnusmerkkiä ovat: fokus, riittävä erottautuminen muista sekä pysähdyttävä viesti. Jos strategia täyttää edellä mainitut asiat, se on ikään kuin tarina. Tarina muodossa oleva strategia on helppo ymmärtää ja muistaa. (S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara 2012, s. 22; E. Juholin 2008, s. 117)

Aiottu strategia ei aina toteudu, koska usein strategian laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa sekä ajattelevat eri tavalla. Tämä on ikään kuin yksi kuilu, joka on johdon ja organisaation jäsenten välillä. Jotta kuilusta päästään eroon, pitäisi kommunikoida. Eli strategian laatijoilla ja toteuttajilla tulisi olla jokseenkin yhdenmukainen käsitys siitä, minne on tarkoitus mennä. Pelkän kommunikoinnin lisäksi tarvitaan yhteistä tekemistä ja sitä kautta varmistetaan yhteistä suuntaa. (E. Juholin 2008, s. 119)

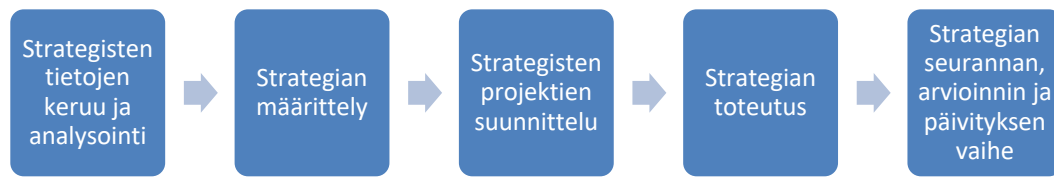
Hierarkkisessa strategiatyössä tiedonjako on yksisuuntaista johdolta henkilöstölle sekä siinä ajatuksena on, että strategia on vain johdontehtävä. Strategiaa voi myös

rakentaa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, jolloin saataisiin lisää mielipiteitä strategian luomiseen, sillä hierarkkinen tapa saattaa heittää hukkaan potentiaalisia ja arvokkaita vaikuttamishaluisia ihmisiä. Haasteena hierarkkisessa strategiatyössä on se, kuinka saada henkilöstö toteuttamaan johdon suunnitelmia. Dialoginen strategiatyö perustuu taas ajatukselle, että on useita käsityksiä organisaation tavoitteista sekä miten tavoitteisiin päästään. Organisaatioissa olisi tärkeä ymmärtää, ettei mikään strategia tule olemassaolevaksi, ennen kuin henkilöstö käyttää sitä omassa toiminnassaan. Tämän takia henkilöstön tulisi olla isossa roolissa strategiaa tehdessä. (S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara 2012, s. 30-31)

Viestintä on keskeisessä roolissa strategiatyössä, koska tarkoituksena on viestiä strategiasta mahdollisimman selkeästi. Usein muutosvastarinta johtuu ihmisten tietämättömyydestä ja hyvällä viestinnällä sitä pyritään välttämään. Strategiatyöhön on alettu ottamaan henkilöstöä enemmän mukaan, jotta saataisiin aikaan sitoutumista ja samalla estettäisiin muutosvastarintaa. (S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara 2012, s. 35)

3.1 Strategiaprosessi

Strategiatyö on jatkuvaa toimintaa eli prosessia ja strategiaprosessi kuvaa näitä strategiatyön askeleita. Strategia ei siis ole kertaluontoinen hanke. Strategiaprosessi alkaa analysoimalla aikaisempaa strategiaa, ulkoista ympäristöä sekä organisaation sisäistä tilannetta. Tämän jälkeen määritellään liiketoiminnan tavoitteet ja strategia, jonka jälkeen voidaan siirtyä toimeenpanoon sekä seuranta- ja palautevaiheeseen. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 24)



Kuvio 2. Strategiaprosessi

Strategiaprosessissa on tavallisesti viisi keskeistä työkappausta (Kuvio 1). Ensimmäisessä työkapsossa analysoidaan ja kerätään siis tietoa toimintaympäristöstä. Tärkeitä tietoja toimintaympäristöön liittyen ovat muutokset, sisäisen toiminnan tila sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittyminen. Näitä asioita voidaan tutkia esimerkiksi: ympäristö-, skenaario-, SWOT- sekä Porterin kilpailuanalyysillä. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 31-35)

Analysoinnin jälkeen määritellään ja tehdään päätöksiä siitä, millaisia päämääriä organisaatiolle asetetaan. Strategiaprosessin onnistumisen tärkeimpiä seikkoja ovat pyrkiä luomaan yhteinen näkemys ja tahto siitä, millaiseksi halutaan tulla. Organisaation kannattaakin tehdä osatavoitteita saavutettavaksi, jolloin voidaan seurata tavoitteiden toteutumista. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 42-45)

Ennen kuin strategiaa aletaan toteuttaa, tulee määrittää kehitysprojektit, joka on kolmas kohta kuvassa 1. Tässä osassa tunnistetaan ja täsmennetään, mitä muutoksia pitää saada aikaan, jotta päästään päämäärään. Kehitysprojekteilla siis pyritään toteuttamaan strategiaa. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 46)

Seuraavana on strategian toteutus, jota toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Strategia toteutuu vain jokapäiväisen käytännön työskentelyn kautta, jotta tämä onnistuisi se vaatii organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa sekä esimiehiltä strategian suuntaista johtamista. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 47-48)

Viimeinen vaihe on strategian seuranta. Toimintaympäristö voi muuttua koko ajan, eikä strategiassa ole välttämättä otettu kaikkia asioita huomioon, joten on tärkeää

arvioida säännöllisin väliajoin strategian paikkansapitävyyttä. Tämän takia strategian on oltava joustava, jotta voidaan ottaa huomioon erilaisia muutoksia. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 48-49)

Koska strategian käytännön toteuttamisen on huomattu olevan haasteena monissa eri organisaatioissa, ovat organisaatiot siirtyneet yhä enemmän ottamaan mukaan strategian suunnitteluun eri organisaatiotasoja. Strategiaprosessiin tässä tapauksessa osallistuisi siis yhä enemmän erilaisia henkilöitä, eli muitakin kuin vain johtoryhmään kuuluvia esimerkiksi henkilöstöä, eri asiantuntijoita ja keskeisien sidosryhmien edustajia. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s.49)

