



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Strategian jalkauttaminen - Case Huoneisto- keskus Oy

Seppänen, Janne

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Strategian jalkauttaminen - Case Huoneistokeskus Oy

Seppänen, Janne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Seppänen, Janne

Strategian jalkauttaminen - Case Huoneistokeskus Oy

Vuosi 2012

Sivumäärä 30

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Huoneistokeskus Oy:n henkilökunnan mielipiteitä vuonna 2010 käyttöönotettujen tuotteiden jalkauttamisesta osana strategiaa.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin Huoneistokeskus Oy:n pääkaupunki-seudulla työskentelevälle henkilökunnalle. Kyselylomakkeessa kartoitettiin strategian jalkauttamista viidellä kategoriolla, joita olivat tuotteet, viestintä, seuranta, sitoutuminen ja strategia. Lopulliseen tutkimukseen otettiin 45 henkilön vastaukset (21 miestä). Liiderien ja myyntisihteerien vastaukset jouduttiin jättämään ryhmien välisen vertailun ulkopuolelle liian pienen edustuksen takia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat viestinnän ja siihen liittyen koulutuksen olleen henkilökunnan mielestä parhaiten onnistunut osa-alue strategian jalkauttamisessa. Tulosten perusteella havaittiin kuitenkin henkilökunnan kokevan monella osa-alueella olevan parannettavaa. Mm. omat vaikuttamismahdollisuudet tuotteiden kehittämisessä koettiin olleen melko vähäisiä. Myös strategian toteuttamisen seuranta koettiin puutteelliseksi, vaikkakin huomattavan moni vastanneista ei osannut lainkaan kommentoida tätä kohtaa. Eri ryhmiä vertailtaessa havaittiin kokemusten olleen useilla osa-alueilla hyvin samansuuntaisia, mutta joissakin väittämissä havaittiin eroa. Esimiehet arvioivat tuotteiden sekä niiden tarjoamisen helppouden myönteisemmin kuin myyntineuvottelijat/kiinteistönvälittäjät. Uudet työntekijät (alle viisi vuotta Huoneistokeskus Oy:ssä työskennelleet) arvioivat sisäisen viestinnän, tuotteiden markkinoinnin ja tuotekoulutuksen olleen joksikin puutteellisia.

Tulosten perusteella voidaan havaita, että Huoneistokeskus Oy:n tulisi jatkossakin painottaa riittävään ja selkeään viestintään. Henkilökunnan kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksistaan voisi parantaa kiinnittämällä huomiota yksittäisiin onnistujiin organisaation sisällä, ja näin olisi mahdollista samalla kehittää organisaation toimintamalleja. Nyt aloitetun strategian takana olleita edellytyksiä ja oletuksia tulee tarkastella kriittisesti. Koska nykyinen strategia on vielä joksikin uusi, jatkotutkimusten ja analyysien tekeminen tulevaisuudessa on myös suositeltavaa.

Asiasanat: strategia, strategian jalkauttaminen, viestintä, johtaminen

Seppänen, Janne

Initialization of Strategy - a case study of Huoneistokeskus Oy

Year	2012	Pages	30
------	------	-------	----

This study investigated how the employees of Huoneistokeskus Oy perceive the initialization of productized services that were introduced in 2010. A questionnaire was sent to the employees working in the capital region to gather information about the initialization phase in five different categories: products, communication, follow-up, commitment and strategy. Statistical analysis of this data was calculated based information from 45 respondents (21 men). However, because of inadequate representation, liiders and sales secretaries were left out of the group comparisons.

The results showed that the employees perceive the communication as the most successful category. Furthermore, the employees considered that there is still a need for improvement in all categories. The employees perceived their capabilities for participating in product development as insufficient. In addition, the follow-up of the strategy was considered as one of the least successful areas, although many respondents chose not to comment. In the comparison of different sub-groups, perceptions of several sections were found to be very similar. Supervisors rated the products and ease of their sale more positively than real estate agents. Newer employees (fewer than 5 years of work experience in the company) perceived internal communication, the marketing of products and related training to be somewhat lacking. Based on the results, it appears that Huoneistokeskus Oy should continue emphasizing clear and sufficient communication also in the future. The employees' perception of their capabilities in partaking in product development could be improved by highlighting successful individuals and consequently develop procedural models within the organization. Assumptions and perquisites of the newly implemented strategy should be examined critically. Additionally, as the current strategy is somewhat new, further studies and analyses are also recommended.

Key words: strategy, initialization of strategy, communication, management

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimus ja aiheen rajausta	6
1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja rakenne	7
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely ja viitekehys	7
2 Strategia	7
2.1 Strategian historiaa	8
2.2 Strategian määrittely	8
2.3 Strategia Henry Mintzbergin mukaan	9
2.2 Strategiaoppien koulukunnat	11
2.2.1 Preskriptiiviset koulukunnat	12
2.2.2 Deskriptiiviset koulukunnat	12
3 Strateginen ajattelu	13
3.1 Strategia-kolmio	13
3.2 Seeing	14
4 Strategian jalkauttaminen	15
4.1 Strategian muodostaminen Bengt Karlöfin mukaan	15
4.2 Strateginen johtaminen	17
4.2.1 Arvot	17
4.2.2 Analyysit	18
4.2.3 Tulosjohtaminen	18
4.3 Viestintä	18
5 Huoneistokeskus	20
5.1 Konserni	21
5.2 Tuotteet	22
6 Tutkimusmenetelmät	23
6.1 Osallistujat	24
6.2 Kysely	24
6.3 Tilastolliset menetelmät	25
7 Tulokset	25
8 Päätelmät	29
Liitteet	34

1 Johdanto

Strategian jalkauttaminen on osa jokaisen yrityksen strategiaprosessia. Tätä strategiaprosessia ohjaa usein yrityksen tietoisesti hahmottelema visio, jota voisi kutsua myös tavoitetilaksi, johon yritys pyrkii. Strategia toimii tuon tavoitetilan saavuttamiseksi, ja antaa tavoitteita sekä toimintamalleja, joilla tavoitetilaan pyritään. Jalkauttamisprosessi on haastavimpia osia strategian toteuttamisessa, ja tähän osioon ei ole olemassa vahvoja ohjeita tai oppeja. Jokainen yritys toimii tavallaan, ja näin myös jalkauttaminen on yrityskohtaista. Tärkeimpiä jalkauttamisen toimenpiteitä on viestiminen, ja varsinkin muutosvaiheessa viestimisen tärkeys korostuu. Strategiatyöhön vaikuttaa strateginen johtaminen, joka eroaa operatiivisesta johtamisesta mm. käsitteiden ja käytettävissä olevien tietojen osalta. Strategiatyössä ei voi käyttää esimerkiksi samoja mittareita kuin operatiivisella puolella.

Strategiaa tarvitaan nykyään kaikissa menestykseen tähtäävissä yrityksissä. Ilman strategiaa yritys on kuin laiva ilman peräsintä, se kulkee minne aallot sen kuljettavat – strategia antaa laivalle päämäärän ja keinot saavuttaa se. Strategeilla eli strategian suunnittelijoilla on käytössä nykyään paljon materiaalia, eri strategiaoppeja ja koulukuntia, jotka halutessa ohjaavat strategiatyössä. Strategiatyö ei kuitenkaan ole helppoa, koska strategiat eivät useinkaan ole toistettavissa ja strategiaopit eivät mukaudu suoraan yritykselle. Strategiat ovatkin usein uniikkeja. Strategiatyö mielletään usein korkeimman johdon tehtäväksi, vaikka strategiatyötä toteuttavat kaikki organisaation työntekijät. Strategiaosaaminen on miltei välttämätöntä yrityksissä ja strategiatyötä ei ole kannattavaa ulkoistaa konsulteille.

1.1 Tutkimus ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Huoneistokeskus Oy. Huoneistokeskus Oy on Suomen vanhimpia ja suurimpia kiinteistönvälityksen toimijoita, ja sen strategiset päätökset voivat vaikuttaa koko alaan. Opinnäytetyön aiheena on strategian jalkauttaminen, ja se kohdistuu elokuussa 2010 käyttöönotettujen tuotteistettujen palveluiden jalkauttamiseen. Tutkimus rajattiin pääkaupunkiseudulla työskenteleviin Huoneistokeskus Oy:n työntekijöihin, koska tällä alueella pystyttiin paremmin valvomaan tutkimuksen toteutusta, ja suurin osa henkilökunnasta työskentelee juuri pääkaupunkiseudulla. Tutkimustulosten pohjalta esitetään päätelmät, joiden tarkoituksena on antaa Huoneistokeskus Oy:lle kuva henkilökunnan näkemyksestä strategian käyttöönoton toteutuksesta ja onnistumisesta. Kehitysehdotuksella pyritään tarttumaan havaittuihin ongelmakohtiin. Toisaalta kehitysehdotuksessa otetaan kantaa myös onnistuneisiin osa-alueisiin, jotta resursseja ei tuhlataisi jo hyvin toteutuneisiin alueisiin. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jonka Huoneistokeskus Oy:n henkilökunta pystyi palauttamaan sähköpostitse tai tulostamaan ja lähettämään postitse tutkimuksen tekijälle. Tilastollisia tarkasteluja varten vastausvaihtoehdoille annettiin numeroarvot seuraavasti: "Täysin eri

mieltä" = 1, "Osittain eri mieltä" = 2, "Osittain samaa mieltä" = 3, "Täysin samaa mieltä" = 4. "En osaa sanoa" -vastausten lukumäärä laskettiin, mutta muuten ne jätettiin pois tilastollisista vertailuista. Jokaiselle väittämälle laskettiin vastausten keskiarvo ja tarkasteltiin vastausten prosentuaalista jakautumista. Keskiarvoja vertailemalla pystyttiin myös vertailemaan eri ryhmiä tilastollisesti.

1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja rakenne

Strategiatyön tuloksia voidaan havaita usein vasta pidemmän ajanjakson jälkeen. Siksi nyt on päätetty tutkia, miten henkilöstö on mieltänyt nykyisen strategian, sen toteutuksen ja käyttöönoton. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää henkilöstön mielipide strategiasta ja sen jalkautusvaiheesta. Lisäksi opinnäytetyössä avataan strategian käsitteitä ja strategiatyötä sekä strategian jalkauttamisen toimenpiteitä.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely ja viitekehys

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat strategia ja sen jalkautus. Strategia määritellään opinnäytetyön luvussa 2.2 Jalkauttamisella tarkoitetaan yrityksen strategiaprosessin vaihetta, jossa yritys siirtyy suunnitteluvaiheesta käytännön toteutukseen. Strategian jalkauttaminen määritellään tarkemmin luvussa 4. Luvussa 5 esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Huoneistokeskus Oy ja tuotteet. Tuotteilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Huoneistokeskus Oy:n vuonna 2010 käyttöönotettavia tuotteistettuja palveluita. Tässä tutkimuksessa viitekehystenä toimii Karlöfin, Kamenskyn ja Mintzberg ym. näkemykset strategiasta.

2 Strategia

Strategia-ajattelu on yleistynyt liike-elämään viimeisen 50 vuoden aikana. Nykyään lähes jokaisen yrityksen toimintaa ohjaa strategia, suunniteltu tai ei. Strategien tehtävänä onkin tehdä yritystä koskevia päätöksiä tulevan menestyksen takaamiseksi. Strategia ei ole kuitenkaan yksiselitteinen käsite, ja strategialla ei myöskään tarkoiteta yhtä selkeää vastausta yritysten toiminnalle tai menestymiselle. Strategioita voi olla myös monia, ja niitä on pystyttävä muokkaamaan yritykselle sopiviksi. Strategia-osiossa määritellään strategia ja tarkastellaan eri strategiaoppeja sekä strategian muodostumista. Aiheeseen liittyvä termistö ja käytännön toimenpiteet on sisällytetty laajempiin kokonaisuuksiin.

