

## Myynnin ja markkinoinnin ammattilainen strategisena viestijänä

**Anette Lindgren**

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kiel-  
ten koulutusohjelma

13.5.2015



<b>Tekijä</b> Anette Lindgren	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Myynnin ja markkinoinnin ammatilainen strategisena viestijänä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 5
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona MMA eli Myynnin ja markkinoinnin ammatilaiset edunvalvontajärjestölle osana Haaga-Helian Mission goes global- teemaryhmää.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka myynnin ja markkinoinnin ammatilaiset kokevat roolinsa strategisina viestijöinä. Opinnäytetyöni on laadultaan kvantitatiivinen, joten työn tueksi tehtiin kysely MMA:n jäsenille. Kyselyllä kartoitettiin, kuinka jäsenet kokevat rooliinsa strategisina viestijöinä ja minkälaista tukea he kaipaavat viestintään. Kysely lähetettiin MMA:n jäsenille sähköpostilla ja suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa. Työssä olen peilannut teoriaa kyselyn tuloksiin sekä koonnut vastaajien parannusehdotuksia viestintään.</p> <p>Teoriaosuudessa käsittelemme strategiaa ja strategiaprosessia sekä strategiaviestintää eri koulukuntien näkökulmista. Teoriaosuus syventyy myös erilaisiin strategian viestintätapoihin sekä niiden merkityksellisyyteen. Myynti- ja markkinointiosuudessa käyn läpi mitä myynti ja markkinointityö ovat ja kuinka strategia ilmenee myynnin ja markkinoinnin ammatillisen työssä.</p> <p>Työn tuloksista selviää, että kyselyyn vastanneet kokevat roolinsa strategisessa viestinnässä tärkeäksi, mutta toivoisivat lisää tukea viestintään organisaatioilta. Strategiaa viestitään monipuolisesti ja omaa osaamista viestinnän saralla ollaan valmiita kehittämään.</p>	
<b>Asiasanat</b> Strategia, strategiaviestintä, myynti- ja markkinointityö	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	1
1.2	Toimeksiantaja MMA.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Strategia ja strategiaprosessi.....	3
2.1	Strategian määritelmä.....	3
2.2	Strategiaprosessi.....	4
2.3	Strategian toteuttamisvaihe ja seuranta.....	6
3	Strateginen johtaminen ja henkilöstön motivointi.....	8
3.1	Strateginen johtaminen.....	8
3.2	Yksilön motivointi.....	10
4	Strategiaviestinnän eri muodot.....	13
4.1	Strategiaviestintä.....	13
4.2	Muut strategisen viestinnän termit.....	14
4.3	Viestijät.....	15
5	Myynti ja markkinointi.....	18
5.1	Myyntityö.....	18
5.2	Markkinointi.....	18
5.3	Myynnin ja markkinoinnin johtaminen.....	19
6	Tutkimus.....	20
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	20
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	20
7	Tutkimustulokset.....	21
7.1	Vastaajien taustatiedot.....	22
7.2	Onnistuminen ja ilo työssä.....	23
7.3	Työn tulokset.....	24
7.4	Organisaation strategia.....	26
7.5	Strategiaviestintä organisaatiossa.....	27
7.6	Strategian implementointi.....	29
7.7	Avoimet kysymykset.....	29
8	Yhteenveto ja arviointi.....	31
8.1	Johtopäätökset.....	31
8.2	Tutkimuksen arviointi.....	32
8.3	Oma oppiminen ja arviointi.....	33
9	Lähteet.....	35
10	Litteet.....	38
	Liite 1. Kysely.....	38

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tämä opinnäytetyö on tehty MMA:n ja Haaga-Helian ammattikorkeakoulun yhteistyönä. MMA on myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisten edunvalvonta sekä palvelujärjestö, joka on osa keskusjärjestö Akavaa.

Opinnäytetyössäni tutkin kuinka myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat roolinsa strategisina viestijöinä. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Miten organisaatioissa viestitään strategiaa?
- Kuinka myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset hyödyntävät strategiaa työssään?
- Minkälaista tukea he tarvitsisivat strategian viestintään?

Opinnäytetyössäni tutkin kuinka myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset viestivät strategiaa. Tutkimuksen taustalla on työelämässä vallitsevat haasteet strategiatyössä ja viestinnässä. Monissa organisaatioissa on paljon parannettavaa strategiaviestinnän saralla. Kulttuurierot ja muutokset saavat aikaan uudenlaisia haasteita. Mitä suurempi ja monitahoisempi konserni on kyseessä, sitä vaikeampaa on onnistua viestinnässä ja saada strategiasta osa organisaation jokaisen jäsenen työtä. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä koko MMA:n jäsenistölle, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman luotettavia..

Olen rajannut tutkimukseni myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten näkökulmaan. Toisin sanoen, miten MMA:n jäsenet kokevat roolinsa strategian viestijöinä, sekä kuinka hyvin strategiaa viestitään heidän työpaikoillaan. Yhteenvedossa olen peilannut teoriaa kyselyn tuloksiin. Kyselyssäni olen selvittänyt myös kuinka motivoituneita MMA:n jäsenet ovat kehittämään valmiuksiaan strategian saralla, sillä strategian uudistuminen ja onnistunut toteuttaminen ovat elinehtoja organisaation menestykselle. Vastuu strategiasta on ylimmällä johdolla, mutta strategian suunnitteluun ja toteutukseen on saatava koko organisaatio mukaan.

## 1.2 Toimeksiantaja MMA

Opinnäytetyö on toimeksianto MMA:lta, joten työn tueksi tehtiin kysely sen jäsenistölle. MMA on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten etujärjestö, jolla on noin 27 000 jäsentä. Kysymykset suunniteltiin yhteistyössä MMA:n yhteyspäällikkö Samuli Myllyharjun kanssa työelämälähtöisesti juuri myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille. Tutkimuskysymys on siis rajattu MMA:n toiveiden ja tarpeiden mukaan myynti- ja markkinointityöhön keskittyen.

Kyselytutkimus toimitettiin MMA:n jäsenille kahteen kertaan sähköpostilla, ensimmäisen kerran jäsenkirjeen mukana ja toistamiseen erillisenä viestinä. Kyselyn vastausprosentti jäi ensimmäisessä lähetyksessä alle 0,1 prosentin. Toinen viesti osoitettiin ainoastaan Helsingin yhdistyksen jäsenille, jolloin vastausprosentiksi muodostui 4,6.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni alkaa tietoperustaosiolla, jonka jälkeen esittelen tutkimusmenetelmän ja käyn läpi tutkimustulokset. Lopuksi tiivistän tutkimuksen keskeisimmät havainnot sekä arvioin omaa oppimistani ja tutkimuksen luotettavuutta.

Tietoperustososiossa olen perehtynyt muun muassa strategiaan, strategiatyöhön sekä strategiaviestintään. Strategiaprosessia, strategian implementointia sekä strategiaviestintää, olen avannut hiukan syvemmin niiden ollessa oleellisia tutkimuksen kannalta. Tietoperustaosio jatkuu syventyen myynti- ja markkinointityöhön. Osio sisältää tietoa myynti- ja markkinointityöstä, siitä kuinka ne ovat yhteistyössä, sekä miten strategia ilmenee myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten työssä.

Seuraavaksi olen kertonut tutkimusmenetelmästä sekä tekemästäni strategiaan liittyvästä kyselytutkimuksesta tarkemmin. Tutkimustulokset ovat eritelty ja analysoitu kappaleessa 7. Lopuksi olen tehnyt yhteenvedon tuloksista, peilannut niitä teoriaan, sekä arvioinut omaa oppimistani prosessin aikana.

## 2 Strategia ja strategiaprosessi

Strategian tutkimus sivuaa monia tieteenaloja ja sisältää useita eri koulukuntia ja teorioita (Hämäläinen & Maula 2004, 14). Strategia-sanaa käytetään myös arkikielessä, mutta sanan käyttö on paljon vapaamuotoisempaa verrattuna kirjallisuuteen ja merkitys on hiukan eri kuin strategiaa tutkivassa kirjallisuudessa. Arkikielessäkin sanalla strategia voidaan tarkoittaa myös toimintasuunnitelmaa tai toimintatapaa, mutta arkikielellistä määritelmää ei pidä sotkea kirjallisuudessa käytettyyn termiin. Usein strategiaan liitetään sanat missio ja visio. Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka organisaatio haluaa saavuttaa pitkällä aikavälillä (Kamensky 2008, 83). Visio on tietynlainen tahtotila, joka koostuu organisaation tulevaisuuden tavoitteista (Kehusmaa 2010, 76). Visio vastaa kysymyksiin ”Millaisia haluamme olla?” ja ”Mitä haluamme tulevaisuudessa tehdä?” (Hämäläinen & Maula, 2004, 15). Missio taas on organisaation olemassaolon tarkoitus. Missio vastaa kysymyksiin ”Mikä on organisaation perustehtävä?” tai ”Mikä on organisaation toiminnan tarkoitus?” (Hämäläinen & Maula, 2004 15-16). Mission tarkoitus on kuvata mitä organisaatio tekee eli miksi se on olemassa. (Åberg 2002, 50–53).

### 2.1 Strategian määritelmä

Strategiaa on määritelty monin eri tavoin, eikä varmasti mikään määritelmä ole oikein tai väärin. Esimerkiksi Lindroos ja Lohivesi (2010, 24) ovat maininneet, että strategialle ei ole helppoa antaa yhtä oikeaa määritelmää, koska sen määritelmiä on luultavasti yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin. Tässä kappaleessa esittelen muutamia esimerkkejä eri määritelmistä sekä kansainvälisestä että kotimaisesta kirjallisuudesta.

Strategia määrittää miten organisaatio pyrkii saavuttamaan visionsa sekä toteuttamaan missionsa (Kamensky 2008, 8). Strategia voidaan määritellä niiden valintojen joukoksi, joita yritys tekee selvitäkseen ja menestyäkseen toimintaympäristössään. Strategia on määritelty ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi (Mantere ym. 2006, 9-10). Useimmiten ylin johto suunnittelee strategian toimintaympäristö-analyysin perusteella, jolloin strategia itsessään saadaan vastaamaan kysymykseen, mitä yrityksen täytyy tehdä menestyäkseen (Hämäläinen & Maula 2004, 16).

Valpolan mukaan (2010, 13–15) strategia on joukko tehtyjä valintoja, jotka ohjaavat toimintaa ja resurssien kohdentamista. Onnistuneeseen strategiseen toimintaan on saatava mukaan koko organisaatio.

Strategia voidaan hahmottaa monesta osasta muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Siihen sisällytetään yrityksen arvot, tavoitteet, mission ja vision, sekä miten näitä kaikkia toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja toimivasti yrityksen jokapäiväisessä työssä (Kamensky 2010, 18.) Jokainen organisaatio pystyy itse määrittämään, mitä haluaa sisällyttää ja painottaa strategiassaan.

Strategia kehitetään, jotta organisaatio menestyisi ja toteuttaisi olemassaolonsa tarkoitusta mahdollisimman hyvin. Vastuu strategiasta on johdolla, mutta jokainen, joka organisaatiossa toimii työssään itsenäisesti on osaltaan strategian toteuttaja ja velvollinen tekemään päivittäisiä päätöksiä strategian mukaisesti. (Mantere ym. 2006, 9-21)

Strategia-sanaan liittyy liian usein negatiivisia tunteita, ja se koetaan yleensä irrallisenä varsinaisesta työnteosta. Ikuisuushaaste onkin, miten saada koko organisaatio osallistettua strategian suunnitteluun sekä toteutukseen. Hyvästä strategiastakaan ei ole mitään hyötyä, jos se jää vain ylimmän johdon väliseksi tulevaisuuden pohdiskeluksi tai sanoiksi paperille (Hämäläinen & Maula 2004, 33).