Strategiaa on huomattavasti helpompi jalkauttaa, kun sen tekovaiheessa on ollut useampia henkilöitä. Sillä kun mukana suunnittelussa on useampia organisaatiokerroksia strategia alkaa jalkautua jo suunnitteluvaiheessa. Tämä on kuitenkin aikaa vievä prosessi, mutta se helpottaa jalkauttamisprosessia. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 161)

3.2 Eri toimintatavat strategian lähtökohtana

Organisaatio voi toimia neljällä eri toimintatavalla, joita ovat tuotantolähteinen, tuotekehityslähtöinen, asiakaspalvelulähtöinen tai julkishallinnollinen toimintatapa. Usein organisaation elinkaaren vaihe vaikuttaa merkittävästi, millainen strategia yrityksellä on. Toimintatavan valintaan vaikuttaa usein myös millaista ydinosaamista yrityksen sisältä löytyy. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2010, s. 59-60)

Tuotantolähtöisessä toimintatavassa yrityksen toiminta perustuu volyyymi-, massa- tai standardituotantoon, mikä usein vaatii suuria pääomia. Asiakkaille tarjotut tuotteet tai palvelut ovat usein samanlaisia ja itsepalvelun määrä on kasvanut. Tällaisissa yrityksissä myös kiinteät kustannukset ovat usein korkeat. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2010, s. 60-61)

Tuotekehityslähtöisessä toimintatavassa tuodaan usein uusia tuotteita ja palveluita markkinoille, jonka takia ollaan myös usein riippuvaisia teknologian kehityksestä. Tällöin myös usein asiakaskunta uusiutuu, eikä merkittävä osa kasvusta tule

vanhoilta asiakkailta. Tällaiset yritykset tunnetaan usein innovaatioistaan. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2010, s. 61)

Asiakaspalveluisessa toimintatavassa nykyisten ja uusien asiakkaiden tarpeet tunnetaan hyvin ja heille pystytään luomaan uusia tunnistamattomia tarpeita. Asiakkaiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja pystytään luomaan lisäarvoa erilaisilla täydentävillä palveluilla itse tai kumppaneiden avulla. Tällaisissa yrityksissä asiakasuskollisuus on korkea. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2010, s. 61)

4 STRATEGIAVIESTINTÄ

Strategiaviestintä on viestintää, jonka avulla luodaan ja toimeenpannaan strategiaa. Strategiaa pyritään tiedottamaan johdonmukaisesti ja luomaan yhteisymmärrystä, jolloin strategia näkyisi organisaation työntekijöiden jokapäiväisessä työnteossa. Jotta tähän päästäisiin, olisi tärkeää saada palautetta henkilöstöltä. Henkilöstö usein kaipaa konkreettisia esimerkkejä, siitä miten strategia näkyy heidän työssään. Tällöin strategiaa on helpompi ymmärtää ja tätä tukee kaksisuuntainen viestintä. Kaksisuuntaisessa viestinnässä työntekijällä on mahdollisuus kysyä, antaa palautetta ja keskustella avoimesti. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 22-28)

Strategiatyö onnistuu, kun organisaation työntekijät ovat ymmärtäneet strategista vähintään ne osat, jotka koskevat heidän työtään ja miten tulee toimia, jotta strategia toteutuu. Yleensä organisaatioissa ongelmana on, että työntekijät eivät ymmärrä strategiaa, jolloin toiminta ei välttämättä ole strategian mukaista. Organisaatiossa tulisi siis olla yhteinen ymmärrys siitä, miten strategia toimii ja miten sitä toteutetaan, jotta yhteinen ymmärrys löydetään. Tähän tarvitaan strategiaviestintää. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 13)

Strategia tulisi olla selitettynä niin yksinkertaisesti, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä sanalla strategia ylipäätään tarkoitetaan. Ihmiset usein tunnistavat sanan, mutta moni voi määritellä sanan täysin eri tavalla kuin joku toinen. Tämän takia tulee varmistaa, että sanoma on selkeä ja esittäjän on asetuttava kuulijan rooliin, sillä usein asia on kuulijalle täysin uusi, eikä heillä ole samoja perustietoja käytössään kuin esittäjällä. Jos asia on todella monimutkainen, on kuulijan vaikea edes esittää siitä kysymyksiä. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 21; J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 161)

Strategiaviestintä mahdollistaa liiketoiminnan tavoitteiden avaamisen teoiksi ja kertoo niiden toteutumisesta. Tällä tavalla henkilöstö ymmärtää roolinsa ja sitoutuu toteuttamaan yrityksen tavoitteita. Strategiaviestinnän kautta myös muut sidosryhmät saavat tietoa yrityksen liiketoiminnan kehittymisestä. (Hämeenniemi, 2019)