2.1 Strategian historiaa

Strategiaa tarkasteltaessa huomaa, että strategialla on monia eri määritelmiä. Itse sana "strategia" tulee kreikan kielestä ja sen alkuperä on sanoissa "stratos" (armeija) ja "agein" (johtaa). Antiikissa strategioiden tehtävänä oli soveltaa sotilaallisia ja muita valtakeinoja käyttäen saavuttaa poliittisia tavoitteita vastustajaa vastaan. Tavoitteina oli myös rauha, puolueettomuus ja valtasuhteiden säilyttäminen, ja näin ollen tavoitteet eivät aina olleet luonteeltaan sotilaallisia.

Sotaterminologiassa strategian määritelmänä voisi käyttää sen tehtävää, joka on sodan voittaminen. Eri strategiaoppeja on ollut olemassa jo pitkään. Tunnetuimpia asioita käsitteleviä kirjoja ovat Sun Tzun "Sodankäynnin taito", jonka mukaan strategian tehtävänä on sodan välttäminen. Myös Niccolò Machiavelli kuvaa teoksessaan "Ruhtinas" strategian käyttöä. Siinä Machiavelli kuvaa ruhtinasta, joka käyttää häikäilemättömiäkin keinoja valtaa kerryttääkseen tai vallassa pysymiseen. Strategiaa ja sen oppeja voi soveltaa vain aina tiettyyn tilanteeseen. Tilanteet sodassa ja liike-elämässä voivat näyttää hyvin samankaltaisilta, mutta sotaoppeja ei voi suoraan soveltaa strategian kannalta liike-elämään. (Kamensky 2000, 16)

2.2 Strategian määrittely

Bengt Karlöfin (2004, 9) mukaan "strategia tarkoittaa pitkäjänteistä kehittämistyötä ja kohdistuu siihen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa". Liiketaloustieteessä strategia mielletään pyrkimyksinä ja tavoitteina sekä kulkemisena niitä kohti. Strategiaa ei voi mieltää operatiiviseksi johtamiseksi, koska se on tätä kattavampaa ja kauaskantoisempaa. Strategian voikin määritellä seuraavasti: "Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi" (Karlöf 2004, 19).

Mika Kamenskyn (2000, 17) mukaan strategian voi määritellä useallakin eri tavalla. Kamensky kuvaa strategiaa seuraavasti "Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa". Tämän määritelmän mukaan strategia pohjautuu ympäröivään maailmaan, se sisältää tavoitteita sekä keskeisiä suuntaviivoja, valittavana on lukuisia vaihtoehtoja, joita tulee priorisoida tai hylätä ja yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan valinnat yhteisesti toteuttamista varten.

Kamensky esittää strategialle myös toisen määritelmän, jonka mukaan strategia toimii yrityksen tapana hallita ympäristöä. Yritys voi sopeutua ympäristöönsä tai muokata ja vaikuttaa ympäristöön. Yhtenä vaihtoehtona on myös valita oma toimintaympäristö. Tietenkään yritys ei voi vaikuttaa kaikkiin ympäristössä oleviin muuttujiin, mutta yritys voi reagoida monella eri tavalla tapahtuviin muutoksiin ja tapahtumiin. Myös toimintaympäristö muuttuu ja muutos

saa aikaan tarpeen sopeutua ja kehittyä, tosin eri yritysten välillä on suuria eroja muutosherkkyydessä. Yritys voi Kamenskyn (2000, 19) mukaan reagoida muutokseen seuraavilla eri tavoilla:

1. Muutos on jo tapahtunut, mutta yritys ei edes huomaa sitä.
2. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, mutta ei ymmärrä vaikutuksia eikä reagoi.
3. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää vaikutukset, mutta ei osaa tai ei halua muuttua.
4. Muutos on tapahtunut, yritys huomaa sen, ymmärtää sen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa.
5. Yritys havaitsee tulevan muutoksen ennakkoon ja kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen.

Yrityksen ollessa jatkuvassa kilpailussa, sen pitkäaikaisen olemassaolon edellytyksenä on Kamenskyn mukaan kohtien 4 ja 5 toteuttaminen (Kamensky 2000, 19).

Kamenskyn (2000, 21-24) mukaan strategialla on tiettyjä kriittisiä ominaisuuksia, joita ovat seuraavat:

1. Strategian pääpiste on tulevaisuudessa.
2. Strategia on kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.
3. Strategia käsittelee kokonaisuuksia.
4. Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullinen tuotos tulee olla konkreettinen ja käytännönläheinen.
5. Strategia vastaa kysymyksiin miksi ja mitä. Miten on jo operatiivista toimintaa.
6. Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys.
7. Strategian tehtävänä on erottautua kilpailijoista.
8. Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoisia valintoja lukuisista vaihtoehdoista.
9. Strategia on ikuinen kehitysprosessi.
10. Strategiassa on tunnistettava ja tunnustettava tosiasiat.

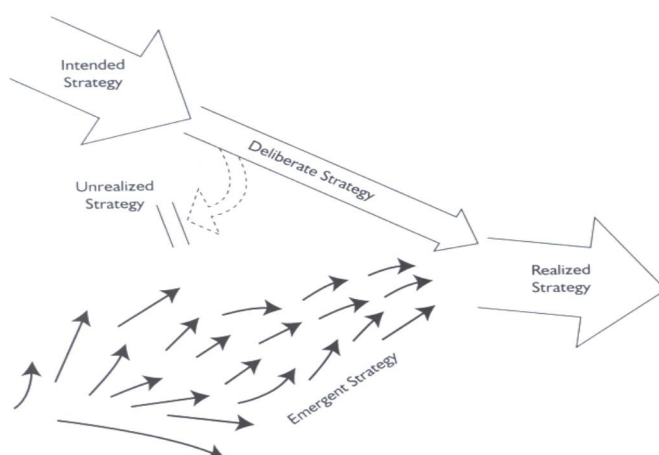
2.3 Strategia Henry Mintzbergin mukaan

Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshal (2003) näkevät strategian toteutuvan eri malleina. Strategia on heidän mukaansa monta asiaa samaan aikaan. Strategia voi olla esimerkiksi suunnitelma, toimintatapa, juoni, asema ja/tai näkökulma.

Strategia suunnitelmana -näkökulmasta (*plan*) strategia on suunniteltu etukäteen tiettyjä tilanteita varten, joissa niitä halutaan käyttää. Tällöin strategia on kehitetty tietoisesti ja

tarkoituksenmukaisesti. Strategia suunnitelmalla voi olla yleinen tai spesifi. Suunnitelman strategiaa voi käyttää yksittäisiin tarkoituksiin, esimerkiksi voidaan puhua juonesta (*ploy*), jolla pyritään harhauttamaan kilpailijoita tekemällä yksittäisiä toimenpiteitä. Juonella on kuitenkin tarkoitus vain uhata kilpailijoita tietyillä toimenpiteillä, vaikka varsinaisia jälkiseurauksia ei aiottaisikaan toteuttaa (Mintzberg ym., 2003).

Strategia toimintatapanäkökulma (*pattern*) määrittelee toteuttavan tahon toimintojen johdonmukaisuutta. Toimintatapa voi olla tahallista tai tahatonta. Se ei välttämättä siis muodostu suunnittelun kautta, vaan voi olla ajan myötä vakiintunut toimintamalli. Strategiaa voi olla myös toimintatavasta poikkeaminen. Jos johdonmukainen käyttäytyminen rikkoutuu tiettyjen päätösten kohdalla, taustalla voi olla strateginen päätös. Johdonmukaisuus on tärkeää toteutettavalle strategialle. Ilman johdonmukaista käyttäytymistä on erittäin vaikeaa toteuttaa strategiaa. Toteutunut strategia onkin osittain itsestään toteutuva strategia ja harkittua strategiaa. Aiottu strategia ei kokonaisuudessaan aina toteudu ja osa strategiasta jää toteutumatta. Kun osa aiotusta strategiasta jää pois, voidaan jäljelle jäädyistä osasta puhua harkittuna strategiana. Toisaalta toimintatavan ohjaamia itsestään toteutuvia strategioita päätyy pakosti myös toteutuvaan strategiaan. Toteutuvan strategian muodostumista on havainnollistettu kuviossa 1. (Mintzberg ym., 2003).



Kuvio 1: Toteutuvan strategian muodostuminen (Mintzberg ym., 2003).

Strategia voidaan määritellä myös asemana (*position*). Asema määrittyy ympäristön mukaan ja voi muodostua joko suunnittelun, toimintatavan tai molempien mukaan. Asema voi muodostua esimerkiksi suhteessa kilpailijoihin tai koko toimintaympäristöön. Asema-strategialla voidaan pyrkiä voittamaan kilpailija tai voidaan myös puhua yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa. (Mintzberg ym., 2003)

Strategia näkökulmana (*perspective*) muodostetaan sen pohjalta miten ympäröivä maailma nähdään, ja se on laajempi kuin asema-ajattelu. Näkökulma määrittää strategian toteuttajaa, koska sen avulla luodaan mielikuva itsestään ja toteutetaan näitä ominaisuuksia. Tässä ajattelussa tulee muistaa, ettei strategin oma mielikuva riitä, vaan mielikuvan tulee olla jaettu ja mielikuvien tulee nousta toimista, joita strategian toteuttaja tekee. (Mintzberg ym., 2003)

2.2 Strategiaoppien koulukunnat

Strategiaopeissa on eri koulukuntia, joiden painopisteet eroavat toisistaan. Näiden eri koulukuntien strateginen ajattelu johtaa juurensa eri oletuksista ja edellytyksistä. Strateginen ajattelu helpottaa hahmottamaan asioita, koska se antaa työkaluja hahmottamiseen ja analysoimiseen.

Strategiaoppien koulukuntien jakautuminen on havainnollistettu taulukossa 1. Ensimmäisenä on preskriptiivinen luokka, jossa eri koulukuntien ideana on ohjata analyysien avulla strategiaprozessia. Preskriptiiviseen luokkaan kuuluvat Design-, Planning- ja Position-koulukunnat. Toisena on deskriptiivinen luokka, jonka koulukuntia yhdistää strategioiden toteutumisen ja ilmentymien havainnointi. Näitä koulukuntia edustavat loput koulukunnista. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005)

Preskriptiivinen luokka	The Design school The Planning school The Positioning school	Strategy formation as process of conception as formal process as an analytical process
Deskriptiivinen luokka	The Entrepreneurial school The Cognitive school The Learning school The Power school The Cultural school The Environmental school	as a visionary process as a mental process as an emergent process as a process of negotiation as a collective process as a reactive process
Yhdistelevä	The Configuration school	as a process of transformation

Taulukko 1: Strategiaoppien koulukunnat Mintzberg ym. (2005) mukaan.

2.2.1 Preskriptiiviset koulukunnat

The Desing School panostaa laajaan strategiaprosessiin, ja se pyrkii löytämään organisaation vahvuudet ja heikkoudet. Tässä ajattelutavassa ominaisuuksia heijastetaan toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Luonnollista tällöin on vahva SWOT-analyysin käyttö, jossa tarkastellaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

The Planning Schoolin lähtökohtana sen sijaan on virallinen prosessi. Koulutus, analyysit ja etenkin numeroarvot ovat tämän koulukunnan arvostuksessa. Strategiassa pyritään suunnittelemaan eri budjetteja ja skenaatioita.

The Position School on puolestaan kiinnostunut itse strategiasta ja suhtautuu aiheeseen hyvin analyttisesti. Sen ajatuksena on soveltaa tiettyjä käsitteitä kaikkiin toimialoihin. Nimensä mukaisesti The Position School keskittyy markkina-asemaan ja markkinoiden olosuhteisiin. (Mintzberg ym., 2005)

2.2.2 Deskriptiiviset koulukunnat

The Entrepreneurial School näkemys on, että strategiaprosessi tapahtuu pitkälti johtajan ajatusprosessina. Tämän koulukunnan tärkeimpiä käsitteitä onkin visio, ja myös seeing on tärkeä osa strategiaprosessia. Lisäksi yksilöllisyys on korostunut Entrepreneurial Schoolissa.

The Cognitive School lähtee liikkeelle strategian muodostajan ajatusprosesseista. Strategit nähdään itseoppineina ja strategiaan muokkaavat yksilölliset kokemukset. Strategin tulkinta maailmasta ohjaa strategian muodostumista tämän koulukunnan mukaan.