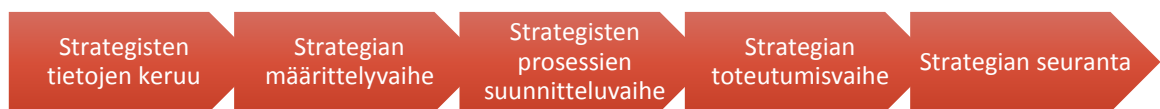
Strategian onnistunut toteutuminen lähtee työntekijöiden halusta ottaa se osaksi organisaation arkea. Kun työntekijät ovat sisäistäneet strategian, tulee strategia väistämättä näkyviin jokapäiväisessä työssä ja välittyä myös sidosryhmille. Strategia voi ohjata toimintaa vain, jos toimijat tiedostavat strategian ja ymmärtävät sen samalla tavalla. Jos strategia on selkeä, hyvin ymmärretty ja viestitty, on päivittäisiä päätöksiä helpompi tehdä strategiaa tukeviksi ratkaisuksi. (Saloner 2001, 55.)

## **2.2 Strategiaprosessi**

Strategiaprosessi nähdään jatkuvana syklinä, joka toteutuu useimmiten vuosittain tai neljännesvuosittain. Strategiaa on oleellista kehittää jatkuvasti ja muutoksiin on syytä reagoida aktiivisesti, jotta organisaatio pystyy säilyttämään kilpailukykyänsä muihin nähden. (Valpola ym. 2010, 35). Strategiaprosessille on määritelty erityisiä vaiheita, esimerkiksi Manteren ym. (2006) mukaan vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Strategisten linjausten vetäminen
2. Toiminnan ja budjettien suunnittelu
3. Arviointi, seuranta ja onnistumisesta palkitseminen

Strategiaprosessin vaiheet eivät välttämättä näy kaikille organisaation jäsenille jatkuvasti, mutta päivitetyn strategiatiedon on oltava kaikkien saatavilla, jotta sitä voidaan toteuttaa onnistuneesti. (Mantere ym. 2006, 120–121) Strategiaprosessi tarkoittaa strategiatyön etenemistä organisaatiossa. Strategiaprosessi voidaan kuvailla monella eri tapaa. Alla oleva Lindroos & Lohiveden (2004) kuvaus strategiaprosessista pohjautuu perinteisen strategiajohtamisen mukaiseen määritelmään.



Kuvio 1. Strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi, 2004)

Strategiaprosessi lähtee tietojen keruusta. Organisaation täytyy määritellä nykyhetken tilanne ja tavoitteet tulevalle sekä analysoida toimintaympäristöä. Tähän tiedonkeruuseen käytetään usein monenlaisia apuvälineitä, joita voi halutessaan käyttää helpottaakseen työtä, kuten esimerkiksi SWOT-analyysi, kilpailuanalyysi tai ympäristöanalyysi. Tiedonkeruuseen on hyvä osallistaa koko organisaatio sekä sidosryhmät.



Määrittely- ja suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon missio ja visio sekä tehdään strategiset linjaukset tiedonkeruuvaiheen pohjalta. Strategian määrittelyvaiheessa on myös hyvä asettaa selkeitä tavoitteita, jotta tuloksia on helpompi seurata. Tavoitteiden täytyy olla myös realistisia, muuten strategiaprosessi ei etene. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–41.)

Strategiaprosessiin ei yleensä varata tarpeeksi resursseja. Prosessin pitäisi olla samanaikaisesti luovaa, mutta sen kehittämiseen tulisi käyttää myös analyyttisiä työkaluja. Strategiaprosessia kehittäessä tulisi muistaa, että ihmisen ymmärrys perustuu omiin kokemuksiin. Näin ollen työnteon ja strategian yhteys tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja helposti ymmärrettävissä. Suunnittelu ja toteutus tulisi olla tiiviisti nivoutunut yhteen. (Kamensky 2010, 67–68).

### 2.3 Strategian toteuttamisvaihe ja seuranta

Kun strategia on määritelty ja tavoitteet ovat selvät, alkaa strategian toteuttaminen eli implementointi. Implementointi tarkoittaa strategisten päätösten muuttamista toiminnaksi. Tämä vaihe on merkittävä strategian onnistumisen kannalta. Näin ollen organisaatiolla täytyy olla valmiina hyvä suunnitelma, jotta strategia toteutuu mahdollisimman onnistuneesti. Hyvän suunnitelman lisäksi tarvitaan onnistunutta viestintää sekä motivoitunutta henkilökuntaa. Toteuttamiseen vaaditaan määrittelyvaiheessa tehdyt selkeät tavoitteet sekä helposti ymmärrettävissä oleva strategia, koska lopulta juuri henkilöstön mukaan saaminen on avainkysymys toteutuksen onnistumiseen. Strategian toteuttamisessa keskeinen toimija ei enää olekaan ylin johto vaan koko organisaatio. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–170, 176–177.)

Seurantavaiheessa pidetään huoli siitä, että tavoitteet toteutuvat ja pysyvät ajan tasalla. Usein strategisia linjauksia joudutaan matkan varrella muuttamaan, sillä kaikkia toimintaympäristön muutoksia ei alun perin osattu ottaa huomioon. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on suunniteltu, sitä todennäköisemmin linjauksia täytyy jossain vaiheessa muuttaa. Seuranta voi käytännössä tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, kyselyillä tai arkisissa tilanteissa kuten kahvipöytäkeskusteluissa. Seurantavaihe on erittäin oleelli-

nen ja vaatii johdolta motivaatiota ja kunnianhimoa varmistaakseen, että strategia toteutuu. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48.)

Strategiaprosessin eri vaiheet eivät saisi olla liian erillään toisistaan, jotta prosessi etenisi käytännössä mahdollisimman tehokkaasti. Strategiaprosessi täytyy ymmärtää kokonaisuutena, jotta sitä osataan käytännössä hyödyntää ja eri vaiheet toteutuvat sujuvasti, niin että prosessista muodostuu onnistunut sykli. Prosessin toteuttaminen lähtee halusta ymmärtää sitä. Kun strategiaprosessi on merkityksellinen työntekijälle, on työntekijä motivoituneempi ymmärtämään prosessia ja hankkimaan tietoa. (Mantere ym. 2006, 125–126)

### 3 Strateginen johtaminen ja henkilöstön motivointi

Vastuu strategian toteutumisesta on organisaation johdolla. Johdon tulee jalkauttaa strategia henkilöstölle ja seurata tavoitteissa onnistumisessa. Strateginen johtaminen on suunnitteluvaiheen jälkeen suurelta osin vain henkilöstön motivoimista sekä strategiatiedon jakamista. Tuloksena onnistuneesta viestinnästä sekä motivoinnista voidaan odottaa esimerkiksi parempia taloudellisia lukuja ja innostuneempaa työilmapiiriä.

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on kasvattanut suosiotaan viimeisten vuosikymmenien aikana nopeasti. Strateginen johtaminen on strategisten linjausten päättämistä sekä strategiatiedon jalkauttamista. Strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn ja soveltamisen sekä onnistumisen arvioinnin (Viitala, 2009,14). Strateginen johtaminen on organisaation kehittämisen ja kilpailukyvyyn ylläpitävien päätösten tekemistä sekä strategian toimeenpanoa. Strategisen johtamisen avainhenkilöiksi luetaan toimitusjohtaja, johtoryhmä sekä muut johtajat, kuten talousjohtaja. (Coulter 2002, 20, 24.) Heillä on vastuullinen tehtävä strategian toteutumisesta, sillä ilman onnistunutta johtamista ei mikään strategia toteudu. Strateginen johtaminen koetaan haastavimmaksi johtamisen osa-alueeksi. Sitä kuvaillaan joskus myös muutosjohtamiseksi (Kamensky 2010, 29).

Menestyksellinen johtaminen vaatii Kamensky (2010, 30-41) mukaan muun muassa:

- 1.Yhteinen strategia- ja liikekieli: Johdon tehtävä on tehdä henkilöstölleen selväksi mitä käytännön toimia strategia tarkoittaa, eli miten jokainen voi toteuttaa strategiaa käytännössä omassa työssään.

2. Halu, kyky ja rohkeus uusiutua: Koko organisaation tulisi reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja ehdottaa uusia kehitysideoita, sekä olla innovoivia. Johdon rooli tässä osassa on innostaa työntekijöitä uudistumiseen sekä vaikuttaa ilmapiiriin niin, että uudet ideat ovat tervetulleita.

3. Taitotieto, näkemys, halu ja rohkeus: Strategia vaatii taitotietoa, sekä halua ja uskallusta muuttaa toimintatapoja strategian määrittämään suuntaan.
4. Joukkuepelin sisäistäminen: Strategia toimii ikään kuin liimana, joka helpottaa ja luo eräänlaisen syyn joukkuetyöskentelyyn.
5. Kyky keskittyä olennaiseen: Parhaimmillaan strategia helpottaa priorisointia. Johdon tehtävä on auttaa työntekijöitä löytämään tärkeimmät asiat ja keskittyä olennaisimpaan.
6. Pitkäjänteisyys: Strategiaprosessi on jatkuva prosessi, joten organisaation täytyy olla valmis pitkäjänteisesti toimimaan strategian hyväksi, ja myös muuttumaan sen mukaan.
7. Riittävä liiketoimintaosaaminen: Tämä jaetaan taloudelliseen, teknologiseen ja sosiaaliseseen osaamiseen. Organisaatioista täytyy löytyä osaamista kaikilta näiltä osa-alueilta. Kamenskyn mukaan taloudelliseksi toiminnaksi voidaan laskea kaikki organisaation toiminta.
8. Toimialaosaaminen: Organisaation työntekijöiden täytyy olla oman toimialansa ammattiosaajia.
9. Johtamisen kokonaisnäkemys: Johtajan tehtävä on saada tuloksia aikaan organisaatiossa. Tuloksia ovat esimerkiksi jatkuvuus, kannattavuus, tehokkuus ja taloudelliset tulokset. Johtajalla täytyy olla taitoa nähdä kokonaiskuva sekä hallita teknologiset, taloudelliset ja sosiaaliset taidot, jotta tuloksia saavutetaan.
10. Vuorovaikutustaidot sekä verkosto-osaaminen: Johtajalla on oltava vuorovaikutustaitoja toimiakseen organisaation sisällä ja ulospäin eri sidosryhmille. Kamensky mainitsee tärkeimmän verkostoitumisen alueen olevan ulkoistaminen, joka voi tehdä toiminnasta taloudellisempaa ja tehokkaampaa.