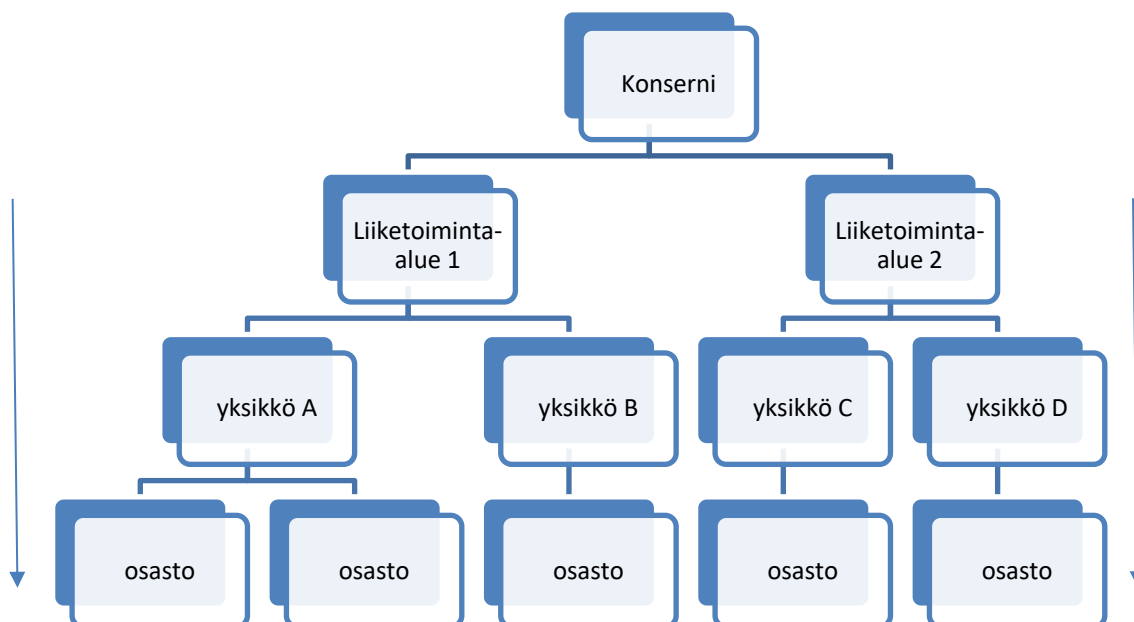
Strategia ja strategiatyö ovat pitkälti puhetta, sillä strategiaa ei voi koskettaa tai nähdä. Siihen kuuluu mm. tarinan kerrontaa, analysointia, kiteyttämistä, valintojen perustelemista, tavoitteiden asettamista ja pohdintaa. Usein myös ”valmis” strategia on konkreettisesti kirjallisessa muodossa, missä kuvaillaan ja käsitellään strategian sisältöä. Strategiaan liittyykin paljon tulkinnallisuutta sekä monet strategiakäsitteet tarkoittavat yhdelle yhtä ja toiselle toista. Organisaatiossa saatetaankin kertoa ja tulkita strategiaa eri tavalla eri puolilla organisaatiota. Jotta strategia saadaan helposti ymmärrettävään ja mieleen jäävään muotoon, tekee johto yhteistyötä viestinnän ammattilaisten kanssa. Apuvälineitä, joita voidaan käyttää saamaan strategia ymmärrettävään muotoon ovat mm. tarinat, vertauskuvat, iskulauseet ja arjen esimerkit. Näiden avulla strategia saadaan yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. (S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara 2012, s. 19; V. Hämäläinen & H. Manninen 2004, s. 85)

Jotta strategia voidaan saada todeksi, se pitää pystyä ilmaisemaan niin, että kaikki ymmärtävät sen. Työntekijöiden pitää ymmärtää ja tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin strategialla pyritään. Strategiaviestinnän tavoitteita ovat perustelevuus, jatkuvuus, ymmärrettävyys, konkreettisuus ja tulkintaan rohkaisevuus. Nämä kaikki haastavat yhteisöä ja yksilöä selvittämään asioita, liittymään keskusteluun ja kirkaamaan omaa ajattelua sekä selvittämään taustoja ja katsomaan tulevaisuuteen. (E. Juholin 2008, s. 112-113)

Strategiaprosessissa syntyy lopulta strategia-asiakirja, jossa pitää selkeästi vastata kysymyksiin, miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa sekä mitä toimia halutaan jatkaa entiseen malliin. Strategia-asiakirja on usein tekstin tai kuvien muodossa. Hyvin tehty strategia on selkeä ja tiivistetty lyhyeksi. Tämä auttaa, siinä että jokainen pystyisi ymmärtämään, mikä on tärkeää ja mitä halutaan saavuttaa. Jos strategiaa ei siis ole kiteytetty selkeäksi, tulee helposti ongelmia. Ongelmia voi tulla mm. strategian jalkauttamisessa jokapäiväisen toiminnan ohella. (J. Lindroos & K. Lohivesi 2010, s.162; 2016 s. 161)

Strategia vaatii paljon viestintää ja vieläpä kasvokkain viestintää, jotta se voisi toteutua. Strategia ei aukea työntekijöille vain lukemalla manuaalia tai selailemalla

intranetissä PowerPoint-esitystä. Strategia on niin suuri asia, että se vaatii pohdintaa ja keskusteluja, joihin työntekijät voivat osallistua välillisesti tai suoraan. Strategia viestinnässä on usein kaksi pääsuuntaa, jotka ovat valuttaminen (Kuva 3) ja vuoropuhelu. Valuttamisella tarkoitetaan, että tieto siirtyy johdolta alaspäin ja esimiehet ovat isossa roolissa viestimässä strategiaa. Valuttaminen on haastava tapa, jos strategian laatijat ja toteuttajat eivät keskustele keskenään, sillä samalla voi osa tiedosta jäädä pois matkan varrella. Vuoropuhelumallissa taas asetetaan tavoitteeksi yhteisen ymmärryksen synnyttäminen. Tässä tavassa on viisi vaihetta: nykyisen strategian arviointi ja mielipiteen muodostus uudesta strategiasta, uuden strategian määrittely ja siitä päättäminen, sovitun strategian tunnetuksi tekeminen, toteutus sekä seuranta ja arviointi. (E. Juholin 2008, s. 114-115)



Kuvio 3. Vesiputousmalli

Koska strategia on usein ylimmän johdon aluetta, ja henkilöstö osallistuu sen laadintaan vain vähän, sitä usein viestitään ylhäältä alaspäin. Tiedotustilaisuudet voivatkin olla hyödyllisiä, sillä tiedotustilaisuuksissa koko henkilöstö saa tiedon samaan aikaan samalla tavalla. Kuitenkin esimiesten tulisi varmistaa, että heidän alaisensa tietävät, mitä strategia merkitsee jokaisen oman osaston ja työtehtävien kannalta. Tällaisessa tapauksessa puhutaan vesiputousmallista, jolloin strategia ”valutetaan” organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Vesiputousmallia voidaan siis käyttää

strategian toimeenpanon ja viestinnän suunnittelussa. Strategian toimeenpano ja viestintä alkaa siis strategiapäivästä, minkä jälkeen se jatkuu tiimien strategiapalaverissa tai yksittäisten työntekijöiden kehityskeskusteluissa. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 53)