Jo nimestä päätellen voi ajatella, että The Learning School on läheisesti tekemisessä oppimisen kanssa. Koulukunnan perimmäisenä ajatuksena onkin ajan myötä oppiminen. Myös organisaation strategian muotoutumisen ymmärtäminen on tässä ajattelutavassa keskiössä. Strategia muotoutuu sitä mukaa, kun organisaation työntekijät oppivat sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Strategiaprosessiin pystyy näin osallistumaan kaikki, jotka sisäistävät organisaation tavoitteet.

The Power School lähtee ajatuksesta, että organisaatiossa on vastakkaisia puolia joiden neuvotteluiden tulos strategia on. Koulukunta yhdistää politiikkaa strategian muodostamisessa.

The Cultural School mukaan strategian muodostuu organisaation kulttuurin pohjalta. Strategia muodostuu yhteisen näkemyksen pohjalta. Kaikki organisaation jäsenet pystyvät osallistumaan strategiaprosessiin.

The Environmental School pitää ympäristöä tärkeimpänä tekijänä strategiaprosessissa. Strategia reagoi ympäristön asettamiin haasteisiin ja muutoksiin.

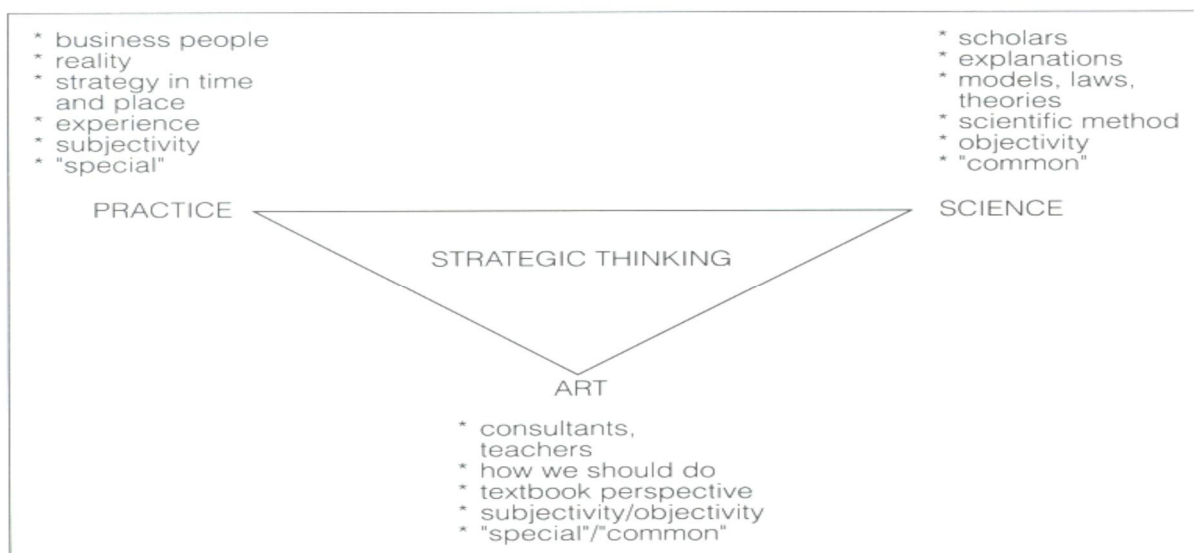
Näitä kahta luokkaa yhdistelee The Configuration School. Sen oppeja on koottu kaikista aikaisimmista koulukunnista. Eri prosesseja yhdistetään yhdeksi strategiaprosessiksi ja näiden pohjalta syntyy oma strategia. (Mintzberg ym., 2005)

3 Strateginen ajattelu

Yrityksen strategian muodostaminen tarvitsee strategista ajattelua, josta on myös kehitetty useita teorioita. Strateginen ajattelu pakottaa tarkastelemaan strategiaa eri näkökulmista ja eri painotuksien kautta. Strategia-ajattelua voi tarkastella esimerkiksi strategia-kolmion tai Seeingin kautta (Mintzberg, 1991).

3.1 Strategia-kolmio

Mintzbergin (1991) mukaan strategista ajattelua voi hahmottaa strategia-kolmion avulla (kuvio 2). Yhdessä kulmassa on käytäntö (*practice*). Käytännön näkökulmasta strategiaa kehittälevät ne, jotka tulevat käyttämään sitä työkalunaan. Tällöin strategia on spesifi ja tehty yritystä varten. Strategiasta tulee uniikki. Käytännön näkökulma strategiaan on hyvin subjektiivinen ja tarvitsee jatkuvan ymmärtämistä tilanteesta sopivan strategian valitsemiseksi. Tiede (*science*) on toisessa nurkassa ja on nimensä mukaisesti tieteellinen lähestymistapa strategiaan. Tiede-näkökulma pyrkii näkemään strategian mahdollisimman yleisenä ja universaalise-
na; strategisia tapahtumia pyritään selittämään. Näkökulmaa rajoittaa tieteellinen metodi joka paikoittaa tiettyihin toimintamalleihin. Kahden edellisen väliin asettuu taide (*art*). Taide pyrkii ohjaamaan ja hahmottamaan miten strategioita tulisi luoda ja toteuttaa. Taide-näkökulmassa tulee kiinnittää huomio juuri siihen, miten asiat tulisi tehdä. Taide toimii yhdis-



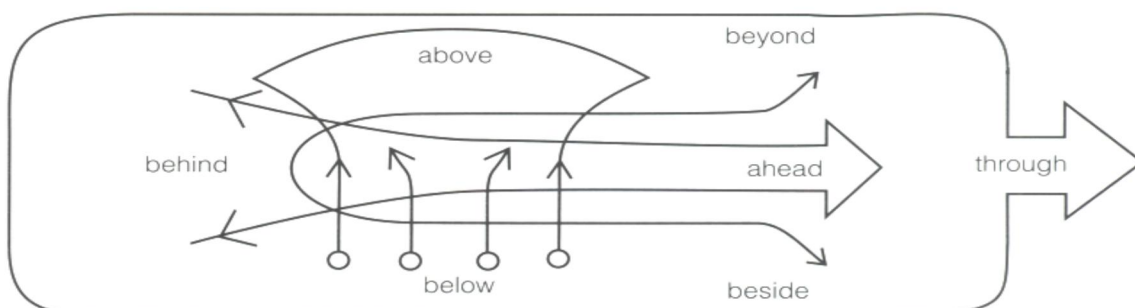
Kuvio 2: Strateginen ajattelu (Mintzberg, 1991).

tävänä voimana objektiivisen ja subjektiivisen sekä yleisen ja spesifin välillä. (Mintzberg, 1991)

3.2 Seeing

Seeing ei niinkään pohjaa strategiatyötä ajattelun varaan, vaan näkee strategit visionääreinä. Se näkee strategian tulevaisuuden ennustamisena. Tulevaisuuden ennustamiseen tarvitaan kuitenkin myös tietoa menneestä, koska tulevaisuus rakentuu aina menneisyyden pohjalta. Toisaalta markkinoita on vaikea ennustaa vain menneisyyden perusteella, ja niitä onkin syytä tarkkailla nykyisestä näkökulmasta kokonaisuutena. Toisin sanoen tulisi siis nähdä suurempi kokonaisuus, ns. metsä puilta. Asiaa tulee ajatella ja tarkastella niin sanotusti ylhäältä.

Strategiatyössä tulee kuitenkin ottaa huomioon myös yrityksen tilanne ja sen asema. Jokaisen yrityksen pitäisikin määrittää juuri itselleen sopiva strategia. Oman strategian määrittäminen onkin asian alhaaltapäin katsomista. Alhaalta katsomisella tarkoitetaan sitä, että voidaan löytää organisaation sisältä toimintatapoja tai prosesseja, joita voidaan laajentaa koko organisaation toimintaan. Näin yritys pystyy hahmottamaan itselleen sopivimman strategian. Strategian voidaan myös hahmotella niin sanotusti sivusta tai vierestä katsomalla. Vierestä katsomisella strategiassa ei tarkoiteta ainoastaan muiden seuraamista heidän tehdessään työtä, vaan se on myös muiden tekemisen tarkkailemista, ja sen miettimistä mitä he eivät tee. Toisaalta strategiien tulisi nähdä myös niin sanotusti yli. Yli näkeminen tarkoittaa eri asiaa kuin tulevaisuuteen katsominen. Yli näkeminen onkin asioiden hahmottamista ongelmien ja ratkaisujen parissa. Yli näkemällä voidaan ottaa kantaa esimerkiksi moraalisiin ja eettisiin ongelmiin. Lisäksi strategian hahmottamisessa on tärkeää niin sanotusti läpi näkeminen. Tällä tarkoitetaan, että valvotaan strategian toteutumista. Seeing-strategian muodostaminen on havainnollistettu kokonaisuudessaan kuviossa 3. (Mintzberg, 1991)



Kuvio 3: Seeing -strategian muodostaminen (Mintzberg, 1991).

4 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen on vaihe, joka jää usein vähäiselle huomiolle strategiaprosessissa. Kuitenkin jalkauttamisvaihe on strategiaprosessin tärkeimpiä vaiheita, koska sen onnistunut toteutus luo pohjan onnistuvalle strategian toteuttamiselle. Jotta strategian jalkauttamista voi ymmärtää, tulee ensin ymmärtää koko strategiaprosessi ja sen eri vaiheet sekä osa-alueet. Myös johtaminen ja viestintä ovat tärkeä osa strategian jalkauttamisessa.

4.1 Strategian muodostaminen Bengt Karlöfin mukaan

Bengt Karlöfin (2004) mukaan strategiatyön tärkeimpiä osia ovat menneisyys, nykyisyys, ulkomaailma, tulevaisuus, muutosvaatimukset, toteutus ja seuranta. Strategiatyö pohjautuu yrityksen liikeideaan ja toiminta-ajatukseen, jotka ohjaavat loogiseen prosessiin. Näin ollen strategiatyössä edetään tärkeimpien osien kautta yhtenäiseen näkemykseen toiminnan kehittämisestä. Karlöf mainitsee strategiatyön vaiheina kuusi eri kohtaa:

1. Edellytykset, menneisyys ja nykytilanne
2. Tulevaisuus ja mahdollisuudet
3. Tietoperusta ja oletukset
4. Strategiset pyrkimykset ja päätökset
5. Aktivointi ja muutokset
6. Seuranta ja jatkuvuus

Varsinaisen strategiatyön voi jakaa kahteen osaan: ensin määritetään strategian sisältö ja strategian pyrkimykset, minkä jälkeen seuraa toteutus, jolla menestys pyritään turvaamaan.