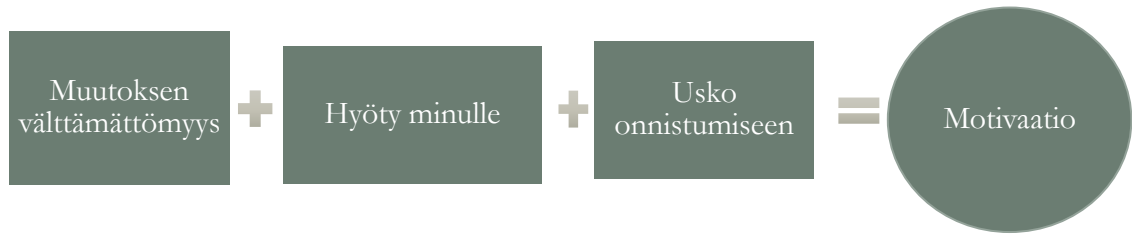
Onnistunut strateginen johtaminen vaatii, että johto itse on ymmärtänyt ja sisäistänyt strategiset linjaukset sekä osaa viestiä ne selkeästi henkilöstölle. Johdon täytyy myös itse toimia linjausten mukaan esimerkkinä organisaatiossa. Strategian onnistumisen kannalta

on myös oleellista, että organisaatiosta löytyy osaamista ja tahtoa toteuttaa strategiaa. Tämä tahto ja tieto, tai sen puute, välittyy suoraan johdolta koko organisaatioon. (Niutanen & Kvist 2010, 53-56)

### 3.2 Yksilön motivointi

Yksilötasolla työntekijöitä kiinnostaa, miten juuri hän itse voisi hyötyä strategiasta ja miten se vaikuttaa työhön. Esimieheltä vaaditaan paljon työtä ja suunnittelua, jotta työntekijät ymmärtävät strategian ja sen hyödyt. Tehokkaimpia keinoja on ottaa henkilöstö riittävän ajoissa mukaan strategian suunnitteluun. Strategian sisältöönkin vaikuttaa kuinka monelta organisaation tasolta sekä osastolta mielipiteitä on saatu. Kun strategiaa suunnitellaan koko henkilöstön voimin, saadaan siitä monipuolisempi. Suurissa organisaatioissa haasteena on ottaa kaikki työntekijät käytännössä mukaan. Tällöin suunnitteluprosessi kannattaa pitää avoimena koko henkilöstölle ja antaa kaikille mahdollisuus osallistua keskusteluun ja sitä kautta vaikuttaa. Avoin suunnittelu lisää työntekijöiden työmotivaatiota. Työntekijän asenteeseen vaikuttaa se, annetaanko hänelle mahdollisuus osallistua. Muutokset, joihin on itse saanut olla vaikuttamassa, on huomattavasti helpompi hyväksyä. (Hämäläinen & Maula 2004, 55).

Muutosjohtamiseen perehtyneet Valkeakari ja Hyppönen (2009, 46) ovat kehittäneet kuvion, jossa he määrittelevät motivaation syntymistä. Kuvio on hyvä työkalu, jota on mahdollista käyttää esimerkiksi strategiaan ja muutoksiin motivoimisessa. Motivaation syntymiseen tarvitaan yleensä tietoisuus siitä, että muutos on välttämätön. Työntekijän täytyy myös löytää muutoksesta sen hyödyt itselle. Lisäksi muutokseen ja sen hyötyihin täytyy lopulta myös uskoa. Näin motivaatio muutokseen saadaan syntymään.



Kuvio 2. Motivaation syntyminen muutosjohtamisessa. (Valkeakari ja Hyppönen, 2009, 46)

Strategian mukaiseen työskentelyyn motivoidaan myös suoraan tulostittareiden kautta. Jos motivointi tapahtuu tuloksien kautta, mittareiden täytyy tällöin olla varmasti luotettavia (Kaplan & Norton, 2002, 210). Palkitsemisjärjestelmällä pystytään vaikuttamaan oleellisesti yrityksen strategian toteutumiseen. Palkitseminen edellyttää johdolta, että henkilöstö tietää yrityksen odotukset sekä palkitsemiseen vaadittavat tulokset. Yrityksen haasteena onkin saada aikaan sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi työntekijöitä tuomaan oman panoksensa yritykselle ja yrityksen antaman palkkion vastaavan työntekijöiden antamaan panokseen. Työsuoritukset, jotka vastaavat yrityksen tavoitteita ja strategiaa, tulisi palkita sekä keskiarvoiset ylitykset kuuluisi myös huomioida. Palkitsemisjärjestelmä on tehokas, kun yritys käyttää sitä linjassa strategiansa kanssa. (Viitala 2004, 269–270.)

Amabile ja Kramer (2011, 131–133) ovat tutkineet työniloa motivaation lähteenä. He luettelevat teoksessaan 4 tärkeää työn iloa ja motivaatiota tuottavaa tekijää, joissa johtamisen merkitys korostuu suuresti.

- Ensimmäinen motivoiva tekijä on kunnioitus, kun työntekijä tuntee kunnioitusta työyhteisössä ja huomaa kuinka hänen tekemäänsä työtään arvostetaan, motivoi se suorittamaan työstä yhä paremmin.
- Toinen tekijä on kannustus ja rohkaisu. Esimiehen oma innostus työhön tarttuu helposti alaisiin. Työn merkityksellisyyttä on myös syytä korostaa, jotta työntekijä saa työstään iloa.

- Kolmantena motivaatiota ja työniloa kasvattavana tekijänä on esimiehen inhimillinen suhtautuminen tunne-elämään sekä elämän muihin osa-alueisiin. Kun esimies ymmärtää työntekijän työn ulkopuolella tapahtuvien asioiden merkityksen työntekijän jaksamiseen, tulee työntekijälle luottavaisempi olo, että hänen kykyihinsä luotetaan eikä häneltä vaadita sillä hetkellä vallitsevassa elämäntilanteessa sen enempää, kun mihin hän pystyy.

- Neljäntenä Amabile ja Kramer ovat maininneet yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Esimiehen täytyy antaa työntekijöille mahdollisuus tutustua ja viettää mukavia hetkiä yhdessä. Kun työntekijä tuntee olevansa osa yhteisöä, tuntee hän olevansa arvostettu.

Valpola (2010, 123) korostaa, että esimies pystyy motivoimaan henkilöstöä strategian mukaiseen työhön korostamalla onnistumisia, jotta strategian hyödyt saataisiin näkyviin. Kun henkilöstö ymmärtää strategian mukaisesta työskentelystä saatuja hyötyjä, kannustaa se jatkamaan strategian mukaisiin valintoihin.

## 4 Strategiaviestinnän eri muodot

Viestintä on välttämätön osa strategian suunnittelua ja toteutusta. Strategian viestintään liittyvä tutkimus on Suomessa hajaantunut kahteen eri koulukuntaan. Kummallakin koulukunnalla on omat terminsä strategian viestinnälle. Alla olen eritellyt molempia, sekä Strada-tutkimuksellista koulukuntaa että toista mm. Juholinin edustamaa koulukuntaa. Opinnäytetyöni kannalta ei ole merkitystä käytetäänkö työssäni Strada-tutkimuksen termiä *strategiaaviestintä*, vai muiden tutkijoiden käyttämiä termejä, kuten esimerkiksi Juholinin käyttämä *strateginen viestintä* tai Lindroos ja Lohiveden suosima *strategian viestintä*.

### 4.1 Strategiaviestintä

Termiä strategiaviestintä käytetään Strada-tutkimukseen liittyvissä teoksissa. Strada on strategian tutkimukseen erikoistunut Aalto-yliopiston ohjelma, joka on ollut aktiivinen 11 vuotta, vuodesta 2000 vuoteen 2011. Esimerkiksi Virpi Hämäläinen ja Hanna Maula ovat Strada-tutkijoita ja he ovat tuottaneet julkaisuja liittyen strategiaviestintään. Strada tutkimuksen merkittävänä tuloksina olivat muun muassa, että viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä strategian toteutumisen kannalta. Strategiaviestin tulee olla konkreettinen, ymmärrettävä, uskottava ja innostava. Viestin tulee auttaa työntekijää soveltamaan strategiaa omassa työssään. Onnistunut strategiaviestintä edellyttää aika-  
taulutettua, tavoitteellista sekä roolitettua viestintäprosessia.

Strategiaaviestintä on suullista sekä kirjallista viestintää strategian sisällöstä, sekä strategian toteutumisena vaatimista toimenpiteistä organisaation sisällä sekä sidosryhmien kanssa. Strategiaviestintä mielletään yleensä johdolta henkilöstölle tulevana strategia-tiedotuksena. (Hämäläinen & Maula 2004, 68)

Strada-tutkijat korostavat strategiaviestinnän tarkoittavan sitä, miten organisaatiossa viestitään strategiaa. Sen tarkoitus on saada organisaation jäsenet ja sidosryhmät ymmärtämään organisaation tavoitteet ja toimintatavat. Jokaisella organisaation jäsenellä on oikeus ja velvollisuus osallistua strategiaviestintään. Parhaimmillaan strategiaviestintä parantaa työilmapiiriä ja lisää tehokkuutta. (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 31).



Strategiaviestinnän voi Hämäläisen ja Maulan mukaan (2004, 68) jakaa kolmeen osaan. Tiedottaminen strategian sisällöstä sekä yhteisen ymmärryksen luominen on ensimmäinen osa viestintää. Ymmärryksen luomista helpottaa, jos johto antaa henkilöstölle mahdollisuuden pohtia sekä kyseenalaistaa strategisia linjauksia kehityskeskusteluissa sekä palavereissa yhdessä johdon ja muun henkilöstön kanssa. Strategiakäsitteiden pohtimiseen on järjestettävä mahdollisuus. Ryhmässä käytännön ja käsitteiden yhdisteleminen auttaa toteuttamaan strategiaa työssä (Mantere ym. 2006, 65). Toinen osa, strategian toteuttamista tukeva viestintä on rohkaisemista jokapäiväisissä työtehtävissä strategian mukaisiin ratkaisuihin. Kolmas osa on strategiaprosessien viestiminen, johon liittyy strategian laatimiseen sekä implementointiin kuuluva viestintä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 68.)

#### **4.2 Muut strategisen viestinnän termit**

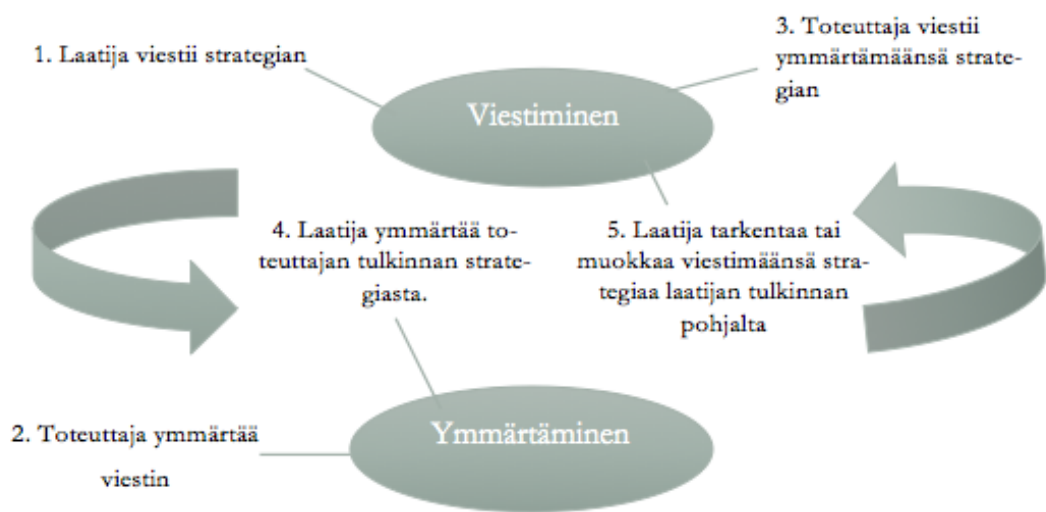
Esimerkiksi Lindroos ja Lohivesi (2004, 162.) käyttävät termiä strategian viestintä, jolla he tarkoittavat strategiaproessin vaihetta, jossa strategiaa viestitään organisaation sisällä. Strategisten päätösten toteuttaminen päivittäiseksi toiminnaksi vaatii johtamista ja strategian viestintää. Strategian viestintä on välttämätön osa tehokasta implementointia ja strategiaproessia. Viestintää tarvitaan koko strategiaprosessissa, suunnittelu- sekä toteutusvaiheessa.