4.1 Strategiaviestinnän kanavat

Usein organisaation jäsenillä on halu toimia organisaationsa hyväksi, kunhan heillä on siihen tarvittavat tiedot ja valmiudet. Kun strategiaa toteutetaan, työyhteisön ajatustenvaihdon lisäksi myös muut sisäisen viestinnän keinot voidaan ottaa käyttöön. Esimerkiksi strategian toteutuksen vahvistaminen voidaan aloittaa henkilöstöpäivillä, jatkaa infotilaisuuksina, tarkentaa tiedotteissa ja käsitellä intranetissä. Lisäksi voidaan pitää työhyvinvointipäiviä, joilla uusi strategia olisi yksi keskeinen teema. (E. Juholin 2008, s. 120)

Usein organisaatiot käyttävät jo olemassa olevia kanaviaan strategian viestimiseen, mutta joskus voidaan käyttää myös erilaisia kanavia. Erilaisia viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi infotilaisuudet, koulutustilaisuudet, taustamateriaalit, palaverit ja sähköiset kanavat. Näitä kanavia käydään läpi yksittäin seuraavaksi. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 96)

4.1.1 Infotilaisuudet

Infotilaisuuksien hyötynä on, että viesti samalla sisällöllä saadaan kerrottua samanaikaisesti suurelle kuulijakunnalle. Samaan infoon voidaan lisätä myös keskustelua ja ajatusten vaihtoa sekä mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tämä tapa ei kuitenkaan voi olla ainoa tapa viestiä strategiaa, sillä ihmiset eivät välttämättä uskalla ison kuulijajoukon takia kommentoida tai kysyä epäselviä asioita strategiasta. Moni kuulija saattaa myös nyökytellä esityksen aikana, jolloin johto luulee kuulijoiden sisäistäneen strategian. Totuus useimmiten on kuitenkin se, että jos jotain on sisäistänyt, se on tapahtunut kunkin henkilökohtaisten tulkintojen varaisesti. Usein ongelmaksi tulee myös, että kaikki eivät pääse samanaikaisesti paikalle, jolloin osa jää ilman infossa jaettua tietoa. Tällaisen ongelman voi ratkaista osittain

videoimalla informaatiotilaisuuden, jolloin kaikilla on mahdollisuus saada tieto itselleen. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 96; J. Lindroos & K. Lohivesi 2006, s. 160)

Infotilaisuuksia voi tehostaa valmistelemalla tilaisuutta erilaisilla menetelmillä. Näitä menetelmiä ovat mm.: strategia-aineisto jaetaan etukäteen ja pyydetään henkilöstöä tutustumaan siihen etukäteen, henkilöstöä pyritään aktivoimaan kysymään ja keskustelemaan, ylin johto voi pyytää intrassa anonyymisti kysymyksiä jo ennen tilaisuutta sekä kutsu tilaisuuteen tulee lähettää ajoissa. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 97)

Infotilaisuuksien tulee olla hyvin perusteltuja tilaisuuksia. Hyviä perusteluja infotilaisuuden pitämiseen ovat esimerkiksi, kun halutaan esitellä ja näyttää jotakin tai pyritään erityisesti kaksisuuntaiseen vuorovaikutustapahtumaan. Jos perusteluja infotilaisuudelle ei löydy, ne voidaan korvata tiedotteilla. Tiedote voi myös tukea infotilaisuutta. (A. Siukosaari. 2002, s. 101)

4.1.2 Perehdyttäminen ja koulutustilaisuudet

Perehdyttämisellä pyritään onnistumaan kahdella alueella: taloon tulija tuntee itsensä odotetuksi sekä työyhteisö toivoo uuden tulijan ottavan mahdollisimman nopeasti oman paikkansa tuloksenteossa. Jotta näillä alueilla voidaan onnistua, pitää tietoisuutta ja tunnettavuutta lisätä alusta alkaen. Johdon, esimiehen, talon viestinnän ja työtovereiden on tunnettava vastuunsa perehdyttämisessä. Keskeisiä perehdyttämiskohteita ovat itse työ, osasto/yksikkö/tiimi, yhteisö ja toimiala. (A. Siukosaari. 2002, s. 96)

Yhtiön strategiaa voidaan käydä esittämässä perehdyttämistilaisuuksissa tai tiimien kehityspäivillä. Kaiken kouluttamisen tulisi lähteä strategiaan liittyvistä tarpeista sekä sen toteuttamisesta. Koulutustilaisuuksissa strategiasta tulisi viestiä laajemmin, jotta pystytään hahmottamaan arkiset muutokset osana laajempaa kokonaisuutta. Esimiehille voidaan järjestää oma koulutus, jossa käydään läpi strategian sisältö ja eri tapoja, joilla strategiaa viestitään omille alaisille. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 100)

4.1.3 Taustamateriaali

Työntekijän näkökulmasta strategiaa koskevaa tietoa tulisi olla saatavilla oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Kirjallinen taustamateriaali on kasvokkain käydyn tiedon tuomisen lisäksi tärkeää, sillä taustamateriaaliin työntekijä voi aina tarttua, kun kokee tarvitsevänsä tietoa. Taustamateriaalia voi luoda organisaation omin voimin tai yritys voi turvautua viestintätoimistoon. Erilaisia taustamateriaaleja ovat esimerkiksi: erilaiset tiedotteet, esittelymateriaali, strategiavideo, strategiakuvat ja intranetin strategiatietopankki. Kaikki strategiaa koskevat tiedot pitäisi olla ajan tasalla myös muissa viestintämateriaaleissa kuten vuosikertomuksessa, www-sivuilla ja perehdyttämismateriaalissa. Henkilöstöllä pitää myös olla tieto siitä, keneltä voi tarvittaessa kysyä lisätietoja. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 102)

4.1.4 Palaverit

Strategiaviestinnässä ei riitä pelkkä yksisuuntainen viestintä, vaan jotta strategia ymmärretään ja omaksutaan edellyttää se, että strategiasta voidaan keskustella. Siksi vuorovaikutteinen viestintä on isossa osassa strategista viestintää. Erilaiset osasto ja tiimipalaverit ovat hyviä tilaisuuksia keskustella strategiasta. Palavereissa voidaan käsitellä esimerkiksi asetettujen tavoitteiden toteutumista, tulevaisuuden tavoitteita sekä mahdollisista strategian toteuttamisen haasteista. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 103)