Edellytykset, menneisyys ja nykytilanne kuvaavat strategiatyön olosuhteita. Menneellä on merkitystä, koska se määrittää sen, miten nykytilanteeseen on päästy. Nykyinen tilanne taas toimii lähtökohdaksi tuleville päätöksille ja toimenpiteille. Tämän vaiheen tavoitteena on selvittää olosuhteet strategiatyölle sekä määrittellä työn laajuus ja tavoitetaso. Tämän vaiheen tarkoituksena on myös tuottaa analyysin pohjalta lähtökohta strategiatyölle tarkastelemalla menneisyyttä ja nykytilannetta, selvittää omistajien vaatimukset, vahvistaa liikeidea tai todeta se vääräksi, oppia organisaation menneisyydestä ja muodostaa käsitys ympäristön edellytyksistä ja olosuhteista. Strategian tulee pohjautua aina johonkin, ja muutoksen edessä tulee kyseenalaistaa miksi muutos on tarpeellinen. On tärkeää myös määrittellä ketkä osallistuvat strategiatyöhön, ja milloin mahdollisia välitavoitteita on saavutettavissa tai milloin työ saadaan valmiiksi. Eri osioiden kartoittamiseen on käytössä eri analyysijä, mm. SWOT-, osaamis- ja ympäristöanalyysi. (Karlöf, 2004)

Tulevaisuus ja mahdollisuudet -vaiheessa käsitellään visiota ja havainnoidaan strategisia toimintavaihtoehtoja. Visiolla tarkoitetaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta ja organisaation asemasta siinä. Aikaisemman vaiheen pohjalta hahmotetaan visio ja pohditaan toimintavaihtoehtojen tehokkuutta toivotun aseman saavuttamiseksi. Tulevaisuudesta, ympäristön kehityksestä ja omasta asemasta on muodostettava oikea käsitys, jotta voidaan irtautua vallitsevista käsityksistä. Vision määrittäminen on tärkeää motivoinnin ja sitoutumisen kannalta, koska se yhdistää organisaatiota. Ongelmaksi vision muodostamisessa osoittautuu usein vaikeus irtautua akuuteista ongelmista, jotka vallitsevat tällä hetkellä. Visiota hahmottaessa tulee muistaa, että se ohjaa strategiatyötä antamalla pitkän aikavälin suuntaviivoja organisaation kehittämiseksi. (Karlöf, 2004)

Päätöksenteon pohjaksi on selvitettävä mihin oletuksiin päätös pohjautuu, millä tiedoilla päätöstä tehtäessä oli käytössä ja mitä tietoja tulisi hankkia päätöksen tueksi. Päätökset perustuvat oletuksiin ja edellytyksiin, ja onkin tärkeää, että nämä täsmennetään ennen päätöksentekoa. Edellytykset voivat muuttua, ja tällöin myös niiden pohjalta tehdyt päätökset joutuvat tarkkailun alaiseksi. Päätöksiä tulee tarkkailla, jotta mahdollisuudet menestymiseen olisivat mahdollisimman suuret ja riskin mahdollisimman pienet. (Karlöf, 2004)

Kolme aikaisempaa vaihetta ovat toimineet pätevän perustan saavuttamiseksi strategisten pyrkimysten päättämiseksi. Strategiassa ja sitä koskevissa päätöksissä on useita vaihtoehtoja, jotka tulee laittaa tärkeysjärjestykseen tavoitetason ja vision osoittamaan suuntaan. Strategiset pyrkimykset ja päätökset ovat ensimmäinen varsinainen strategian toteuttamisen osa, joka pohjautuu aikaisempiin vaiheisiin. Aikaisempien yhteisten päätösten pohjalta tehdään päätökset strategisista pyrkimyksistä. Kyse ei ole kuitenkaan niinkään valinnasta vaan ennemminkin karsinnasta. (Karlöf, 2004)

Aktivointi ja muutokset -osiossa laaditaan mitattavia tavoitteita ja todellisia toimintasuunnitelmia pyrkimysten toteuttamiseksi. Strategiatyö epäonnistuu usein, koska valittuja strategioita ei pystytä toteuttamaan. Aktivoinnin jatkuvuus on usein syynä siihen, että strategia koeaan epäonnistuneeksi. Toisaalta voidaan spekuloida tutkimusten olevan harhaanjohtavia, koska strategiasta vastuussa olevat harvoin tunnustavat alkuperäisen ajatuksen olleen virheellinen. Epäonnistumiset voivat näin johtua analyysin riittämättömyydestä tai jopa vallanhalusta. Strategian toteuttaminen vaatii oikeita olosuhteita, oikean osaamisen käyttöä, tehokasta viestintää ja strategian juurruttamista henkilöstön ja sidosryhmien parissa. Muutoskohdissa on tärkeää löytää ja etsiä mittareita, tehdä näiden pohjalta mittauksia ja palkita ihmisiä. Koska operatiivisia toimintoja on helpompi mitata, palkitaan niistä usein helpommin. Strateginen työ on vaikeampaa mitata ja toimineen strategiatyön tulokset voidaan nähdä vasta pidemmän ajanjakson jälkeen. Strategisia mittareita valittaessa tulee muistaa mm. seuraavat asiat: mittariston tulee olla voimassa vain tietyn ajan ja niitä tulee vaihtaa, mittarit eivät löydy tavalli-

sista ohjausjärjestelmistä, strategiaa mitattaessa tarvitaan tavoite- sekä seurantamittareita ja palkitseminen liitetään pyrkimyksiin. (Karlöf, 2004)

Yksi strategiantyön suurimmista haasteista on prosessin jatkuvuuden takaaminen. Myös operatiivisten ongelmien liiallista tarkastelua olisi syytä välttää. Strategiset kysymykset eivät ole akuutteja toisin kuin operatiiviset kysymykset, ja näin ne jäävätkin usein ”jalkoihin”. Strategiatyö vaatii ympäristön ja toimintatavat, jotka mahdollistavat harkinnan, pohdinnan ja dialogin. Strategia ei myöskään koskaan keskity yksittäiseen kysymykseen tai sen pohdintaan, vaan käsittelee eri pyrkimyksiä tulevan menestymisen takaamiseksi. Pyrkimyksen saavutettua voidaan kyseinen pyrkimys siirtää operatiiviseen toimintaan, jolloin se ei ole enää osa strategiatyötä. Strategiatyössä tulee olla mahdollista lisätä ja poistaa pyrkimyksiä ja testata tiettyjen päätösten taustaoletuksia. Aikaisemmin mainitut oletukset tulee asettaa kyseenalaisiksi, ja tulee myös tarkastella ovatko ne vielä ajankohtaisia. Jos oletukset eivät pidä paikkaansa, tulee oletuksen muutoksen kautta tehdä sitä vastaavia toimenpiteitä. (Karlöf, 2004)

4.2 Strateginen johtaminen

Strategian jalkauttaminen vaatii usein myös yrityksen johdolta erityisiä toimenpiteitä. Strateginen johtaminen eroaa suuresti operatiivisesta johtamisesta mm. niin, että usein strateginen johtaminen tapahtuu eri keinoin, ja käytetyt käsitteet ovat abstrakteja. Arvot ja visio ohjaavat yritystä ja toimivat strategisen johtamisen työkaluina. Jotta strategiatyötä voi ohjata, tulee myös määrittää ensin yrityksen toiminta. Lisäksi tarvitaan analyysejä, joilla saadaan tietoa strategian toteutumisesta. Usein strategiaa ei myöskään voida mitata samoilla mittareilla, kuin operatiivisia toimia (Kamensky, 2000).

4.2.1 Arvot

Kamenskyn (2000) mukaan arvot ovat yritystä ohjaavia periaatteita, jotka eivät muutu ajan tai paikan mukaan. Ne ovat voimakkaita ja pysyviä. Arvojen tehtävänä ei ole niinkään näkyä organisaation ulkopuolelle vaan ne ovat merkityksellisiä ennen kaikkea organisaation sisällä. Arvojen tulee pohjautua yrityksen peruskomuksiin sekä todelliseen käyttäytymiseen. Luonteensa takia arvoja olisi hyvä olla suhteellisen vähän. Arvojen määrityskriteerejä ovat mm. ajattomuus ja sisäinen arvo yksilölle ja yhteisölle. Tämän lisäksi hyvät yrityksen arvot puhuttelevat tunteita.

4.2.2 Analyysit

Kamenskyn (2000) mukaan analyysityöskentelyllä on kolme keskeistä tavoitetta: saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle, kehittää lähtötilanteen tuntemusta ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle. Systemaattisella analysoinnilla edesautetaan tuntemuksen ja näkemyksen syntymistä ympäristöstä ja itsestään.

Analyysit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri pääluokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat ympäristöanalyysit, joita ovat mm. sidosryhmäanalyysi, kilpailuanalyysit sekä skenaariot. Toiseen luokkaan kuuluvat puolestaan sisäisen tehokkuuden analyysit. Tähän luokkaan kuuluvat mm. organisaatioanalyysit, toimintokohtaiset analyysit sekä taloudelliset analyysit. Lisäksi on olemassa ns. synteesianalyysijä, joissa kokonaisuuden hahmottaminen tapahtuu analyysitekniikoiden avulla. Tällaisia analyysijä ovat mm. SWOT ja ydinpätevyyspuu.

4.2.3 Tulosjohtaminen

Näsin ja Aunolan (2002) mukaan tulosjohtaminen on alkujaan rantautunut Suomeen 1980-luvulla. Yhä 2000-luvulla tulosjohtaminen on ollut lukuisissa yrityksissä ja organisaatioissa hallitseva johtamisen järjestelmämalli. Tulosjohtaminen ensimmäinen vaihe on tulosten määrittämisprosessi. Määrittäminen tapahtuu eri analyysien kautta, joita ovat mm. yritys-, ympäristö- ja menestystekijäanalyysi, ennuste sekä SWOT. Näiden tulosten pohjalta varsinainen määritelmä muodostuu. Tahtotilat, tulosvaatimukset, tulosodotukset, avaintulokset ja tavoitteet ovat kaikki keskeisiä käsitteitä syntyneessä määritelmässä. Prosessi on hyvin hierarkkinen ja koskee niin yksilöitä kuin isompiakin organisaation osia. Toisessa vaiheessa päästään tilannejohtamisprosessiin, jonka painopiste on ympäristön ja ihmisten hallinnassa. Tilannejohtaminen on arkipäivän johtamista, ja tässä kehittyäkseen tulee tietää sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Samaan aikaan tulisi olla jämäkkä ja luova. Kolmas taso on tulosten seuranta-prosessi, eli toteamista, arviointia ja johtopäätöksiä. Tämän jälkeen prosessi alkaa alusta.

4.3 Viestintä

Yksi strategian jalkauttamisen onnistumiseen eniten vaikuttavista tekijöistä on viestintä. Jotta strategiasta pystyy viestimään onnistuneesti, tulee se määritellä mieleenpainuvana jo luomisvaiheessa. Usein viestiminen on vaikeaa, koska strategian määrittäminen ja muotoileminen ymmärrettäväksi aloitetaan vasta kun strategia on saatu niin sanotusti valmiiksi. Kun strategia on edennyt jalkauttamisvaiheeseen, viestintä jätetään usein esimiesten tai erillisen viestintäosaston tehtäväksi. Ongelmana tällöin on, että strategiasta viestittävällä henkilöllä ei ole tietoa strategian taustoista, ja näin ollen hän ei tiedä mihin se pohjautuu (kuvio 4). Viestimisen ongelmaksi osoittautuu usein myös liian monimutkainen tai vaikeasti ymmärrettävä

strategia. Tällöin strategian tiivistäminen, karsiminen ja yleistäminen ovat jääneet kesken. Strategiasta viestimistä auttaa, jos strategiaprosessi on läpinäkyvä. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen, Teikari, 2006)



Kuvio 4: Strategian toteutuksen kuilu (Mantere ym., 2006).

Strategia voi olla myös ristiriitainen, jolloin toteuttaja ei osaa täsmentää omaa tavoitetta. Ristiriitaiset strategiat vaikeuttavat priorisointia ja ovat haitallisia yritykselle. Ne syntyvät usein eri strategiatyötä tekevien mielipiteiden eroavaisuuksista. Ristiriitainen strategia syntyy, kun strategiasta viestitään jo ennen sen valmiiksi saamista.

Monimielinen strategia sen sijaan jättää päämäärät epäselviksi. Se voi syntyä tilanteessa, jossa päättäjät eivät halua ratkaista jotain vaikeaa asiaa. Tällöin strategia jää avoimeksi, koska strategia ei kerro selkeästi mistä on kyse. Toteuttajat ymmärtävät monimielisen strategian jokainen tavallaan tai jättävät sen kokonaan huomioimatta.