Jokaisella yrityksellä voi olla tarkka ja hartaasti mietitty strategia. Mutta jotta siitä voidaan hyötyä, on yrityksen jokaisen osan sisäistettävä se ja oltava motivoituneita toimimaan sen mukaan. Viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä on merkittävä yhteys. On päätelty, että strateginen viestintä lisää työtyytyväisyyttä. (Juholin 2006, 146.)

Mantere (2006, 40–45) pitää strategiatarinan tekemistä hyvänä esimerkkinä viestiä strategiaa. Strategiatarinasta saadaan työntekijälle ymmärrettävämpi ja käytännönläheisempi, ja jos vaikeat termit jätetään tarinasta pois, eivät työntekijät pelkää kommentoida strategiaa ja antaa kehitysideoita.

Mantere (2006, 24) on vertaillut perinteistä lineaarista strategiaviestin mallia sekä uudenlaista viestinnällistä kehämallia. Heikkoutena perinteisessä mallissa on, että vuoro-

vaikutusta ei välttämättä tapahdu vaan palaute ja kysymykset jäävät esittämättä. Väärin ymmärryksen mahdollisuus on siis suuri. Tässä lineaarisessa viestinnän mallissa motivaatiokin jää pieneksi. Uudessa kehämallissa on korostettu molemminpuolista vuorovaikutusta, mahdollisuutta tarkentaa ja kehittää strategiaviestiä. Kehämalli on toimiva myös strategian aktiivisessa kehityksessä. Kun vuorovaikutus on jatkuvaa, voidaan prosesseja ja strategiaa kehittää jatkuvasti.



Kuvio 3. Strategiaviestinnän ja ymmärryksen kehä, mukailtu (Mantere ym. 2006, 60)

### 4.3 Viestijät

Strategiaviestinnässä koetaan monenlaisia haasteita. Vastuu strategiasta sysätään yleensä johdolle ja sitä yritetään epätoivoisesti valuttaa organisaatorakennetta alaspäin toteutettavaksi, useimmiten huonolla menestyksellä. Alaspäin valuvassa mallissa ei itsessään ole mitään vikaa, mutta oleellista onkin koko organisaation aktiivisuus. Strategia toteutuu yrityksessä parhaiten, kun organisaation jokainen viestijä kantaa vastuunsa. Suuri merkitys on myös sillä, miten johto viestii strategiaa ja osallistaa sen suunnitteluun koko henkilöstön. Kun organisaation kaikilla jäsenillä on yhteinen ymmärrys tavoitteista sekä kiinnostus ja motivaatio saavuttaa asetetut tavoitteet, lisää se positiivista ilmapiiriä työ-

yhteisössä. Positiivisessa ilmapiirissä syntyy helposti uusia ideoita ja henkilöstö jakaa ajatuksiaan sekä kehitysehdotuksia avoimemmin. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Miten strategiaa sitten viestitään? Onnistuakseen on viestinnän toteutus hyvä suunnitella tarkkaan. Suunnittelussa täytyy ottaa huomioon ainakin perusasiat, kuten kohderyhmä, viestintäkanavat, viestin muoto sekä viestin viejät. Viestinnän onnistumista on syytä myös mitata. (Hämäläinen & Maula 2004, 68.)

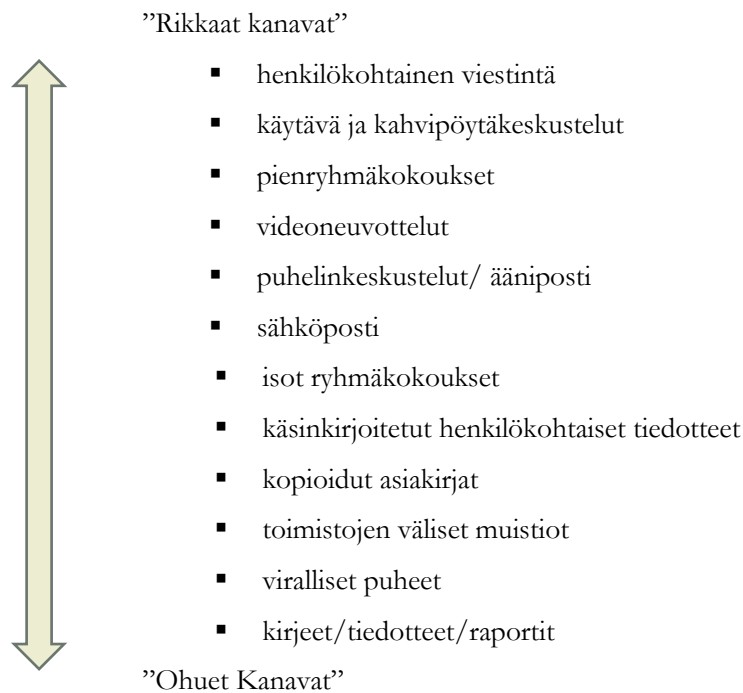
Viestinnän kohderyhmiä saattaa olla monia erilaisine tarpeineen. Erityisesti isoissa organisaatioissa on monia erilaisia osastoja sekä tiimejä, joille kannattaa pohtia erilaisia viestintäkeinoja ryhmän tarpeista riippuen. Usein eri ryhmien esimiehet ovat parhaita henkilöitä suunnittelemaan viestintää, koska he tuntevat ryhmänsä tarpeet ja toiveet parhaiten. (Hämäläinen & Maula 2004, 79.) Strategiaa ei ole suositeltava viestiä suurelle joukolle samaan aikaan, sillä mitä isompi joukko on kuuntelemassa, sitä isompi kynnyks kuulujoilla on esittää kysymyksiä. Kun strategiaa käsitellään pienemmässä ryhmässä tai esimiehen tai kollegan kanssa kahdestaan, on helpompi kysyä askarruttavia asioita strategiasta tai pyytää esimerkkejä työn toteuttamiseen liittyen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 162.)

Hyviä viestintäkanavia ovat esimerkiksi organisaation tiedotteet, tiedotustilaisuudet, intranet ja koulutukset. Nämä viestintäkanavat ovat perinteisesti sellaisia, joissa yleisimmin organisaation johto viestii strategiaa. Tällöin strategia saattaa tuntua työntekijöille etäiseltä. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.) Näiden perinteisten viestintäkanavien lisäksi strategiaa tulisi viestiä myös tilanteissa, jossa yksilö ja sen tarpeet tulevat paremmin esiin, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Alla olevassa kappaleessa on lueteltu tällaisia viestintäkanavia enemmän.

Tiedon lisäksi ihmiset kaipaavat myös erilaisia tulkintoja strategiasta, jotta he osaavat käyttää sitä työssään (Juholin 2006, 44–45). Siksi on tärkeää valita myös sellaisia viestintäkanavia, joiden avulla viesti kulkee myös alhaalta ylöspäin. (Kaplan & Norton 2002, 240). Tällaisia kanavia, joiden avulla viesti kulkee helpommin myös alhaalta ylöspäin ja työntekijä uskaltaa esittää kysymyksiä ja pyytää konkreettisia esimerkkejä, ovat muun muassa palaverit, kehityskeskustelut, sähköpostit sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskuste-

lut. Strategian tulisi siis olla osa kaikkea viestintää organisaation sisällä sekä sidosryhmi-  
en kanssa (Hämäläinen & Maula 2004, 29).

Kaplan ja Norton (2002, 240) ovat tehneet listauksen viestintäkanavista. ”Rikkaiden  
kanavien” avulla voidaan välittää informaatiota parhaiten. ”Ohuet kanavat” taas eivät  
saa viestiä perille yhtä tarkasti, tai niiden kautta viesti ei ehkä tavoita kaikkia.



Kuvio 4. Viestintävälineiden käyttäminen (Kaplan & Norton 2002, 242.)

Viestinnässä käytettävää kieltä on syytä pohtia tarkkaan. Johdon on hyvä ottaa huomi-  
oon, että organisaation kaikilla työntekijöillä ei välttämättä löydy tasavertaisia valmiuk-  
sia ymmärtää strategiaa. Jos strategiatietoa jakava teksti on vaikeasti ymmärrettävissä, ei  
henkilöstö jaksakaan välttämättä lukea tekstiä huolella eivätkä näin ollen pysty sisäistämään  
tietoa. Suuressa kansainvälisessä organisaatiossa täytyy ottaa huomioon myös kulttuuril-  
liset erot. Lindroos ja Lohivesi (2004, 164) suosittelevatkin tarinan muotoon kirjoitet-  
tua strategiatietoa. Tarinan avulla strategiaa voi elävöittää helpottaen tiedon ymmärtä-  
mistä ja sisäistämistä. Kasvotusten ja henkilökohtaisesti tapahtuvassa strategiaviestin-  
nässä elekieli on tärkeää. Esimiehen kuuntelemisen taito korostuu myös tässä tilantees-  
sa paljon, sillä esimiehen tulee olla valmis vastaanottamaan palautetta strategiasta sekä  
vastaamaan strategiaan liittyviin kysymyksiin. (Lindroos & Lohivesi, 2004, 164)

## 5 Myynti ja markkinointi

### 5.1 Myyntityö

Myyntityö on vuorovaikutusta ihmisten välillä, parhaimmillaan asiakas saa mitä haluaa ja yritys saa myyntiä, sekä pitkäkestoisia asiakassuhteita. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 10) pitävät myyntiä tekniikkalajina, joka vaatii luovuutta, stressinsietokykyä ja jatkuvaa uuden oppimista. Nieminen ja Tomperin (2008, 19–20) mielestä taas myyjältä vaaditaan oikeaa asennetta ja arvoja, motivaatiota, lahjakkuutta sekä osaamista menestyäkseen myyntityössä.

Myynnin päätarkoitus on asiakassuhteiden hallinta, rakentaminen ja kehittäminen kohti sitouttamista. Myyntityö on prosessi, joka koostuu kolmesta osakokonaisuudesta; suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta sekä myynnin arvioinnin johtamisesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73–74).

Jotta myyntityössä voi onnistua, on ymmärrettävä jokaisen asiakkaan toiminta ja kyetä tarjoamaan lisäarvoa asiakkaansa konsulttina. Parhaimmillaan myyjä muodostaa molempia hyödyttävän suhteen, jossa asiakkaan tarpeet tunnistetaan ja tuotetta osataan muokata juuri asiakkaalle sopivaksi. Tämä on juuri sitä lisäarvoa, joka saa asiakkaan ostamaan tuotteen. (Kotler 2005, 86; Manning, 2012, 39).

Myyntityö on siis monimutkaisempaa kuin miltä se kuulostaa. Myyjän tehtävä on tunnistaa asiakkaan tarve, tarjota erilaisia vaihtoehtoja siihen ja tukea asiakkaan päätöstä vielä tuotteen hankinnankin jälkeen. Näin saadaan syntymään pitkäaikaisia asiakassuhteita, joiden mainitsin jo aiemmin olevan myynnin päätarkoitus. (Jobber & Lancaster, 2006, 4-5).