Palaveri on hyvä koko työyhteisön tai pienemmän yksikön yhteinen tiedotuskanaava, ja niissä voidaan kerätä, kuunnella ja kysellä palautteita. Esimiehen on hyvä palavereissa kertoa ja perustella johdon tekemiä päätöksiä ja ottaa palautetta henkilöstöltä vastaan johdolle. Hyvin suunnitellut ja johdetut palaverit ovat erinomaisia viestintätapahtumia, kunhan suullinen viestintä toimii. (A. Siukosaari. 2002, s. 99)

4.2 Esimiehen strateginen rooli

Esimiehet ovat strategianviestimisessä tärkeässä roolissa, sillä heidän tulee pystyä viestimään strategiaa eteenpäin omille alaisilleen sekä edesauttamaan oman tiiminsä muuttumista strategian mukaiseksi. Strategianviestimisen kannalta on siis tärkeää määritellä henkilöt, jotka ovat strategian viestimisen kannalta olennaisessa

osassa ja pitää heidät hyvin informoituina. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 67)

Esimiehen tarkoitus on viestiä strategiaa kahteen suuntaan: omille alaisilleen sekä johdolle. Omille alaisilleen viestimisen tarkoituksena on arkipäiväistää ja konkretisoida strategia sekä helpottaa siihen liittyvää muutosta. Tällainen esimieslähtöinen strategiaviestintä on tehokas tapa viestiä strategiaa ja se mahdollistaa strategia keskustelun organisaation kaikilla tasoilla. Tämä myös tukee strategian liittämistä henkilöstön omaan työhön ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä kehittymiseen. Esimieslähtöisessä strategiaviestinnässä ongelmana voi olla, että esimies ei ymmärrä tai tunne strategiaa tai esimies ei osaa tai ole kiinnostunut viestimään strategiaa. (V. Hämäläinen & H. Maunula 2004, s. 107)

Esimiehen on eri suunnista tulevien tietojen tulkki ja soveltaja eri kohderyhmille ja henkilöille. Esimiehen tulee karsia ja konkretisoida johdon päätöksiä omalle yksikölle ja taas toiseen suuntaan osattava painottaa palautetta oikein henkilöstöltä johdolle. Esimiehen tulee siis tietää mitkä ovat tarpeet ja tavoitteet, niin omassa yksikössään kuin myös koko talossa. (A. Siukosaari. 2002, s. 92)

Tavoite esimiesviestinnässä on, että lisätään tietoisuutta omassa yksikössä kaikesta, mikä liittyy tuloksetkijään, työntekoon ja taloon. Tavoitteisiin kuuluu myös hyvän ilmapiirin luominen. Vastuu esimiehellä on tiedon hankinnasta ja sen vastaanottamisesta, sanomista ja niiden sisällöstä, viestintäkanavan valinnasta ja keinoista sekä oman panostuksensa mietinnästä. (A. Siukosaari. 2002, s. 93)



Kuvio 4. Esimiesviestintä

Kehityskeskustelut ovat esimiehille hyvä tapa viestiä, sillä ne lisäävät tietoisuutta, ymmärrystä, hyväksymistä, arvostamista, työtyytyväisyyttä ja parantavat työtu-
lostta. Kehityskeskusteluissa puhutaan tulevaisuuden suunnitelmista sekä määritel-
lään henkilökohtaiset tavoitteet. (A. Siukosaari. 2002, s. 93)

Esimiehellä on iso rooli tiedon vaihdannassa ja käsittelyssä, kun muut eivät tiedä
mitä hän tietää. Esimiehen tulee olla vastuullinen ja hänellä tulee olla kyky ymmär-
tää itsellään olevan tiedon merkitys muille, sekä valmius kommunikoida niistä oi-
keiden ryhmien ja yksilöiden kanssa. (E. Juholin, 2008, s. 92)

Esimiesten on hyvä keskustella keskenään, miten kukin kääntää viestit omaa ryh-
määnsä puhutteleviksi. Alaisten sisäistämistä voisi helpottaa, jos esimies kirjoittaisi
strategian suorasanaiseksi tekstiksi, ikään kuin kirjeeksi alaisilleen. Tämän jälkeen
esimies voisi laatia jonkinlaisen esityksen tekstin tueksi. (E. Juholin, 2008, s. 118)

Kehityskeskustelu on tärkeä yksilön palautekeskustelu, jossa katse on myös tulevaisuudessa. Esimiehelle kehityskeskustelu luo mahdollisuuden kuunnella työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia sekä varmistaa yhteiset tavoitteet ja saada palautetta esimiestyöstään. Tavoitteiden toteutumista katsotaan suhteessa strategiaan, jolloin itse strategiaakin voidaan arvioida. Molempien keskusteluun osallistuvan osapuolen tulisikin valmistautua keskusteluun strategian pohjalta, jolloin kummankin on siis tunnettava se läpikotaisin. Esimiehen siis tulee olla täysin sisäistänyt strategian, tai muuten hän ei ole kovin uskottava. Tämän takia esimiehillä onkin niin suuri rooli strategiakeskusteluissa ja -käytäntöjen muodostumisessa. Heidän tulee ymmärtää strategian ydin sekä olla sitoutunut siihen, jolloin uskottavuus syntyy. (E. Juholin 2008, s. 120-121)

5 METODIN VALINTA

Tässä osiossa kerrotaan kahdesta eri tutkimustavasta sekä miksi opinnäytetyöhön on valittu kvalitatiivinen tutkimustapa.