Liian yleismaallinen strategia ei puolestaan anna toteuttajille selkeää toimintamallia. Tällainen strategia on usein käytössä yhdistyksissä, ja se on epämääräinen ja jättää avoimeksi mitkä painotukset koskevat organisaatiota. Ongelmana ovat myös halutun tulevaisuuden tilan ja käytännön työn väliset yhtymäpinnat, joita ei pääse syntymään liian yleismaallisessa strategiassa. (Mantere ym., 2006)

Strategiasta viestittäessä kohdataan usein ongelma eri käsitteiden kanssa. Strategiatyössä käytettävät käsitteet tulisi avata tai käyttää termejä, jotka ovat tuttuja henkilöstölle. Strategiassa viestittäessä on muistettava, että tavoitteena ei ole strategian oppiminen sanasta saan. Asiasisältö tulee sisäistää syvällisemmin, jotta strategiaa pystyy toteuttamaan. Syvällinen sisäistäminen tulee jatkuvuuden kautta. Strategiasta viestiminen ei voi olla kertakäyttöistä. Yksittäiset tilaisuudet eivät mahdollista strategian kannalta tärkeän tiedon siirtämistä toteuttavalle osalle. Tiedon sisäistämiseksi tulee antaa aikaa, koska omaksuminen tarvitsee

sitä sekä käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä näkökulmista. Strategia viestintä ei näin ole vain tiedottamista. (Mantere ym., 2006)

Uudesta strategiasta viestittäessä tulee muistaa, että sisäistäminen vie aikaa ja toistoa (kuvio 5). Asiat voi olla vasta neuvotteluvaiheessa tai toteutus on kesken. Laki voi myös estää tiettyjen strategioiden viestimisen. Viestintä tulee kuitenkin jatkua vaikka suuria paljastuksia ei olisi vielä luvassa. Organisaation muutosten kohdalla viestiminen on erittäin tärkeää, koska sen avulla voidaan selventää taustoita ja syitä muutokselle. (Mantere ym., 2006)



Kuvio 5: Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä (Mantere ym., 2006).

5 Huoneistokeskus

Huoneistokeskus on vuonna 1953 perustettu asunto- ja kiinteistövälitykseen erikoistunut yritys. Huoneistokeskuksen perusti varatuomari Veijo Merjamaa tuoden liikeidean Yhdysvalloista. Jo varhain kävi selville, että toiminnan tulisi olla hankintapohjaista (asuntoja on saatava välitettäväksi ja näin pääpaino tulee olla myyvissä asiakkaissa). 1965 Huoneistokeskus laajentui, kun Turkuun perustettiin toinen toimisto. 1970-luvulla Huoneistokeskuksen omistajakunnassa tapahtui vaihtoja, tuolloin Pohjoismaiden Yhdyspankki ja Fennia omistivat Huoneistokeskuksesta yhteensä 50%. Merjamaan lopetettua Huoneistokeskuksen toimitusjohtaja vuonna 1977 omistus siirtyi Suomen Yhdyspankille, aikaisemmin Pohjoismaiden Yhdyspankki.

Huoneistokeskus yhdistyi Huoneistomarkkinoinnin kanssa vuonna 1995. Taustalla oli SYP:n ja KOP:n fuusio Meritaksi. Yhdistymisen jälkeen Huoneistokeskus piti nimensä ja Huoneistomarkkinointi nimi jätettiin yhtiön omistukseen. Vuonna 2003 Merita, nykyinen Nordea myi 85 pro-

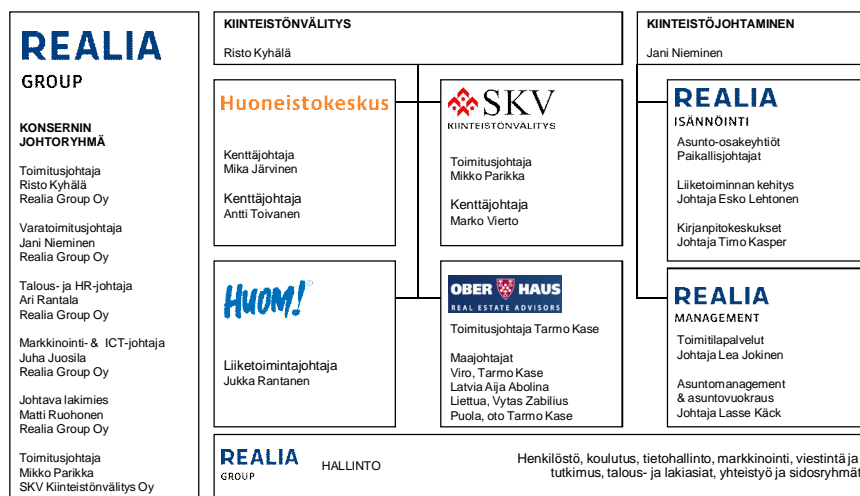
senttia omistuksestaan Sponsor Capitalille. Kaupasta huolimatta Huoneistokeskuksen sidokset Nordeaan ovat pysyneet vahvana. Sponsor Capital yhdisti vuonna 2006 Huoneistokeskuksen ja SKV:n Realia Group-konserniksi. Myöhemmin Huoneistomarkkinointi startattiin uudestaan vuonna 2011 ja toimii kilpailijana Huoneistokeskukselle.

Huoneistokeskus Oy:n ydinosuamista on kiinteistöjen ja asuntojen välitystoiminta. Huoneistokeskus Oy:n palveluihin kuuluu myös erilaiset arvioinnit, asiantuntijatehtävät ja yhtiön sisällä järjestetään koulutusta. Huoneistokeskus Oy tekee yhteistyötä oman konsernin sisällä esimerkiksi Realia Isännöinti ja SKV:n kanssa. Hyvä esimerkki on juuri SKV:n kanssa tehtävä yhteistyö. Huoneistokeskuksella ei ole kaikkialla maassa toimipisteitä, mutta yhdistettynä SKV:n kanssa saadaan luotua suurempi ja kattavampi verkosto, jolloin asiakkaat on mahdollista säilyttää oman konsernin sisällä. Ulkoisista yhteistyökumppaneista voisi mainita erilaiset rakennusalan yritykset, joiden kohdalla puhutaan lähinnä uudiskohde kaupasta ja markkinoinnista. Nordean kanssa on jatkunut vahvana ja yritykset ovat viime vuosien aikana tiivistäneet yhteistyötään. Yhteistyön lujittamiseksi on luotu oma kannustinjärjestelmä, joka kertoo yritysten sitoutumisesta toisiinsa.

Huoneistokeskus Oy:n alkuaajoista asti toiminta on ollut hankintapohjaista. Tosin viime vuosien aikana Huoneistokeskus Oy on pyrkinyt tuomaan myös esille palveluita, joista esimerkiksi ensiasunnon ostajat ovat kiinnostuneita. Palveluiden tuotteistuksen takana olikin jossain määrin tarjota jokaiselle asiakkaalle heidän tilanteeseensa sopiva ratkaisu. Hankintapohjaisella toiminnalla tarkoitetaan asuntojen hankkimista välitettäväksi. Varsinkin pääkaupunkiseudulla markkina on asetelmassa, jossa asunnonostajia on liikkeellä enemmän kuin välitettäviä asuntoja. Huoneistokeskuksen arvoja ovat Ehdoton rehellisyys, korkea ammattitaito, hyvä palvelu asiakkaille ja työtovereille. (Huoneistokeskuksen yritysesittely)

5.1 Konserni

Huoneistokeskus kuuluu Realia Group - konserniin (kuvio 6). Konserni koostuu kolmesta eri osasta: kiinteistönvälitys, kiinteistöjohtaminen ja eritelty hallinto. Varsinaista liiketoimintaa on kiinteistönvälitys, -johon kuuluu Huoneistokeskus, SKV, Huom! ja Ober Haus, ja kiinteistöjohtamista, jota edustaa Realia isännöinti (aikaisemmin konsernissa vaikutti SKV isännöinti, mutta nykyisin isännöinti on keskitetty Realia Isännöinnin alle) ja Realia Management. Realia Management toimii lähinnä liiketilojen ja vuokrauksen piirissä. Ober Haus toimii lähinnä Suomen ulkopuolella esimerkiksi Baltiassa.



Kuvio 6: Realia Group -konserni.

5.2 Tuotteet

Huoneistokeskus Oy päätti vuonna 2010 ottaa käyttöön tuotteistetut palvelut selkeänä strategisena valintana. Aikaisemmin Huoneistokeskus Oy ei käyttänyt varsinaista tuotevalikoimaa, vaan käytössä oli yleinen toimintamalli. Samalla oli mahdollista tehdä myös muutoksia tähän malliin.

Tuotteistuksen takana oli ajatus, että saadaan jokaiselle asiakkaalle juuri heille sopiva palvelu. Aikaisempi yhden toimintamallin palvelu ei voinut palvella laajempaa asiakaskuntaa heidän toivomallaan tavalla. Tuotteistuksen avulla myyntiprosessissa voitiin paremmin ottaa huomioon asiakas. Sillä tavoiteltiin mm. parempaa asiakastytyvyyttä, monipuolisuutta, aikaisempia selkeämpiä ehdotuksia asiakkaille, parempaa tarpeiden huomioimista ja erottautumista kilpailijoista. Osana strategiaa oli myös nostaa välityspalkkioita pitkällä aikavälillä. Käyttöön otetut tuotteistetut palvelut ovat nimeltään Aini, Ensio, Helmi, Heta, Otso, Ilmo ja Unique.

Heta-palvelun ideana on puhutella myyjää, jonka tarkoituksena on saada mahdollisimman korkoa hinta asunnostaan. Osana palvelua on lupaus, jonka mukaan välityspalkkiota ei tarvitse maksaa mikäli asunto myydään alle yhdessä sovitun hinnan. Palvelussa oli ajatuksena myös hyvä jälkihoito. Myyjät saivat kauppohen jälkeenkin apua välittäjiltä.

Aini on asiakkaille, jotka haluavat turvaa. Palvelun ideana on asunnon kunnan tarkka määrittely, ja siihen kuuluu laaja kuntotarkastus ja piilovirhevakuutus. Ajatuksena tässä tuotteessa on lyhentää myyntiaikaa, ja kaupanperuutuksia on vähemmän.

Otso on ostotoimeksiantopalvelu, eli välittäjän tehtävänä on löytää ostajalle sopiva asunto. Asunnon etsiminen on raskasta ja aikaa vievää puuhaa. On myös mahdollista, että asiakas on löytänyt unelmiensa asunnon, mutta se ei olekaan myytävänä. Otson ideana on, että välittäjä hoitaa yhteydenpidon asunnon omistajaan. Palvelussa on myös sisällä lupaus, että välityspalkkiota ei makseta jos haluttua asuntoa ei löydy. Haluttu asunto luvataan löytää neljässä viikossa. Ostaja saa myös ammattitaitoisen arvion asunnon hinnasta ja muista tiedoista.

Ensio-palvelu on suunnattu ensiasunnonostajille. Palvelussa ostajat katsovat valmiiksi itseään kiinnostavan kohteen, ja tämän jälkeen Huoneistokeskus Oy auttaa heitä asunnon asiakirjoissa, hinnassa ja kaupassa. Ensiasunnon ostajille asumisen juridinen puoli ei useikaan ole tuttua, joten palvelusta on paljon hyötyä heille.

Unique-palvelu oli käytössä jo aikaisemmin Huoneistokeskus Oy:ssä, mutta sitä muokattiin tuotteistukseen siirryttäessä. Unique-palvelun takana on ajatus, että kohde tosiaankin on uniikki. Kriteereinä on mm. poikkeaminen alueen asuntokannasta, sijainti, arkkitehtuurin poikkeaminen, asunnon historia tai tarina.

Helmi-palvelu on suunniteltu erittäin arvokkaille kohteille. Helmi-palvelun kohteet ovat usein kookkaita ja erottuvat yleisestä asuntokannasta. kohteet ovat siis vaikeita hinnoitella, ja mahdollisia ostajiakin on hyvin vähän. Helmi-palvelun ideana onkin löytää niistä harvoista potentiaalisista ostajista asunnolle uusi omistaja.

Ilmo on Huoneistokeskus Oy:n oma portaali, johon myyjät voivat laittaa omia ilmoituksiaan. Tämä palvelu on niille, jotka haluavat säästää välityspalkkiossa. Näin asiakas voi kokeilla, millaiseen hintaan oman asunnon voisi myydä ja myyjän säästää myös perinteisistä markkinointikanavista (lehti-ilmoitukset ja portaalit) aiheutuvista kuluissa.

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella joka lähetettiin sähköpostitse Huoneistokeskus Oy:n pääkaupunkiseudulla työskentelevälle henkilökunnalle, yhteensä 178 henkeä. Henkilökunnalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn suoraan sähköpostitse tai he pystyivät lähettämään kyselylomakkeen tutkimuksen tekijälle myös kirjeitse. Vastauksia kyselyyn vastaanotettiin vuoden 2011 loppuun asti, joten vastausaika oli 37 päivää. Tutkimuksessa kerättiin tietoa eri toimen-

piteistä, joita Huoneistokeskus Oy on tehnyt tuotteita käyttöönottaessa. Tutkimuksesta lähetettiin toinen viesti, jolla muistutettiin tutkimukseen osallistumisesta.