### 5.2 Markkinointi

Markkinointi ei ole pelkkää mainontaa- tai myyntityötä, vaan tarkkaan suunniteltu toimintojen kokonaisuus. Markkinoinnin sanotaan olevan strategiaa ja taktiikkaa eli tapa ajatel-

la ja toimia. Kaikki markkinointi perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen ja tarpeiden tyydyttämiseen. (Bergström & Leppänen 2008, 9-12) Markkinointi on pitkäkestoista yrityksen myyntiä tukevaa toimintaa, jonka päämääränä on kasvattaa asiakaskuntaa sekä aktivoida nykyisiä asiakkaita. Markkinoinnin avulla rakennetaan kestäviä asiakassuhteita luomalla lisäarvoa yritykselle. Markkinointi rakentuu jokaisen organisaation jäsenen toiminnasta, ei vain pelkästään markkinointiosaston tekemistä julkaisuista. (Kotler, 2005, 51) Markkinointiin kuuluu myös sidosryhmäsuhteista huolehtiminen, ei pelkästään asiakkaille markkinointi. Markkinointi on myös yhteydenpitoa yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin sekä tiedotusvälineisiin. (Bergström & Leppänen 2008, 12)

### **5.3 Myynnin ja markkinoinnin johtaminen**

Myynti ja markkinointi nähdään usein täysin toisistaan erillisinä toimintoina. Organisaation kannalta parhaimmillaan myynti ja markkinointi toimitsevat toisiaan tukevia toimintoina. Organisaatioiden tulisi pyrkiä yhtenäistämään myynti- ja markkinointiosastojen strategiaa, toimintaa ja tavoitteita. Yhtenäisyyden lisäämiselle edellytyksenä on viestintä. Osastojen välinen viestintä täytyy toimia mutkattomasti, jotta käsitystä strategiasta ja tavoitteista pystytään yhtenäistämään, ja että ajatuksia siitä pystytään jakamaan. Jos osastoilla on erisuuntaiset käsitykset ja tavoitteet, eivät ne voi tehdä menestyksekkästä yhteistyötä. Olennainen osa viestintää on myös asiakastiedon jakaminen, joka auttaa kehittämään strategiaa. (Kotler, 2005, 51; Mattila ja Rautiainen 2010, 30, 45)

Johdon rooli markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä on merkittävä. Myynti- ja markkinointijohtajien on tunnettava molemmat toiminnot sekä organisaation strategia. Viestintä toimintojen välillä tulee olla jatkuvaa ja prosessien toisiaan tukevia. Myynti tulisi nähdä osana organisaation markkinointiohjelmää, jonka ohjaaminen tulisi olla markkinointilähtöistä. (Mattila ja Rautiainen 2010, 12, Jobber & Lancaster 2003, 24.)

Myynti- ja markkinointijohtajien lisäksi ylimmän johdon toiminta vaikuttaa yhteistyön toimintaan. Ylimmän johdon tulisi nähdä toiminnot tasavertaisina ja antaa tukea rohkeasti. Johdolla täytyy olla osaamista myynnistä, markkinoinnista sekä muutosjohtamisesta. (Mattila ja Rautiainen 2010, 276, 302.)

## 6 Tutkimus

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni pohjautuu kyselytutkimukseen. Tutkimukseni on toteutettu kvantitatiivisella eli tilastollisella menetelmällä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on sopiva tapa juuri minun tutkimukseeni, koska tutkimuksessani ei oteta huomioon yksilöllisiä mielipiteitä vaan etsitään MMA:n jäsenien yleistä mielipidettä tutkimuskysymyksiin. MMA:lla on 26 349 jäsentä, joten tuloksista oli tarkoitus saada yleispätevä suurelle joukolle. Kvantitatiivinen tutkimukseni pyrkii kuvaamaan tutkittavan ilmiön rakennetta ja yhteyksiä eri osien välillä. Tutkimustulokset on ilmoitettu prosentteina, joissa prosenttimäärät ovat laskettu kyselyn vastaajamäärästä, ei MMA:n koko jäsenmäärästä. (Hirsjärvi ym. 2008, 126–128.)

### 6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Webropol- kyselytutkimuspalvelun avulla. Kysymyksiä suunniteltiin yhdessä MMA:n yhteyspäällikkö Samuli Myllynharjun kanssa, joten kysymykset vastaavat myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten työelämätarpeita. Kysely testattiin 5 pilottikäyttäjällä, jonka jälkeen kysymyksiä kehitettiin vielä. Kyselyn avulla kerättiin vastauksia sekä monivalintakysymyksiin että myös muutamaa avoimeen kysymykseen. Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat suunniteltu mahdollisimman helpoiksi ja nopeiksi vastata sekä analysoida.

Kyselylomakkeen alusta löytyy taustatietoja kartoittavia kysymyksiä, joilla on selvitetty vastaajan tittelä, työntajaorganisaation suuruutta sekä kuinka kauan vastaaja on ollut työelämässä. Seuraavaksi kysyttiin minkälaiset asiat tuottavat iloa työssä, sekä mitkä asiat työssä ovat tärkeitä. Tämän jälkeen kyselylomakkeella kysytään millainen organisaation strategia on, tuntee ko vastaaja sen hyvin ja kuinka hyvin strategiatietoa hyödynnetään sekä viestitään organisaatiossa. Lopuksi lomakkeella on 2 avointa kysymystä, joissa kysytään vastaajan roolia strategisena viestijänä, sekä kuinka vastaaja kehittää työtään strategian pohjalta. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteenä. (liite 1)

Kyselyn linkki lähetettiin MMA:n marraskuun jäsenkirjeen mukana kaikille MMA:n jäsenille, joilla on sähköpostiosoite rekisterissä, ja jotka eivät ole uutiskirjettä peruneet. Jakelu on noin 15 000, kun taas jäseniä MMA:lla on 26 349. Vastauksia saatiin tähän ensimmäiseen lähetykseen 22 kpl, joka on melko pieni määrä suhteutettuna kokonaisjäsenmäärään. Pieni vastaajien määrä saattaa johtua siitä, että jäsenkirje ei välttämättä mene kaikille jäsenille, tai monet jotka sen saavat eivät sitä lue.

Myöhemmin marraskuun 2014 lopussa kysely lähetettiin erillisenä sähköpostilla Helsingin yhdistyksen jäsenille. Helsingin yhdistyksen vastausaktiivisuus oli kuitenkin jo paljon vilkkaampaa. Aktiivisuuteen saattoi vaikuttaa se, että kyselylinkki meni suoralla sähköpostilla, eikä viestissä ollut muuta informaatiota kuin tämä kysely, joten vastaanottajan mielenkiinto saatiin helpommin herätettyä. Kohdennettu lähetys meni kaikkiaan 5283 jäsenelle. Kokonaisuudessaan kyselylinkki oli avoinna 6.11.2014- 8.12.2014. Vastauksia saatiin 241kpl, eli 4,56 % vastasi 28.11. lähetettyyn kohdennettuun lähetykseen. Lopulta yhteenlaskettu vastaajamäärä oli 263 kpl eli 1 % MMA:n kokonaisjäsenmäärästä. Helsingin yhdistyksen jäseniin suhteutettuna kyselyn tulokset ovat luotettavia. Kyselyyn vastanneiden taustatiedoista selviää, että vastaajia oli monipuolisesti eri alan yrityksistä erilaisilla tittleillä. Alla olen analysoinut tuloksia sekä jakanut kysymykset eri osioihin. Tutkimusta on jatkettu kyselyn jälkeen ja vastausten pohjalta tehdään myös kaksi muuta opinnäytetyötä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijat Eveliina Simula sekä Taina Serkelä-Salminen jatkavat tutkimuksen tekemistä. He syventyvät tuloksiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Opiskelijat ovat järjestämässä mm. workshop-päiviä kyselyyn vastanneille. Workshop-päivien tarkoitus on syventyä kyselyssä ilmenneisiin faktoihin ja löytää kehitysehdotuksia strategian toteuttamiseen. Workshop kutsut lähetetään kaikille kyselyyn osallistuneille.

## **7 Tutkimustulokset**

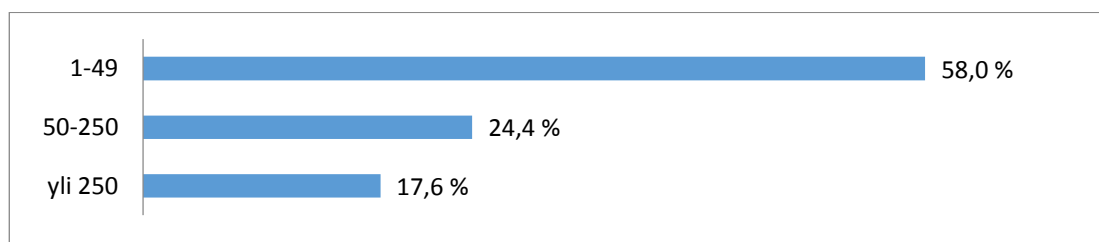
Tutkimuksella pyrittiin selvittämään kuinka myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset viestivät strategiaa, sekä kuinka he kehittäisivät viestinnällisiä valmiuksiaan. Tässä osassa olen esitellyt kyselyn tulokset aihealue kerrallaan. Olen vertaillut vastaajien taustatietoja vastauksiin, sekä pyrkinyt löytämään yhteyksiä kysymysten välillä. Vastaukset näkyvät kuvioissa prosentteina. Kyselyssä oli mukana myös muutama avoin kysymys, jossa



ei ollut vastausvaihtoehtoja ollenkaan. Näitä kysymyksiä olen avannut suosituimpien tai tutkimuksen kannalta oleellisten vastausten kautta. Kyselyyn osallistuneet vastasivat lähes jokaiseen kysymykseen. Kysymys ”missä roolissa työskentelet yrityksessä” sai kuitenkin vain 236 vastausta, ja avointen kysymysten vastaajamäärät jäivät vain 128:aan ja 156:een.

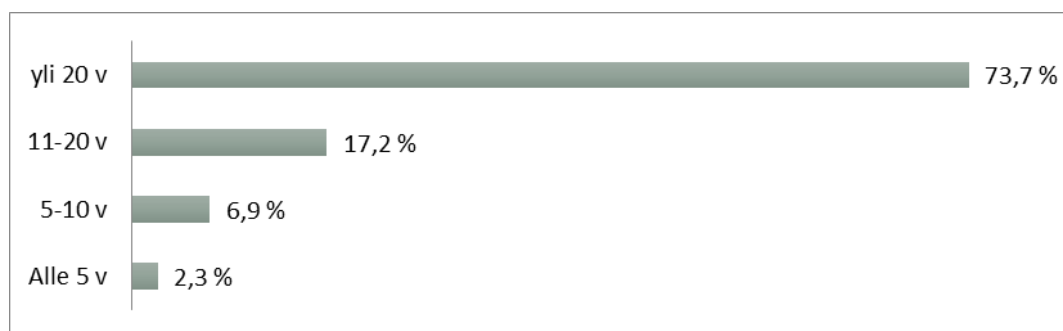
## 7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselytutkimukseen osallistui 263 vastaajaa yhteensä. Yli 58 % vastaajista työskentelee pienen yrityksen alaisena eli alle viidenkymmenen työntekijän organisaatiossa. Noin 24 % työskentelee keskisuuressa yrityksessä, eli organisaatiossa jossa on 50–250 työntekijää. Noin 17 % työskentelee isossa yli 250 työntekijän yrityksessä. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin yhteensä 262 kpl.