5.1 Kvantitatiivien tutkimus

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentti osuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tämä tutkimustapa tarvitsee tarpeeksi suuren otosjoukon ja usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella saadaan usein kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei niinkään pystytä selvittämään asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tutkittuja asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia usein havainnollistetaan taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä, Tarja 2008 16-17 Tilastollinen tutkimus)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää valmiita aineistoja, joista isoin on Suomessa tilastokeskus. Kuitenkin itse kerättävässä aineistossa on tutkimusongelman perusteella valittava kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruu menetelmiä voivat olla esimerkiksi: postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelu tai www-kysely, joka on nykypäivänä suosittu kyselymenetelmä. (Heikkilä, Tarja, 2008, 18 Tilastollinen tutkimus)

Erilaisia kysymystyyppejä ovat suljetut eli strukturoidut kysymykset, avoimet kysymykset sekä sekamuotoiset kysymykset. Avoimet kysymykset ovat helppo laatia, mutta niitä on vaikeampi analysoida sekä ne voivat houkutella jättämään vastaa-matta. Suljetuissa kysymyksissä ei saa olla liikaa vaihtoehtoja, vaihtoehtojen tulee poissulkea toisensa, jos saa valita vain yhden vaihtoehdon sekä jokaiselle vastaajalle tulee olla sopiva vaihtoehto. Suljettujen kysymyksien etuna on, että niihin on nopea vastata sekä niiden tilastollinen käsittely on helppoa. Suljetuissa kysymyksissä haittoja ovat, että vastaukset voidaan antaa harkitsematta, vaihtoehdot ja niiden järjestys voi johdatella vastaajaa sekä jokin vaihtoehto saattaa puuttua. (Heikkilä, Tarja, 2008, 49-51 Tilastollinen tutkimus)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään syitä. Tässä tutkimustavassa on usein pieni otoskoko, jolloin tavoitteena on ymmärtää eikä selvittää määriä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai vaihtoehtojen etsimiseen. Usein tavat, joilla kerätään tietoa ovat syvähaastattelut tai ryhmäkeskustelut. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan esimerkiksi selvittää, miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai miksi hän reagoi mainontaan tietyllä tavalla. Laadullinen tutkimus vastaakin usein kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä, Tarja 2008 16-17 Tilastollinen tutkimus)

5.3 Opinnäytetyössä käytetty metodi

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli kysymys ”onko yritys X onnistunut jalkautamaan päivitetyn strategiansa toimihenkilöilleen?”. Työn tutkimusmenetelmänä toimii kvantitatiivinen tutkimus, joka suoritetaan www-kyselynä.

Otosjoukkona toimi toimeksiantajayrityksen toimihenkilöt, joita oli noin 70. Tutkimus lähetettiin linkkinä työ sähköpostiin. Kvantitatiivinen metodi oli aikataulullisesti paras valinta, sillä opinnäytetyö on tehty työn ohella. Www-kyselyn ansiosta ei tarvinnut haastatella henkilökohtaisesti ketään, vaan vastaukset sai helposti sähköisenä.

Työhön valittiin kvantitatiivinen tutkimustapa, koska tutkimusongelma ei selvitä mitään syytä, vaan tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää: kuinka moni toimihenkilöistä on ymmärtänyt strategian, kuinka moni on ollut tyytyväinen tapaan, jolla päivitettyä strategiaa on viestitty sekä kuinka moni kokee pystyvänsä viestimään strategiaa asiakkaille. Tutkimuslomake sisälsi muutaman avoimen kysymyksen, mutta muut kysymystyypit olivat suljettuja, joissa vastaukset ovat kyllä/ei/osittain. Kuitenkin joidenkin vastauksien jälkeen kyllä/ei/osittain saattoi tulla avoin lisäkysymys vastaukseen liittyen.

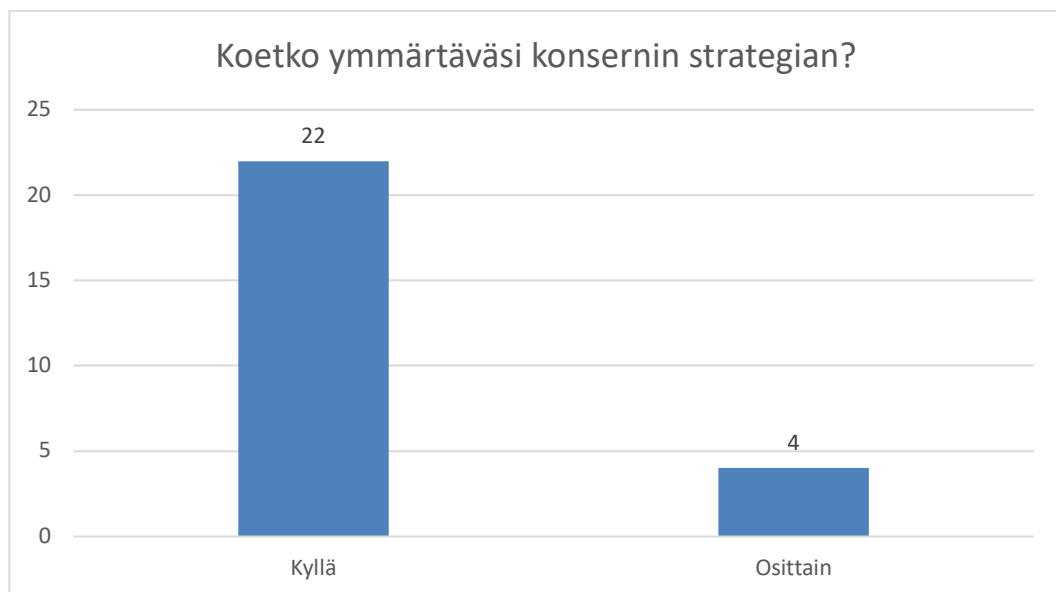
6 TUTKIMUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustapaa ja sen tuloksia. Tutkimus suoritettiin määrällisenä tutkimuksena lähettämällä sisäisesti toimihenkilöille sähköpostilla sähköinen kyselylomake. Sähköposti lähetettiin noin 70 henkilölle, joista vain 26 täytti lomakkeen. Tulokset on esitetty samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa.

6.1 Strategian ymmärtäminen

Ensimmäisenä tutkimuksessa kysyttiin, kokeeko vastaaja ymmärtävänsä konsernin strategian. Koska suuri osa vastaajista kokee, että ymmärtää konsernin strategian. Vain neljä vastaajista kokee ymmärtävänsä strategian vain osittain. Yksikään vastaajista ei kokenut, ettei ymmärtäisi strategiaa. Tästä voimme päätellä, että strategian jalkauttamisessa on onnistuttu hyvin. (Taulukko 1)

Taulukko 1. Strategian ymmärtäminen



Toisena kysymyksenä oli, että pystyykö toimihenkilö viestimään strategiaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille ongelmitta. Tutkimukseen vastanneista vain kolme kokee, ettei pysty viestimään strategiaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille ongelmitta. Tästä voimme päätellä, että suurin osa vastanneista on kuitenkin sisäistänyt strategian, jolloin he pystyvät viestimään sitä myös eteenpäin. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Viestiminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille



Tästä voidaan huomata, että ne ketä kokevat ymmärtävänsä strategian pystyvät myös viestimään sitä eteenpäin. Ne jotka olivat ymmärtäneet strategian vain osittain, kokivat etteivät myöskään pysty viestimään strategiaa eteenpäin. Kun suurin osa toimihenkilöistä pystyy viestimään strategiaa eteenpäin, koko henkilöstö on ikään kuin osana konsernin markkinointia ja asiat kerrotaan oikein asiakkaille.