6.1 Osallistujat

Kyselyyn vastasi 49 henkeä (23 miestä), joten vastausprosentti oli 27,5. Kyselyyn vastanneista jouduttiin hylkäämään neljä, koska vastauslomakkeet palasivat tyhjinä. Lopullinen tutkimus suoritettiin 45 osallistujan (21 miestä) vastausten perusteella. Osallistujista esimiehiä oli 12, myyntisihteerejä 4, myyntineuvottelijoita/kiinteistön-välittäjiä 28 ja liidereitä 1. Vastauksien hajonnan takia työtehtävien vertailussa tarkastellaan vain esimiesten ja myyntineuvottelijoiden/kiinteistönvälittäjien vastauksia. Osallistujien ikähaarukka oli 24-61 vuotta (keskiarvo 45,3 vuotta). Osallistujien keskimääräinen työkokemus Huoneistokeskus Oy:ssä oli 7,95 vuotta ja työkokemus nykyisessä työtehtävässä 7,46 vuotta.

6.2 Kysely

Kyselylomake oli jaettu kahteen osaan (liite 1). Ensimmäinen kohta oli tarkoitettu osallistujien perustietojen selvittämistä varten. Perustietoihin valittiin syntymäaika, sukupuoli, korkein koulutustaso, työkokemus nykyisessä työtehtävässä, työkokemus Huoneistokeskus Oy:ssä ja nykyinen työtehtävä. Perustietoja kerättiin vertailun mahdollistamiseksi.

Tutkimuksen toisessa osiossa olivat varsinaiset tutkimusväittämät, joiden avulla pyrittiin selvittämään henkilökunnan mielipiteet tuotteiden käyttöönotosta. Tutkimuksen toisen osion väittämät oli jaettu viiteen kategoriaan:

1. Tuotteet
2. Viestintä
3. Seuranta
4. Sitoutuminen
5. Strategia

Yhteensä kysymyksiä tässä osiossa oli 15 kappaletta. Tuotteet-, seuranta- ja strategia -kategoriaa kartoitettiin kolmella väittämällä, viestintä-kategoriaan kuului neljä ja sitoutuminen -kategoriaan kaksi väittämää.

Toisen osion jokaisessa väittämässä oli viisi vastausvaihtoehtoa:

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. Osittain eri mieltä

4. Täysin eri mieltä

5. En osaa sanoa

Jokaiseen väittämään oli mahdollista vastata vain yhteen vastausvaihtoehtoon.

6.3 Tilastolliset menetelmät

Tilastollista tarkastelua varten vastausvaihtoehtoilte annettiin seuraavat arvot: "täysin eri mieltä" = 1, "osittain eri mieltä" = 2, "osittain samaa mieltä" = 3, "täysin samaa mieltä" = 4. "En osaa sanoa" - vastausten lukumäärät laskettiin jokaiselle väittämälle erikseen, mutta muuten ne jätettiin tilastollisten vertailujen ulkopuolelle. Tilastolliset tarkastelut suoritettiin SPSS-ohjelmalla (*Statistical Package for the Social Sciences*, versio 20).

Aluksi laskettiin vastausvaihtoehtojen lukumäärä jokaisessa väittämässä erikseen sekä mahdollisten puuttuvien vastausten määrä. Tämän jälkeen jokaiselle väittämälle laskettiin vastausten keskiarvo, keskihajonta sekä 25-, 50- ja 75-persentiiliarvot. Lisäksi tarkasteltiin vastausvaihtoehtojen prosentuaalista jakautumista. Ryhmien välisiä eroja vertailtiin keskiarvojen eroja tarkastelemalla. Arvoa 2,5 lähenteleviä vastausten keskiarvoja pidetään neutraalia vastaavina. (Holopainen & Pulkkinen, 2004)

7 Tulokset

Useat tutkimukseen osallistuneista olivat jättäneet vastaamatta yhteen tai kahteen kysymykseen, mutta vastausten puuttuminen näyttäisi jakautuvan melko satunnaisesti jokaiselle kysymyskategorialle, joten tämän ei ajatella vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen. Eniten vastaamatta oli jätetty viestintä-kategorian kysymykseen "tuotteista on viestitty selkeästi", josta kyselyyn osallistujista oli neljä jättänyt vastaamatta. Lähestulkoon kaikki osallistujista olivat kuitenkin vastanneet perustieto-osioon, joten eri ryhmiä pystyttiin vertailemaan. Vertailun kannalta liian pienet ryhmät jätettiin pois, koska vertailu ei olisi ollut luotettavaa näin pienellä edustuksella (mm. myyntisihteerit ja liiderit). Suurin osa osallistujista oli ilmoittanut korkeimmaksi koulutusasteekseen keskiasteen koulutuksen. Muiden koulutusasteiden edustus

Tuotteet ovat toimivia	Tuotteita on helppo tarjota	Tuotteiden käyttöönotto on ollut helppoa	Tuotteista on viestitty riittävästi sisäisesti	Tuotteista on viestitty selkeästi sisäisesti	Tuotteita on markkinoitu hyvin	Olen saanut riittävästi koulutusta uusiin tuotteisiin	Tuotteiden käyttöönottoa on seurattu hyvin	Eri tuotteiden myyntiä on seurattu hyvin	Ongelmin on reagoitu riittävästi	Olen sitoutunut käyttämään uusia tuotteita	Olen itse pystynyt vaikuttamaan tuotteiden suunnitteluun	Strategian toteutumista on ollut helppo seurata	Strategian toteutumista seurataan selkeän mittariston avulla	Strategian jalkauttaminen on hoidettu hyvin	
Täysin eri mieltä	13	14	15	5	6	12	9	14	9	12	9	30	18	16	14
Osittain eri mieltä	14	18	20	13	18	9	13	15	12	19	16	3	18	13	18
Osittain samaa mieltä	16	9	7	19	12	18	14	10	13	7	14	5	4	3	4
Täysin samaa mieltä	1	4	1	5	5	6	9	3	5	0	4	1	1	1	2
En osaa sanoa	0	0	2	0	0	0	0	3	6	6	2	4	4	12	7
Yhteensä	44	45	45	42	41	45	45	45	45	44	45	43	45	45	45

Taulukko 2: Vastausvaihtoehtojen jakautuminen väittämäkohtaisesti.

	1.1.Tuotteet ovat toimivia	1.2.Tuotteita on helppo tarjota	1.3.Tuotteiden käyttöönotto on ollut helppoa	2.1.Tuotteista on viestitty riittävästi sisäisesti	2.2.Tuotteista on viestitty selkeästi sisäisesti	2.3.Tuotteita on markkinoitu hyvin	2.4.Olen saanut riittävästi koulutusta uusiin tuotteisiin	3.1.Tuotteiden käyttöönotto on seurattu hyvin	3.2.Eri tuotteiden myyntiä on seurattu hyvin	3.3.Ongelmiin on reagoitu riittävästi	4.1.Olen sitoutunut käyttämään uusia tuotteita	4.2.Olen itse pystynyt vaikuttamaan tuotteiden suunnitteluun	5.1.Strategian toteutumista on ollut helppo seurata	5.2.Strategian toteutumista seurataan selkeään mittariston avulla	5.3.Strategian jalkauttaminen on hoidettu hyvin
Vastausten määrä	44	45	43	42	41	45	45	42	39	38	43	39	41	33	38
Puuttuvat vastaukset	1	0	2	3	4	0	0	3	6	7	2	6	4	12	7
Keskiarvo	2,11	2,07	1,86	2,57	2,39	2,40	2,51	2,05	2,36	1,87	2,30	1,41	1,71	1,67	1,84
Keskihajonta	,868	,939	,774	,859	,891	1,031	1,036	,936	,986	,704	,914	,818	,750	,777	,823
Persenttiilit															
25	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
50	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
75	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00

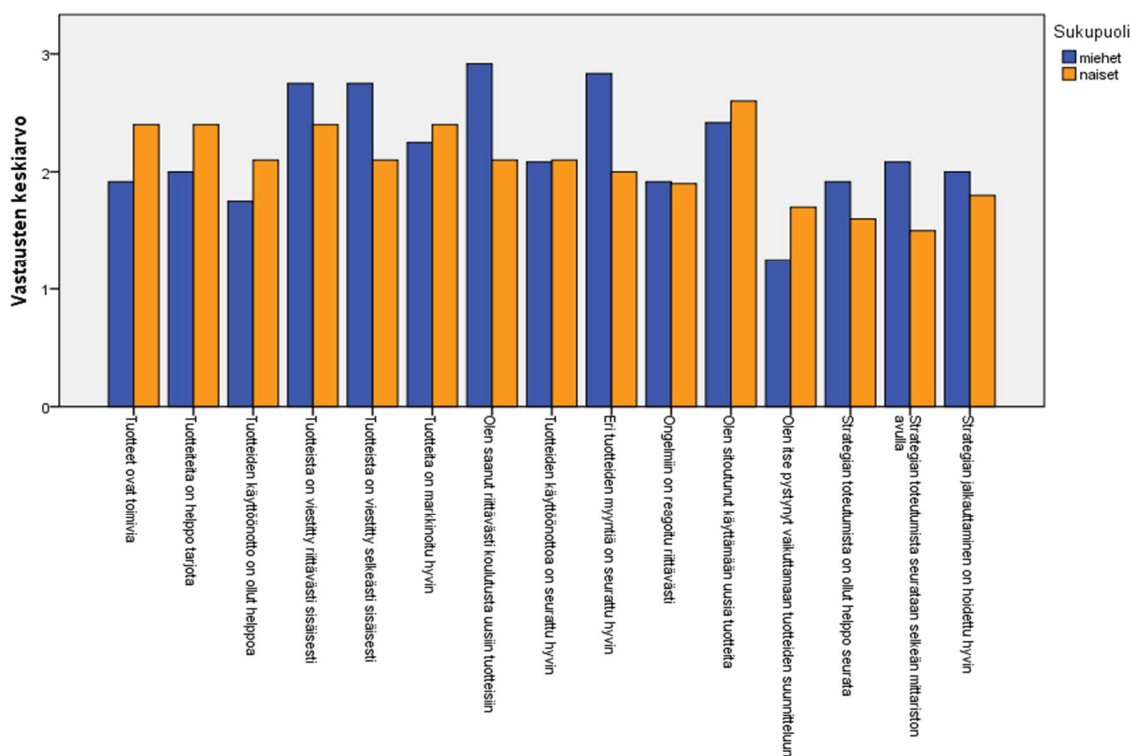
Taulukko 3: Vastausten lukumäärä, puuttuvat vastaukset, keskiarvo, keskihajonta ja 25-, 50-, 75-persentiiliarvot.

jäi niin pieneksi, että ryhmien välillä ei voitu tehdä luotettavaa vertailua eri koulutusasteiden välillä. Taulukossa 2 on esitetty vastausvaihtoehtojen jakautuminen jokaiselle väittämälle. Koko aineistoa tarkasteltaessa vastausten keskiarvo oli kaikilla kategorioilla korkeintaan neutraali (Taulukko 3). "En osaa sanoa" -vastausten määrä lisääntyi huomattavasti kyselyn loppuosassa. Keskimäärin parhaimmaksi osa-alueeksi arvioitiin tuotteista viestiminen. Etenkin tuotekoulutus ja sisäinen viestintä on koettu suurimmalta osin riittäviksi. Tarkasteltaessa keskimmäistä havaintoa (ns. mediaani) voidaan todeta, että vähintään puolet vastanneista koki olevansa osittain samaa mieltä osioiden onnistumisesta. Väittämän "tuotteista on viestitty riittävästi sisäisesti" kanssa osittain tai täysin samaa mieltä vastanneista oli 57,1 %. Selkeää sisäistä viestintää kartoittavan väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä oli 41,5 % vastanneista ja tuotteiden markkinoinnin onnistumista käsittelevän väittämän vastaava luku on 53,3 %.