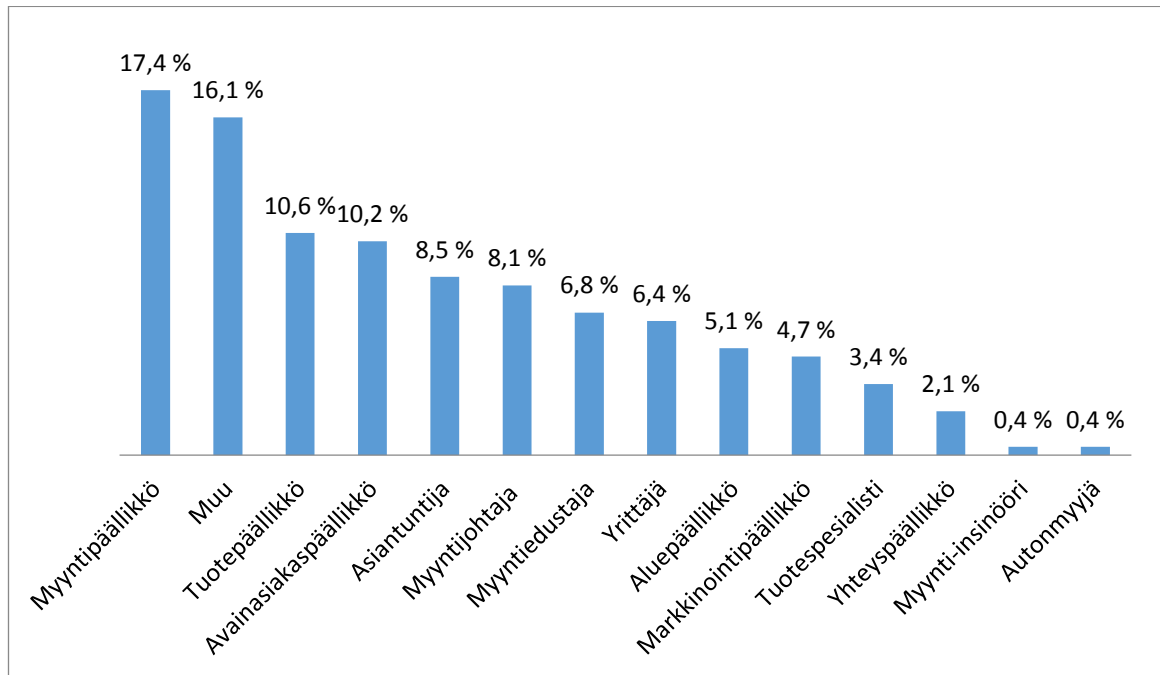
Kuvio 5. Kuinka monta työntekijää organisaatiossanne työskentelee? (n=262)

Kysymykseen ”kuinka kauan olet ollut työelämässä?” vastasi 263 kyselyyn osallistuneista. Lähes 74 % vastaajista on ollut työelämässä yli 20 vuotta. 6,9 % vastaajista on ollut työelämässä alle 10 vuotta. Noin 17 % on ollut työelämässä 11–20 vuotta. Alle 5 vuotta työelämässä olleita on 2,3 % vastaajista.



Kuvio 6. Kuinka kauan olet ollut työelämässä? (n=263)

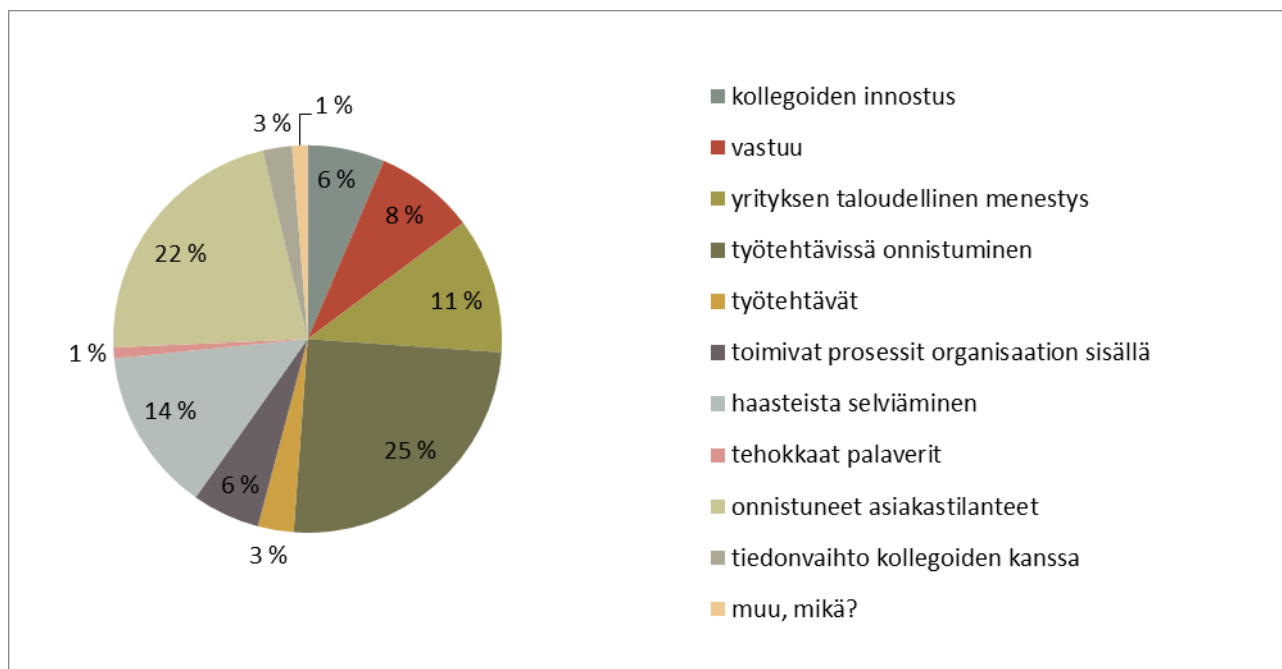
Vastaajia pyydettiin myös kertomaan missä roolissa työskentelee organisaatiossaan. 236 vastasi tähän kysymykseen. Vastausvaihtoehdot oli valittu MMA:n jäsenten yleisimpien nimikkeiden pohjalta. Suurimpina ryhminä kyselyyn vastasivat: myyntipäälliköt 17,4%, tuotepäälliköt 10,6% sekä avainasiakaspäälliköt 10,2%.



Kuvio 7. Missä roolissa työskentelet yrityksessä? (n=236)

## 7.2 Onnistuminen ja ilo työssä

Vastaajilta kysyttiin missä asioissa he kokevat iloa ja onnistumisia työssään mahdollisuutena oli valita 3 tärkeintä. Eniten ilon ja onnistumisen kokemuksia saadaan työtehtävien (74,1 %) tai asiakastilanteiden onnistumisesta (65,0 %). Nämä kaksi eniten iloa ja onnistumisia antavaa asiaa toistuvat MMA:n kaikissa strategiaa koskevissa kyselyissä. Haasteista selviäminen(40,3 %) ja yrityksen taloudellinen menestys (33,5 %) koettiin seuraavaksi tärkeimmiksi iloa ja onnistumisia tuottavaksi. Vastuu (24,7 %), kollegoiden innostus(19,0 %) sekä toimivat prosessit organisaation sisällä (16,7 %) koettiin myös tärkeiksi. Tärkeimmäksi iloa tuottavaksi mainittiin myös kohdassa muu: reilu palkkaus, oma vapaus, kasvu sekä yhteishenki ja työilmapiiri. Vastaajia oli yhteensä 263

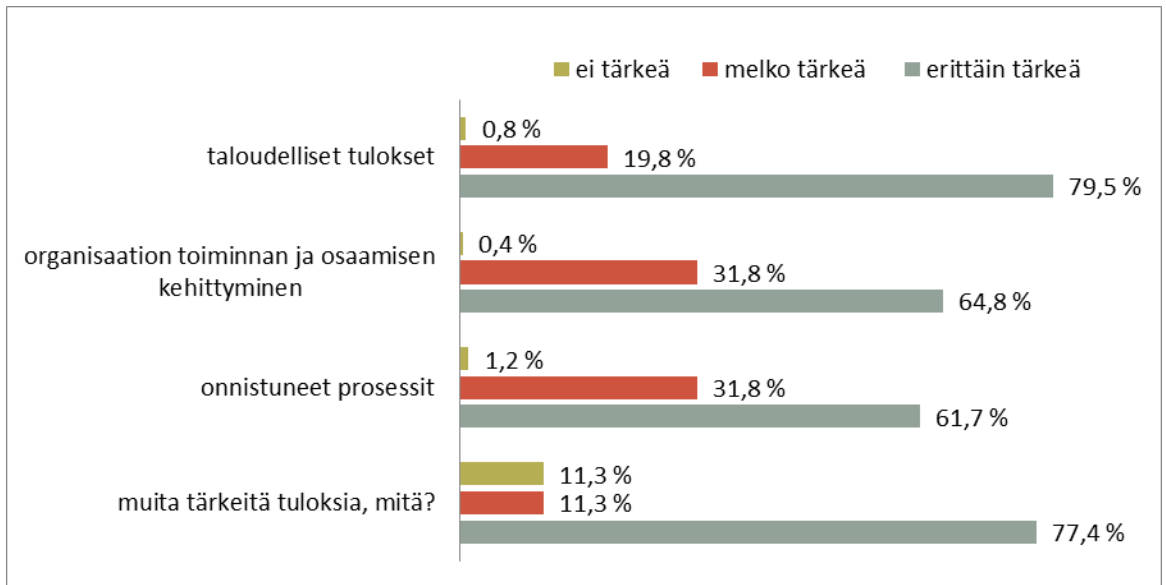


Kuvio 8. Millaisissa asioissa koet työssäsi iloa ja onnistumisia? (valitse 3 tärkeintä) (n=263)

### 7.3 Työn tulokset

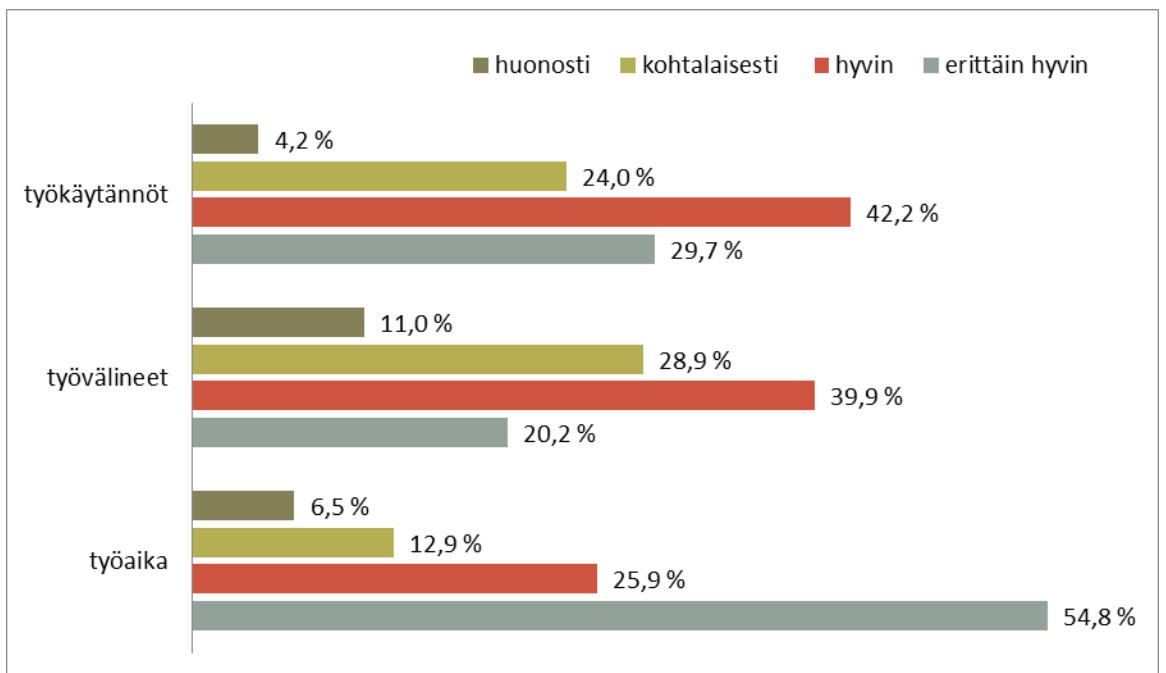
Vastaajia pyydettiin määrittämään mitkä tulokset he kokevat tärkeiksi työssään. Kaikki 263 kyselyyn osallistunutta vastasivat tähän kysymykseen. Vastaajista 79,5 % koki taloudelliset tulokset erittäin tärkeiksi. Kaikki vastaajat mainitsivat tyytyväiset asiakkaat erittäin tärkeiksi tai melko tärkeiksi. Erittäin tärkeäksi vastaajista 61,7 % koki onnistuneet prosessit sekä vastaajista 67,8 % organisaation toiminnan ja osaamisen kehittymisen.