Kehitysehdotuksena yritys X voisi ottaa sisäiseen viestintäänsä mukaan organisaation oppimisen, jolloin viestintä toimisi kahteen suuntaan, eikä vain johdolta alaspäin. Tällöin voidaan epäselviä asioita pohtia yhdessä ja työntekijälle jäisi olo, että hän on saanut osallistua yrityksen kehittämiseen. Tällainen avoimuus viestinnässä tukee yhteisöllisyyttä ja ryhmään kuuluvuutta. Hyvällä työyhteisöviestinnällä yritys voi viestiä asiakkaille laadusta ja saavuttaa mahdollisesti taloudellista menestystä, koska usein henkilöstön viihtyminen ja sitoutuminen heijastuu suoraan asiakaspalveluun. Sisäisessä viestinnässä on siis tärkeää jakaa tietoa, ymmärtää ja mahdollistaa jokaisen työyhteisön jäsenen vaikuttaminen ja osallistumisen kokemus.

6.2 Strategian viestiminen

Tutkimuksessa kysyttiin seuraavana avoimena kysymyksenä, että miten vastaaja oli saanut tiedon päivitetystä strategiasta. Eniten vastaajat olivat saaneet kuulla päivitetystä strategiasta perehdytyksissä sekä johdonpitämissä infotilaisuuksissa. Myös erilaiset palaverit ja keskustelut esimiehen kanssa tulivat vastauksissa ilmi.

Vastauksista selviää, että yritys X on käyttänyt jalkauttamisessa hyödykseen paljon erilaisia johdon infotilaisuuksia sekä perehdyttämistilaisuuksia. Myös esimiestyöllä on ollut rooli strategian jalkauttamisessa. Muutamat vastanneet kirjoittivat myös käyneensä muita keskusteluja strategiasta, kuin vain johdon tai esimiesten kanssa.

Avoimen kysymyksen jälkeen tutkimuksessa selvitettiin, että onko strategiasta kerrottu vastaajan mielestä tarpeeksi. Vain kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että strategiasta ei ole kerrottu tarpeeksi. Jatkokysymykseen kuitenkin enemmän kuin kaksi oli vastannut, että haluaisi lisätietoa strategian kokonaiskuvasta ja siitä, miten se näkyy omassa vastuualueessa. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Onko strategiasta kerrottu tarpeeksi



Konsernin toimihenkilöiltä kysyttiin, olivatko he tyytyväisiä nykyisen strategian viestimiseen. Vastaajista 24 oli tyytyväisiä nykyisen strategian viestimiseen. Tästä voimme päätellä, että strategian viestimisessä on onnistuttu hyvin. Kuitenkin yksi

vastaajista ei ollut tyytyväinen strategian viestimiseen ja kommentoi tyytymättömyyttään näin: ”Strategia tulisi avata kunkin tytäryhtiön osalta, miten se näkyy niiden päivittäisessä toiminnassa”. (Taulukko 4)

Taulukko 4. Tyytyväisyys strategian viestimisestä



Vastauksista voimme päätellä, että Yritys X on onnistunut strategian viestimisessä hyvin. Strategian viestimisessä käytetyt infotilaisuudet ja perehdyttäminen ovat onnistuneet ja informoineet toimihenkilöitä, sillä melkein kaikkien mielestä strategiasta kuitenkin on kerrottu tarpeeksi.

Yritys X tulisi pyrkiä strategiaviestinnän avulla luomaan ja toimeenpanemaan strategiaa. Ihanteellinen tilanne olisi, jos strategiaa viestittäisiin niin, että jokainen ymmärtäisi kuinka se näkyy kenenkin jokapäiväisessä työnteossa. Jotta sellaiseen tilanteeseen päästäisiin olisi tärkeää saada palautetta työntekijöiltä. Työntekijät myös usein kaipaavat konkreettisia esimerkkejä, miten strategia näkyy heidän työssään. Kun on konkreettisia esimerkkejä, on helpompi ymmärtää strategiaa. Tämäkin asia helpottuu kaksisuuntaisella viestinnällä, jolloin työntekijällä olisi mahdollisuus kysyä, antaa palautetta ja keskustella aiheesta avoimesti.

Strategian toteutuminen onnistuu paremmin, kun työntekijät osaavat toimia sen mukaan jokapäiväisessä toiminnassaan. Samalla tällainen strategiaviestintä

mahdollistaisi avaamaan liiketoiminnan tavoitteet teoiksi ja kertomisen niiden toteutumisesta. Tällä tavoin henkilöstö ymmärtäisi roolinsa ja sitoutuisi toteuttamaan yrityksen tavoitteita. Strategiaviestinnän kautta myös muut sidosryhmät saavat tietoa yrityksen liiketoiminnan kehittymisestä.

6.3 Esimiestyöskentely

Tutkimuksen viimeisenä kysymyksenä oli se, onko vastaaja kokenut saavansa lisätietoa/apua esimieheltään tarvittaessa. Tässäkin vastaukset jakoutuivat niin, että vain kaksi vastaajista kokee ettei ole saanut lisätietoa/apua esimieheltään tarvittaessa. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Esimiestyöskentely



Tästä voimme päätellä, että yrityksessä esimiestyöskentely strategiatyössä on toiminut loistavasti. Tärkeää on, että varsinkin esimiehet ymmärtävät strategian, jotta voivat auttaa alaisiaan ja ohjata heitä työskentelemään strategian mukaisesti.