Tuotteita kartoittavien kysymysten vastausten keskiarvo kuvasi mielipidettä "osittain eri mieltä". Kaikissa tuotteen-kategorian kysymyksissä lähes kolmannes vastanneista ilmaisi olevansa "täysin eri mieltä" väittämien kanssa. Osittain tai eri mieltä väittämän kanssa oli väittämässä "tuotteet ovat toimivia" 61,4 %, "tuotteiden käyttöönotto on ollut helppoa" 71,1 % ja "tuotteiden käyttöönotto on ollut helppoa" 81,4 % vastanneista. Myös seuranta-kategorian vastausten keskiarvo vastaa vaihtoehtoa "osittain eri mieltä", ainoastaan väittämän "eri tuotteiden myyntiä on seurattu hyvin" vastausten keskiarvo yltää lähes neutraaliin. Sitoutumiskategoriassa väittäjä sitoutumisesta uusien tuotteiden käyttöön vastausten keskiarvo on lähellä neutraalia. Keskiarvolla tämän kategorian huonoimmaksi osioksi arvioitiin "olen itse pystynyt vaikuttamaan tuotteiden suunnitteluun", jossa 76,9 % vastanneista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kategorioista huonoimmat arvosanat saivat strategiaa kartoittavat kysymykset, joiden vastausten keskiarvot olivat kaikki hyvin kielteisiä: osallistujista vähintään

84 % oli joko osittain tai täysin eri mieltä kaikkien strategia-kategorian väittämien kanssa. Tässä on kuitenkin huomioitava "en osaa sanoa" -vastausten suuri määrä, etenkin väittämän "strategian toteutumista seurataan selkeän mittariston avulla" kohdalla jopa hieman yli neljäsosa osallistujista vastasi väittämään "en osaa sanoa" (Taulukko 2).

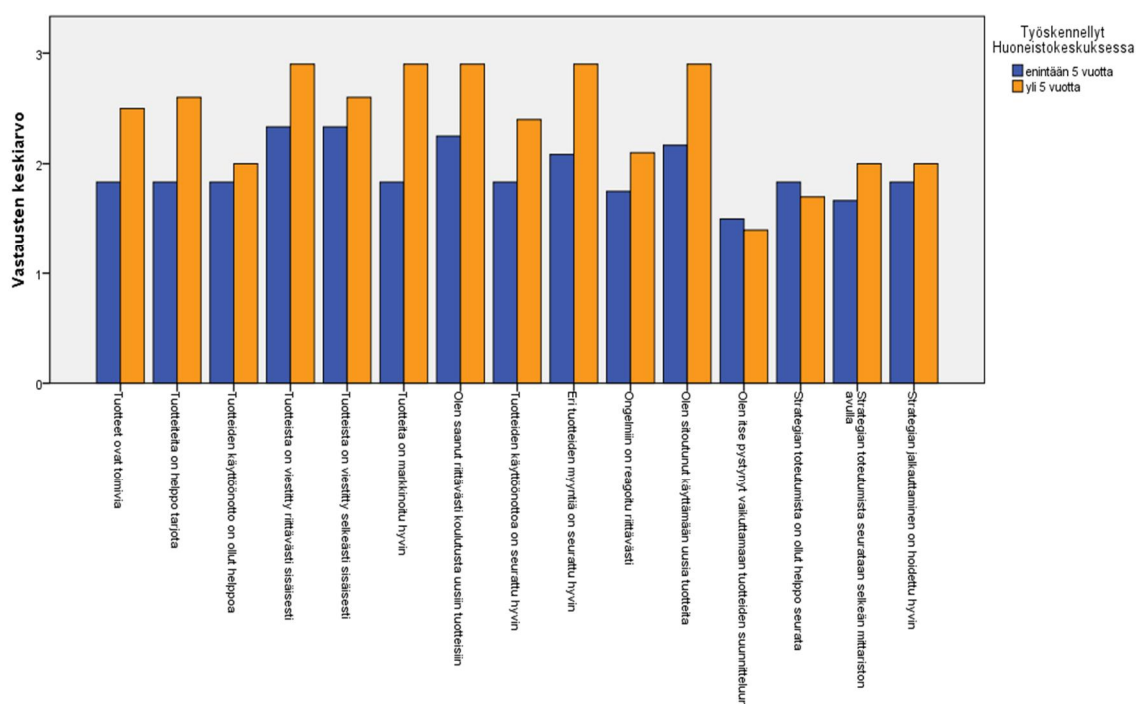
Kyselyyn osallistuneiden iällä ei näyttäisi olevan tilastollista merkitystä väittämien vastauksiin. Sukupuolten välisessä vertailussa havaittiin miesten arvioineen tuotteiden sisäisen viestinnän selkeyden ja strategian seuraamiseen käytetyn mittariston jonkin verran myönteisemmin kuin naiset (kuvio 7). Sisäisen viestinnän selkeyden osalta miesten vastausten keskiarvo ylsi neutraaliin tulokseen (keskiarvo 2,68) naisten vastausten keskiarvon ollessa "osittain eri mieltä" (keskiarvo 2,14). Väittämän "strategian toteutumista seurataan selkeän mittariston avulla" miesten vastausten keskiarvo vastasi "osittain eri mieltä"-vastausvaihtoehtoa (1,94), kun taas naisten vastausten keskiarvo oli lähempänä "täysin eri mieltä"-vastausvaihtoehtoa (1,41). Muutoin sukupuolten välillä ei nähty tilastollisesti merkitsevää eroa. Ryhmät eivät eronneet työtehtävien suhteen.



Kuvio 7: Sukupuolten vastausten keskiarvot väittämäkohtaisesti.

Työkokemuksella Huoneistokeskuksessa näyttäisi vaikuttavan viestinnän onnistumisen arviointiin (kuvio 8). Uudempien työntekijöiden (enintään viisi vuotta Huoneistokeskuksessa) keskuudessa arvioitiin kielteisemmin kohtia "tuotteista on viestitty riittävästi sisäisesti" (enintään

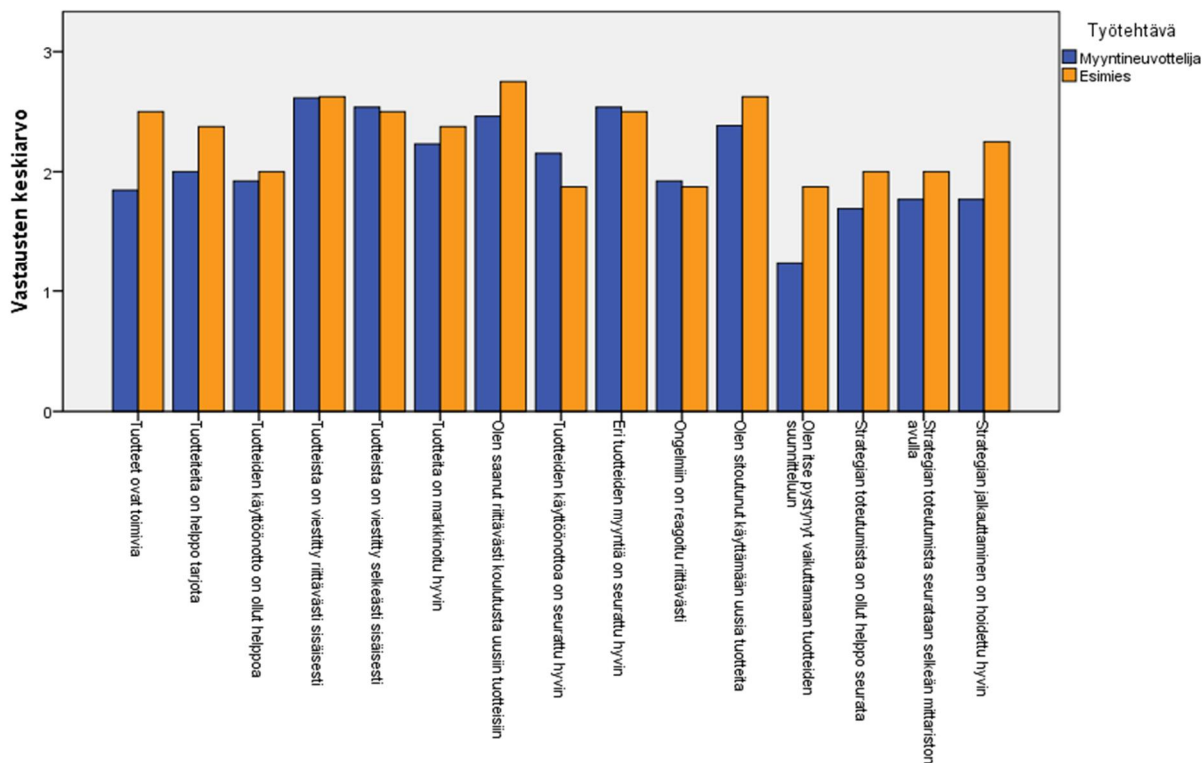
viisi vuotta 2,25 vrt. yli viisi vuotta 2,86), ”tuotteita on markkinoitu hyvin” (enintään viisi vuotta 2,09 vrt. yli viisi vuotta 2,70) ja ”olen saanut riittävästi koulutusta uusiin tuotteisiin” (enintään viisi vuotta 2,14 vrt. yli viisi vuotta 2,87). Kaikissa viestintää kartoittavissa kysymyksissä enintään viisi vuotta Huoneistokeskuksessa työskennelleiden vastausten keskiarvo jäi ”osittain eri mieltä” arvioon. Yli viisi vuotta Huoneistokeskuksessa työskennelleiden vastausten keskiarvot olivat lähimpänä ”osittain samaa mieltä” - vastausvaihtoehtoa. Työkokemuksella nykyisessä työtehtävässä havaittiin sisäisen viestinnän ja koulutuksen riittävyden osalta samanlainen ero vastausten keskiarvoissa: enintään viisi vuotta nykyisessä työtehtävässä työskentelevien keskuudessa vastausten keskiarvo näissä väittämissä vastasi ”osittain eri mieltä” - vastausvaihtoehtoa, kun taas yli viisi vuotta nykyisessä työtehtävässä olleiden keskuudessa vastausten keskiarvo vastasi lähimpänä ”osittain samaa mieltä” - vastausvaihtoehtoa. Muiden väittämien kohdalla ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa näiden ryhmien välillä.



Kuvio 8: Vastausten keskiarvo enintään viisi vuotta Huoneistokeskuksessa työskennelleiden keskuudessa verrattuna yli viisi vuotta työskennelleiden keskuudessa eri väittämillä.

Työtehtävien osalta vertailuun otettiin esimiehet ja myyntineuvottelijat/kiinteistönvälittäjät. Näiden työtehtävien välillä huomattiin eroavaisuuksia tuotteen-kategorian osalta (kuvio 9). Myyntineuvottelijat/kiinteistönvälittäjät kokivat esimiehiä kielteisemmin tuotteiden toimivuuden (myyntineuvottelijat/kiinteistönvälittäjät 1,81 vrt. esimiehet 2,42) ja tarjoamisen helppouden (myyntineuvottelijat/kiinteistönvälittäjät 1,82 vrt. esimiehet 2,50). Myyntineuvottelijoiden/kiinteistönvälittäjien vastausten keskiarvot olivat molemmissa kohdissa lähimpänä

”osittain eri mieltä” -vastausvaihtoehtoa, kun taas esimiesten arviot kategoriassa vastasivat keskiarvoltaan neutraalia.



Kuvio 9: Myyntineuvottelijoiden vastausten keskiarvo verrattuna esimiesten vastaavaan arvoon eri väittämillä.