Avoimista vastauksista selvisi, että 1,1 %, vastaajista koki tärkeäksi muun muassa työhyvinvoinnin. Muita avoimissa vastauksissa toistuvia vastauksia olivat tiimityöskentely (0,8 %), onnistunut viestintä (1,9 %), itsensä ja kollegoiden kehittyminen (1,5 %), työn jatkuvuus ja sitouttaminen, ihmisten arvostus, tavoitteiden saavuttaminen (0,8 %), hyvä työilmapiiri/yhteishenki (2,3 %), sisäisen toiminnan tehokkuuden parantaminen, yrityksen kasvu (0,8 %), markkinointikampanjat (0,8 %).



Kuvio 9. Minkälaiset tulokset koet tärkeiksi työssäsi? (n=263)

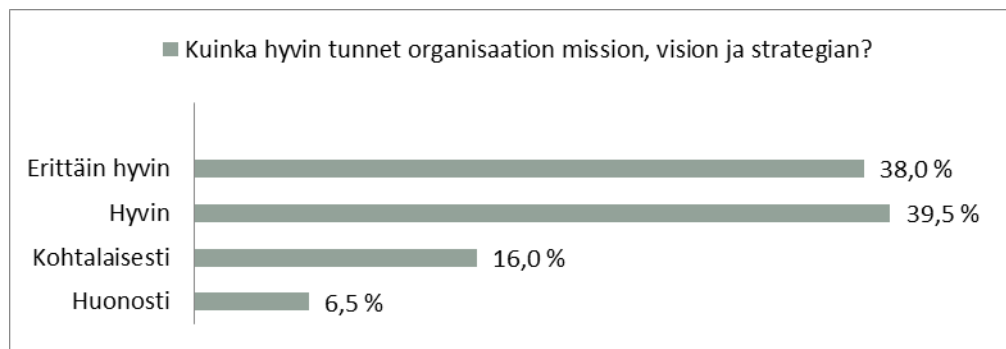
Vastaajilta kysyttiin ”Kuinka hyvin sinulla on mahdollisuus suunnitella työtäsi? Onko sinulla esimerkiksi vapaus valita työn suorittamiseen sopiva työaika, -välineet, -työkäytännöt?”. Erittäin hyvät mahdollisuudet vastaajilla oli suunnitella työaika 54,8 %, työvälineet 20,2 % työkäytännöt 29,7 %. Vastaajista 6,5 % mainitsi omaavan huonot mahdollisuudet valita työaika. Huonosti vastaajista 11 % pystyi vaikuttamaan työvälineisiin ja 4,2 % työkäytäntöihin.



Kuvio 10. Kuinka hyvin sinulla on mahdollisuus suunnitella työtäsi? Onko sinulla esimerkiksi vapaus valita työn suorittamiseen sopivat työkäytännöt, työvälineet, työaika? (n=263)

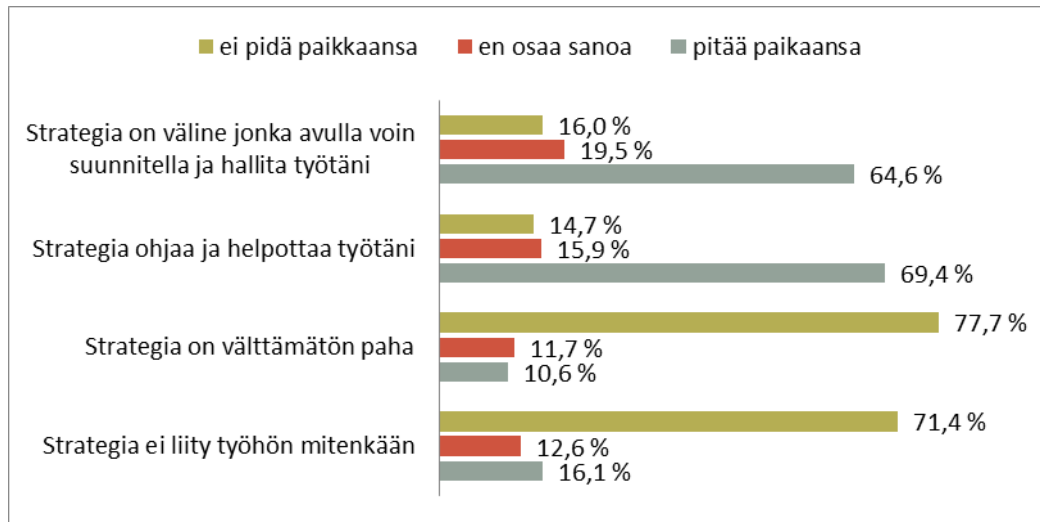
#### 7.4 Organisaation strategia

Vastaajilta kysyttiin kuinka hyvin tunnet organisaatiosi mission, vision ja strategian? Vastaajista 38% tuntee strategian vision ja mission erittäin hyvin. Huonosti organisaation mission vision ja strategian sanoo tuntevansa 6,5%, näistä 4,8 % työskentelevät organisaatiossa päällikkö-nimikkeellä. Huonosti strategian, mission ja vision tuntevista 64,7 % työskentelee pienessä organisaatiossa eli 1-49 työntekijän organisaatiossa, heistä kaikki ovat olleet työelämässä yli 11 vuotta, 70,6% yli 20 vuotta. Heistä 47% vastaavat kysymykseen ”kuinka saat strategiatietoa?”, että strategiaa ei ole.



Kuvio 11. Kuinka hyvin tunnet organisaation mission, vision ja strategian? (n=263)

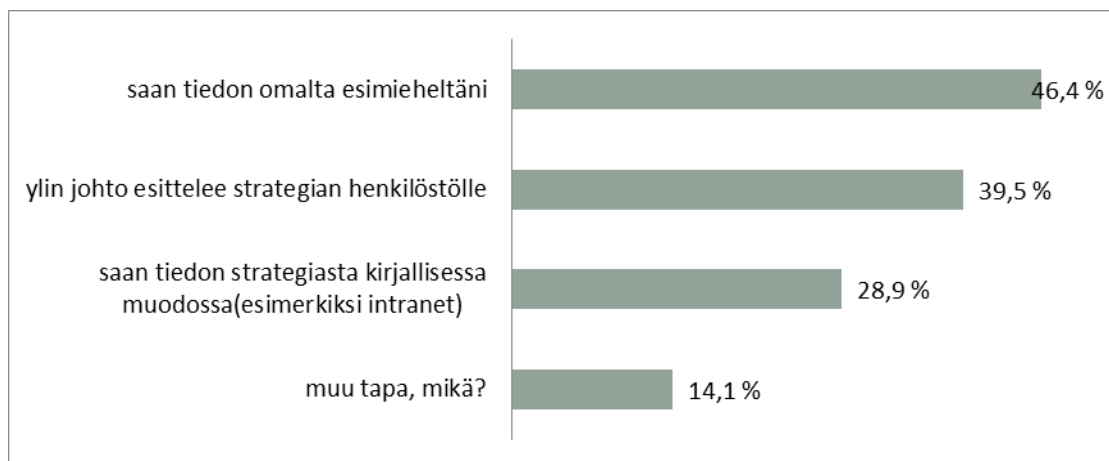
Seuraavana vastaajilta kysyttiin millaisena he kokevat organisaation strategian. Strategia koettiin pääasiassa helpottavaksi tekijäksi 69,4 %. Strategian avulla moni, 64,6 % pystyi suunnittelemaan työtään. Jotkut (16,1 %), olivat kuitenkin sitä mieltä, että strategia ei liity työhön mitenkään heistä 73,2 % on ollut työelämässä yli 20 vuotta ja kuitenkin 26% osallistuu strategian tekemiseen johdon kanssa. Vastaajista 10,6 % on sitä mieltä, että strategia on välttämätön paha.



Kuvio 12. Millaisena koet organisaation strategian? (n=263)

## 7.5 Strategiaviestintä organisaatiossa

Seuraavaksi kysyttiin kuinka vastaajat saavat tietoa strategiasta ja kuinka he osallistuvat strategiaa koskevaan keskusteluun. Strategiatietoa saadaan pääasiassa esimieheltä. Vastaajista 33,5 % mainitsee osallistuvansa strategian tekemiseen johdon kanssa, heistä 70 % on esimiestehtävissä. Kirjallisessa muodossa tietoa saa 28,9 %, näistä 68,8 % on muuta kuin esimiehiä.



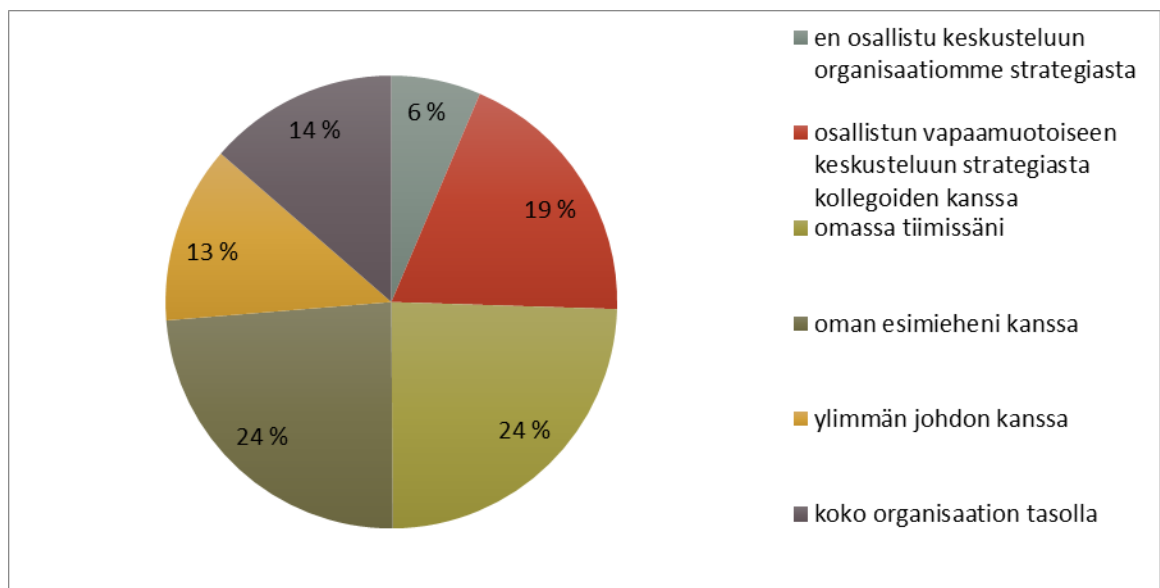
Kuvio 13. Kuinka saat strategiatietoa? (n=263)

Avoimissa vastauksissa 6,9 % vastaajista mainitsi, että strategiaa ei ole, tai se on epäselvä eikä kaikkien tiedossa. Puolet heistä mainitsi kuitenkin itse kehittävänsä tai tekevänsä strategian itselleen. Yksi vastaaja mainitsi saavansa strategiatiedon yrityksen nettisivuil-

ta. Joku mainitsee matkivansa strategiaa johdon toimintatavasta. Eräs vastaaja mainitsee saavansa tiedon johdon assistentin välityksellä. Webnauhoite mainitaan myös vastauksissa kerran.