Esimiehet ovatkin tärkeässä roolissa strategian viestinnässä ja heidän tulisi viestiä strategiaa kahteen suuntaan: johdolle ja alaisilleen. Esimiesten tulisi myös edesauttaa oman tiimin sitouttamista strategian mukaisesti. Heidän tulisi siis pystyä karsimaan ja konkretisoimaan johdon päätöksiä omalle tiimilleen, mutta kuitenkin myös viestiä toiseen suuntaan alaistensa palautteet.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen perusteella Yritys X on onnistunut päivitetyn strategian jalkauttamisessa. Apunaan Yritys X on käyttänyt perehdyttämistä ja johdon pitämässä infotilaisuuksia sekä esimiehen kanssa on käyty keskusteluja aiheesta. On myös hienoa, että melkein jokainen vastaaja koki saavansa esimieheltään tarvittaessa lisätietoa. Tämä kertoo siitä, että ainakin esimiehet ovat ymmärtäneet strategian ja pystyvät ohjaamaan alaisiaan sen mukaan. Esimiesten tulisikin olla isossa osassa strategian jalkauttamista.

Vain pieni osa vastanneista kokee, ettei ole ymmärtänyt päivitettyä strategiaa täysin. Ongelmia ilmeni varsinkin siinä, että miten strategia näkyy yksilön työskentelyssä tai kussakin tytäryhtiössä. Yritys voisi kehittää itseään, edelleen siinä että vielä selkeämmin työntekijät kävisivät esimiehen kanssa keskustelua siitä, kuinka strategia näkyy heidän jokapäiväisessä toiminnassaan.

Strategian konkretisointi on tärkeä osa strategiatyötä, jolloin henkilöstökin voi ymmärtää strategiaa. Strategian voi muuttaa esimerkiksi kuvaksi tai tarinaksi, jolloin siinä nähdään vain pääpiireet.

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2019 ja jatkui koko kesän ajan syksyyn asti. Aihe muuttui keväällä aluksi muutamankin kerran, mutta sitten toimeksiantajayrityksen kanssa saimme sovittua aiheesta.

Kevään ja alku kesän aikana kirjoitin teoriaosuuden ja suoritin tutkimuksen. Tutkimus ei ole kovin luotettava, sillä vastauksia on vain 26. Tutkimus kuitenkin lähetettiin noin 70 lle toimihenkilölle. Jos siis jotain voisi tehdä toisin, olisin valinnut tutkimustavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen, jolloin olisin voinut haastatella pienempää määrää toimihenkilöitä ja saanut luotettavimmat tulokset.

Kesätyöt veivät paljon aikaa ja opinnäytetyön kirjoittaminen jäi vähemmälle kesän aikana. Kuitenkin syksyn aikana sain opinnäytetyöni valmiiksi.

Jatkotutkimuksena tutkisin vielä lisää esimiestyöskentelyä ja sitä, kuinka muukin tahot kuin johtoporras osallistuu yrityksen strategian kehittämiseen, sillä nykyaikaisessa sisäisessä viestinnässä pyritään henkilöstöä innostamaan ajattelemaan, osallistumaan ja ideoimaan, jolloin saadaan henkilöstö sitoutettua entistä paremmin työtehtäviin ja -yhteisöön.

LÄHTEET

Bergström S. Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki

Hämeenniemi M. Tekir. Strategia. Viitattu 21.3.2019. <http://tekir.fi/palvelut/strategia/?cn-reloaded=1>

Hämäläinen V. Maunula H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Juholin E. 2008. Viestinnän Vallankumous Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell OY. Juva

Kuitunen M. 2016. Fakta. Tarinasta syntyy strategia. Viitattu 6.5.2019. https://www-media-arkisto-com.ezproxy.puv.fi/arkisto/jsp/main_pakekind_spread.jsp?paper=FAK&pubid=FAK&pubdate=2016-02-04&edition=Z1&currleftpagenr=-2&nrofpages=0&browsable=null&entrypagenr=-2&entrysection=X&entrysecpagenr=29

Lindroos J. Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Lindroos J. Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Mantere S. Suominen K. Vaara E. 2012. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Puro J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy. Juva.

Ruotsalainen V. 2018. Kohtilaatua.fi. Sisäinen viestintä on muuttunut työyhteisöviestinnäksi. Viitattu 6.5.2019. <https://www.kohtilaatua.fi/1/virpi-ruotsalainen-sisainen-viestinta-on-muuttunut-tyoyhteisoviestinnaksi/>

Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas 2. tarkistettu painos. Hakapaino. Helsinki

Toivonen P. 1996. Kauppalehti. Sisäinen viestintä pelkoa tehokkaampi motivointikeino. Viitattu 3.5.2019. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.puv.fi/uutiset/sisainen-viestinta-pelkoa-tehokkaampi-motivointikeino/26418245-9af7-3a0b-bfec-b2869ee49ea8>

Åberg L. 2008. Johtamis viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslomake

Tutkimuslomake

Tämä kysely toimii osana opinnäytetyötäni ja vastaamalla autat minua opinnäytetyön tekemisessä. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten päivitettyä strategiaa on jalkautettu toimihenkilöille ja kuinka siinä ollaan onnistuttu. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 5 minuuttia. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksella, anonyymisti, eikä tutkimuksen tuloksia voida yhdistää vastaajaan.

***Pakollinen**

Koetko ymmärtäväsi konsernin strategian? *

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Jos vastasit ei tai osittain , minkä osan strategiasta koet haastavimmaksi tai monimutkaisimmaksi?

Oma vastauksesi

Pystytkö viestimään strategian asiakkaille ja yhteistyökumppaneille ongelmitta? *

- Kyllä
- Ei

Miten olet saanut tiedon strategiasta? *

Oma vastauksesi

Tuntuuko sinusta, että strategiasta on kerrottu tarpeeksi? *

Kyllä

Ei

7. Mistä strategian osasta haluaisit lisää tietoa?

Oma vastauksesi

8. Oletko ollut tyytyväinen nykyisen strategian viestimiseen? *

Kyllä

Ei

9. Jos et ole ollut tyytyväinen nykyisen strategian viestimiseen, miten olisit toivonut sen kerrottavan?

Oma vastauksesi

10. Oletko saanut lisätietoa/apua esimieheltäsi tarvittaessa? *

Kyllä

Ei

LÄHETÄ

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.