8 Päätelmät

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kyselytutkimuksen avulla Huoneistokeskus Oy:n henkilökunnan mielipiteitä vuonna 2010 tuotteistettujen palveluiden käyttöönotosta. Mielipiteitä selvitettiin viidessä eri kategoriassa: tuotteet, viestintä, seuranta, sitoutuminen ja strategia. Kokonaisuudessaan vastausten keskiarvot olivat jokseenkin negatiivisia. Lähes jokaisessa kategoriassa on ollut henkilökunnan mielestä parannettavaa. Parhaimmaksi kategoriaksi arvioitiin viestintä, jossa varsinkin koulutus ja sisäinen viestintä miellettiin riittäviksi. Uuden strategian käyttöönotto oli keskimäärin henkilöstön mielestä hoidettu huonosti, mm. käyttöönoton seuranta on koettu hankalaksi ja selkeä mittaristo on usean vastaajan kokemuksen mukaan puuttunut. Lisäksi tutkimuksessa kävi selville, että useimmat vastanneista ovat kokeneet omat vaikuttamismahdollisuutensa pieniksi tuotekehittelyn osalta. Myös tuotteissa itsessään ja niiden käyttöönoton helppoudessa olisi ollut vastanneiden mukaan jonkin verran parannettavaa.

Suuria ryhmien välisiä eroja ei tullut tutkimuksessa esille. Sukupuolten välillä ainoat tilastolliset erot olivat sisäisen viestinnän selkeydessä sekä strategian seuraamiseen käytetyn mittaris-

ton arvioinnissa, joita molempia miehet olivat arvioineet jokseenkin myönteisemmin kuin naiset. Sukupuolten väliset erot eivät selity työtehtävällä.

Myös työkokemus Huoneistokeskus Oy:ssä vaikutti arvioon viestinnästä: kauemmin Huoneistokeskus Oy:ssä työskennelleiden parissa viestintä koettiin paremmaksi. Yksi syy tähän voi olla se, että kauemmin Huoneistokeskus Oy:ssä työskennelleet voivat olla tottuneempia yrityksen sisäiseen kulttuuriin sekä toimintatapoihin ja -malleihin.

Työtehtävä vaikutti mielipiteisiin tuotteiden toimivuuden ja tarjoamisen helppouden osalta esimiesten mieltäessä nämä paremmiksi kuin myyntineuvottelijat/kiinteistönvälittäjät. Eri työtehtävien vastausten erot voivat selittyä monellakin tapaa. Esimiehillä ei välttämättä ole samaa kosketuspintaa kenttätyöhön kuin alaisilla. On myös mahdollista, että esimiesten osalta on suurempaa painetta arvioida toteutunutta strategiaa paremmaksi. Tietenkin muutoksen kohdalla on havaittavissa muutosvastarintaa, joka voi selittää myös myyntineuvottelijoiden kriittisemmät arviot.

Kyselyn palautus oli toteutettu niin, että vastaajat pystyivät palauttamaan vastauksensa sähköpostilla tai kirjeitse. Ajatuksena oli vastaajien anonyymisyyden takaaminen, mutta samalla ongelmaksi nousi mahdollisuus vastaamisesta useaan kertaan. Kyseisessä tutkimuksessa taustatietoja tarkastellessa ei havaittu täysin samoja tietoja useaan kertaan. Jatkon kannalta tämä tulee kuitenkin ottaa huomioon suurempia joukkoja tutkittaessa. Sähköpostin välityksellä tapahtunut vastaaminen näyttäisi aiheuttaneen jonkin verran hankaluuksia. Vaihtoehtoisena menetelmänä voisi ajatella esimerkiksi Internet-kyselyä. Myös avoimien kysymysten sisällyttäminen kyselyyn toisi mahdollisia kehitysehdotuksia ja yksilöllisiä mielipiteitä. Tutkimuksessa myös vertailtavat ryhmät jäivät pieniksi, minkä johdosta joitain ryhmiä ei voitu ottaa tilastolliseen vertailuun (liiderit ja myyntisihteerit). Näin ollen on epävarmaa ovatko näiden ryhmien kokemukset asiasta nykyisten tulosten kanssa yhtenevät. Jatkossa myös näiden ryhmien saaminen mukaan vertailuun olisi kattavien tulosten kannalta merkityksellistä.

Kaiken kaikkiaan tulosten pohjalta voidaan päätellä, että Huoneistokeskus Oy:n olisi hyvä tarkastella olettamuksia ja edellytyksiä jalkauttamispäätöksen taustalla. Strategien tulisi ottaa kantaa näiden ajankohtaisuuteen ja analysoida uudestaan tilanne. On oletettavaa, että kaikki olettamukset ja edellytykset eivät pitäneet paikkaansa päätöksiä tehtäessä. Nyt jo aloitettua strategiaa ei tarvitse välttämättä aloittaa uudestaan, vaan strategiaa voi ohjata oikeaan suuntaan. Karlöfin (2004) mukaan strategia voi kaatua mm. riittämättömään analyysiin. Huoneistokeskus Oy:ssä tulisikin kiinnittää enemmän huomiota analyysiin ja varsinkin olettamuksien ja edellytyksien tutkimiseen. Huoneistokeskus Oy:n tulisi selvittää itselleen nykytilanne ja mahdolliset jatkotoimenpiteet. Strategiaa tulisi tarkastella eri koulukuntien näkökulmasta ja yhdistellä näitä. Varsinkin tulee ottaa huomioon The Learning School ja The Cultural School yrityksen toimialan huomioon ottaen. The Learning Schoolista voi huomioida,

että henkilöt pystyvät toteuttamaan ja osallistumaan strategiaan vasta kun he ovat sisäistäneet sen. The Cultural School taas tuo esille kollektiiviset näkemykset ja näin luo yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Jo aiemmin on havaittu, että strategiasta viestiminen on hyvä aloittaa hyvin varhaisessa vaiheessa (Mantere ym., 2006). Huoneistokeskus Oy:n olisi hyvä jatkossakin panostaa omaan viestintäänsä vähintään yhtä paljon kuin aikaisemmin. Viestintä oli koettu parhaaksi osaluueksi, mutta siinäkin havaittiin parannettavaa. Jos strategiaa aiotaan muuttaa tai jos nykyiseen strategiaan tehdään ohjauksia, tulisi näistäkin asioista tiedottaa avoimesti ja riittävästi. Uuden strategian viestiä tulee toistaa, jotta se sanoma sisäistettäisiin.

Huoneistokeskus Oy:n tulisi katsoa strategiaansa monesta eri näkökulmasta. Seeing voi toimia yrityksen strategian suunnittelussa erittäin hyvin, koska toiminta perustuu erittäin vahvasti yksilöiden suorituksiin ja toimiin. Tällöin varsinkin ns. alhaaltapäin katsominen voi toimia hyvin, jotta nähdään ja tunnustetaan tiettyjen henkilöiden erinomaiset toimintatavat. Näin henkilökunnan kokemusta omista vaikuttamismahdollisuuksista parannetaan ja samalla liiketoimintaakehitetään.

Henkilökunnan mielipiteistä näkyi, että he eivät ole päässeet itse vaikuttamaan strategiaan. Nykyisen strategian ohjauksessa ja muutoksissa tulisi ottaa huomioon henkilökunnan mielipiteet ja heidän ajatuksia tulisi kuunnella. Sitoutumisen kannalta on erittäin tärkeää, että tuntee olevansa osa strategiaa. Strategian osalta on voinut tulla kokemus, että ylin johto on päättänyt asioista ketään kuuntelematta. Henkilökunta haluaa olla osa strategiaa ja strategiatyötä, ei pelkästään toteuttavina osapuolina. (Karlöf, 2004)

Vaikka tulokset ovatkin melko negatiivisia, ei tämä välttämättä tarkoita sitä, että Huoneistokeskus Oy:n tulisi vaihtaa tai muokata nykyistä strategiaa. Nykyinen strategia on kuitenkin ollut käytössä suhteellisen lyhyen ajan ja sen tulokset eivät välttämättä vielä näy. Henkilökunnan mielipiteissä voi esimerkiksi näkyä vielä jonkinasteista muutosvastarintaa. Asiaa ei kuitenkaan voi ajatella vähäpätöisenä, vaan jatkaa nykyisen strategian työstämistä ja päämääräistä toteuttamista. On selkeää, että strategia kohtaa vastarintaa ja sitä koetellaan. Ongelmakohtiin tulee tarttua nykyistä paremmin, kun niitä ilmenee. Ongelmien kohdalla tulee tiedottaa asioista. Henkilökunnalle tulee luoda tunne avoimuudesta ja yhteneväisyydestä.

Huoneistokeskus Oy:n kannattaa tehdä aiheesta jatkotutkimusta, jotta voidaan selvittää ovatko henkilöstön mielipiteet muuttuneet. Tutkimuksessa kannattaa esittää lisäksi avoimia kysymyksiä, jotta saadaan laajempia yksilöllisiä vastauksia. Tutkimuksessa tulisi pyytää parannuskehotuksia, jotta saadaan realistisia ehdotuksia ja henkilökunta saadaan kokemaan, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Lähteet

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2004. Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WS Bookwell.

Huoneistokeskus Oy:n yrityseshittely, Huoneistokeskus Intranet, katsottu 3.4.2012.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima.

Mintzberg, H. 1991. Arenas of Strategic Thinking (toim. Näsi, J.). Helsinki: Kp Snellman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Simon & Schuster.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal S. 2003. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. New Jersey: Pearson Education.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaimo.

Kuvio 1: Toteutuvan strategian muodostuminen (Mintzberg ym., 2003).....	10
Kuvio 2: Strateginen ajattelu (Minzberg, 1991).	13
Kuvio 3: Seeing -strategian muodostaminen (Minzberg, 1991).....	14
Kuvio 4: Strategian toteutuksen kuilu (Mantere ym., 2006).....	19
Kuvio 5: Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä (Mantere ym., 2006).....	20
Kuvio 6: Realia Group -konserni.	22
Kuvio 7: Sukupuolten vastausten keskiarvot väittämäkohtaisesti.	27
Kuvio 8: Vastausten keskiarvo enintään viisi vuotta Huoneistokeskuksessa työskennelleiden keskuudessa verrattuna yli viisi vuotta työskennelleiden keskuudessa eri väittämillä.	28
Kuvio 9: Myyntineuvottelijoiden vastausten keskiarvo verrattuna esimiesten vastaavaan arvoon eri väittämillä.	29

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake.

Monivalintaosiossa pyydän sinua valitsemaan vain yhden vaihtoehdon, joka kuvaa näkemystäsi parhaiten. Tuotteilla tässä kyselyssä tarkoitetaan Huoneistokeskuksen tuotteistettuja palveluita, joita ovat muun muassa ILMO, HETA, AINI ja OTSO. Strategialla tarkoitetaan näiden tuotteiden käyttöönottoa kokonaisuutena. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi, ja vain tutkimuksen tekoon osallistuvat henkilöt käsittelevät niitä. Paljon kiitoksia tutkimukseen osallistumisesta!

Yleiset tiedot	
Syntymäaika	
Sukupuoli	Valitse
Korkein koulutustaso	Valitse
Työkokemus nykyisessä työtehtävässä	vuotta
Työkokemus Huoneistokeskuksessa	vuotta
Työtehtävä	Valitse

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
1. Tuotteet					
1.1 Tuotteet ovat toimivia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Tuotteita on helppo tarjota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Tuotteiden käyttöönotto on ollut helppoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Viestintä					
2.1 Tuotteista on viestitty riittävästi sisäisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Tuotteista on viestitty selkeästi sisäisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Tuotteita on markkinoitu hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Olen saanut riittävästi koulutusta uusiin tuotteisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Seuranta					
3.1 Tuotteiden käyttöönottoa on seurattu hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
3.2 Eri tuotteiden myyntiä on seurattu hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Ongelmiin on reagoitu riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sitoutuminen					
4.1 Olen sitoutunut käyttämään uusia tuotteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Olen itse pystynyt vaikuttamaan tuotteiden suunnitteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Strategia					
5.1 Strategian toteutumista on ollut helppo seurata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Strategian toteutumista seurataan selkeän mittariston avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Strategian jalkauttaminen on hoidettu hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mikäli sinulla on tutkimukseen liittyen kysymyksiä tai kommentteja, voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään:

Janne Seppänen
040 731 7498
janne.seppanen@laurea.fi

Vastaukset sähköpostitse: janne.seppanen@laurea.fi
tai
postitse: Janne Seppänen
Viljelijäntie 4-6 D 116
00410 Helsinki