Seuraava kysymys oli ”kuinka osallistut strategiaa koskevaan keskusteluun organisaatiossasi?”. Kysymykseen sai valita useampia vastauksia. Omassa tiimissä strategiakeskusteluun osallistuu 49,1 % vastaajista. Oman esimiehen kanssa keskustelelee 47,9 % ja ylimmän johdon kanssa 25,5 %, heistä kaikki paitsi 1 vastaaja ovat päälliköitä tai johtajia.

Keskustelun strategiasta mainitsee jättävänsä väliin 12,9 % vastaajista, heistä 48 % ovat nimikkeeltään päälliköitä. Vastaajista jotka eivät osallistu keskusteluun strategiasta 33,2 % tuntee organisaation vision, mission ja strategian huonosti. Vastaajista 26,2 %, jotka eivät osallistu keskusteluun mainitsevat, ettei organisaatiolla ole strategiaa.

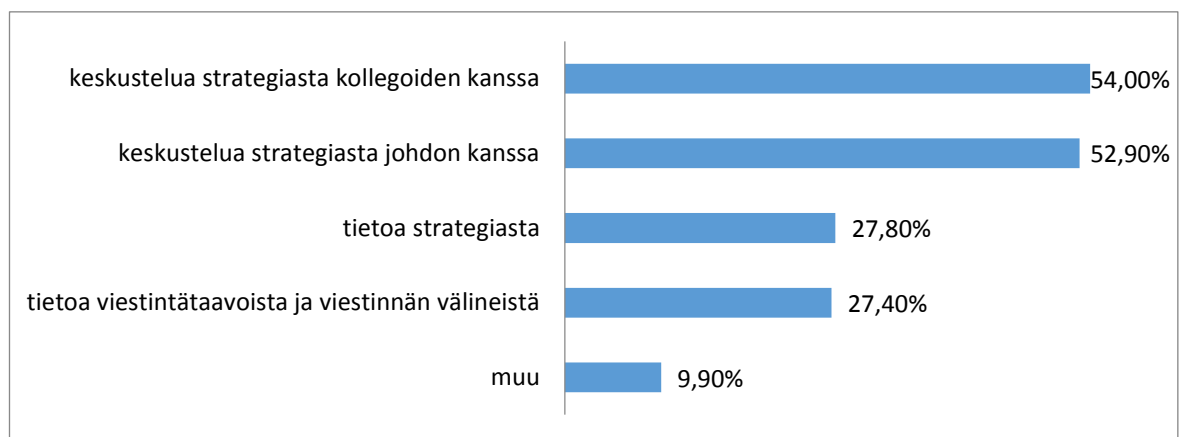


Kuvio 14. Kuinka osallistut strategiaa koskevaan keskusteluun organisaatiossasi? (n=263)

## 7.6 Strategian implementointi

Vastaajilta kysyttiin ”Millaista tukea tarvitsisit, jotta voisit toteuttaa organisaatiosi strategian mukaista toimintaa työssäsi?”. Vastaajat kaipaavat tueksi keskustelua johdon kanssa 52,9 % sekä keskustelua kollegoiden ja kumppaneiden kanssa 54,0 %, jotta voisivat toteuttaa organisaation strategian mukaista toimintaa työssään. Vastaajista 27,8 % tarvitsisivat tietoa strategiasta, heistä 17,8 % eivät tunne strategiaa, missiota tai visiota ollenkaan.

Kohdassa ”muu”, vastaajat kertoivat kaipaavansa strategian mukaista koulutusta 1,1 %, rahaa ja resursseja 1,1 %, strategian mukaista toimintaa organisaatiossa ja ymmärrystä erilaisia kulttuureita kohtaan, sekä selkeitä toimintaohjeita ja tavoitteita.



Kuvio 15. Millaista tukea tarvitsisit, jotta voisit toteuttaa organisaatiosi strategian mukaista toimintaa työssäsi? (n=263)

## 7.7 Avoimet kysymykset

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi kuinka he kehittävät työtään strategian pohjalta. Tämä oli toinen avoimista kysymyksistä. Tähän kysymykseen vastauksia saatiin yhteensä 128. Vastauksissa mainittiin seuraavaa: osallistumalla koulutuksiin sekä hankkimalla tietoa organisaation strategiasta ja muutoksista, muuttamalla ja kehittämällä työtapoja sekä päivittäisiä valintoja strategian mukaiseksi. Yksilötasolla myös tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen mittaaminen auttavat vastaajien mukaan kehittämään työtä. Vastauksissa mainittiin, että on oltava myös muutosvalmiutta ja kiinnostusta sekä aktiivisuutta ja luovuutta, jotta pystyy kehittämään työtä strategian pohjalta.



Vastaajista 1,1 % mainitsi myös sidosryhmien liittämisen strategian kehittämiseen. Uusia ideoita haetaan esimerkiksi verkostoitumalla sekä alaisten, asiakkaiden ja ulkomaisien kollegoiden kanssa keskustelemalla. Joku mainitsi myös tavoittelevansa strategian mukaisia asiakkaita. Palautteen pyytäminen sidosryhmiltä koettiin myös tärkeäksi strategian kehittämisen kannalta.

Vastaajat mainitsivat myös, että strategia tuntuu liian kaukaiselta ja organisaatio liian jäykältä. Jossain organisaatiossa strategiaa ei ole määritelty. Yksi vastaaja mainitsee toteuttavansa omaa näkemystään, sillä asiakkailta saatu palaute on enemmän sen mukaista kuin organisaation itsensä määrittelemä strategia.

Toinen avoimista kysymyksistä ” Millaiseksi koet roolisi organisaation strategian viestijänä? ”keräsi 156 vastausta. Vastaajista 17,3 % mainitsi vastauksessaan, että en koe roolia tärkeäksi. 56,4% vastaajista taas kokee roolinsa tärkeäksi, 35,5 % heistä mainitsee olevansa esimiesroolissa. Yksittäisinä vastauksissa korostettiin muun muassa asiakas-kontakteissa viestintää, markkinointiviestintää, sisäistä viestintää, myynnin yhteydessä tapahtuvaa viestintää sekä osaston viestintään osallistumista.

## 8 Yhteenveto ja arviointi

Tässä osiossa kokoan tuloksia yhteen, arvioin tutkimusta sekä omaa oppimistani.

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kuinka myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset viestivät strategiaa. Kyselyssä huomattiin, että kehittämisen varaa olisi, mutta strategiaviestinnässä on myös onnistuttu monilla tavoin. Olen pyrkinyt tässä osiossa avaamaan kyselyn tuloksia, sekä tehnyt kehitysehdotuksia havaintojeni pohjalta. Tulosten perusteella enemmistö vastaajista osaa hyvin soveltaa strategiaa ja hyödyntää sitä omassa työssään. Omat vahvuudet tiedostetaan keskimääräisesti hyvin ja monet osaavat asettaa itselleen myös tavoitteita strategian ja arvojen pohjalta. Kyselystä sekä teoriaosuudesta käy ilmi, että onnistuneesta strategiasta on paljon hyötyä sekä asiakastilanteissa että sisäisissä prosesseissa.

Vastaajilta löytyy muutosvalmiutta strategian kehittämiseen ja sen mukaiseen työhön. Esimerkiksi työskentelytapoja ollaan valmiita muuttamaan rohkeasti strategian mukaisesti. Organisaatio ei vastausten perusteella kuitenkaan anna työntekijälle mahdollisuutta osallistua kehittämiseen ja muutokseen.

Strategiaa ollaan kiinnostuneita kehittämään sekä arvioimaan. Strategian kehittämiseksi konsultoidaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Toisin sanoen strategian kehittämistä ei pidetä oleellisena pelkästään organisaation sisäisessä toiminnassa. Työn ulkopuoliset kontaktit ja kanssakäyminen sidosryhmien kanssa koettiin hyväksi mahdollisuudeksi kehittää strategiaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Viestintä koetaan vastausten perusteella yhä tärkeämmäksi. Monissa vastauksissa korostetaan, että strategiasta keskusteleminen on olennainen osa työtä. Tietoa ollaan yleisesti valmiita etsimään ja hankkimaan itsenäisesti. Dialogi kollegoiden sekä myös sidosryhmien kanssa koetaan hyödylliseksi. Tiedon lisääntyminen helpottaa työtä ja lisää työmotivaatiota. Vastausten perusteella esimiehen rooli strategian viestijänä koetaan tärkeäksi. Vastaajat ovat pettyneitä esimiesten osaamattomuuteen, ja siihen ettei strategiatietoa

tarjota tarpeeksi. Strategiatietoa tulisi olla monipuolisesti tarjolla ja työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus keskustella strategiasta esimiehen sekä kollegoiden kanssa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 162)

Vuorovaikutteisempaa viestintää kaivattaisiin myös vielä enemmän. Moni mainitsee saavansa strategiatiedon esimiehen tai johdon esittelemänä tai jopa kirjallisena esimerkiksi intranetistä. Nämä keinot ovat melko yksipuolisia ja köyhiä tapoja viestiä. Viestintäkanavissa tulisi muistaa, että viestintä toimii parhaiten Kaplan ja Nortonin (2002, 240) ”rikkaita kanavia” käyttäen.

Monet vastasivat kuitenkin, että eivät koe omaa rooliaan strategian viestijänä tarpeelliseksi. Vuorovaikutteisuuudella tarkoitetaan sitä, että kaikkien rooli viestinnässä on tärkeä ja oleellinen, joten kaikkien on syytä olla osallisena viestinnässä. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.) On siis hiukan ristiriitaista toivoa vuorovaikutteisempaa viestintää, ja samalla kuitenkin kokea, että oma rooli viestinnässä ei ole tärkeä.

## 8.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustulosten arviointiin liittyy kaksi käsitettä, validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän sopivuutta juuri mitattavaan asiaan. Tutkija ja vastaajat eivät välttämättä aina ymmärrä asioita samoin tavoin. Esimerkiksi kyselyn kysymykset saatetaan ymmärtää eri tavalla. (Hirsjärvi ym. 2008, 231–233) Näin ollen on tärkeää suunnitella tutkimusmenetelmä huolellisesti juuri tutkittavaan asiaan sopivaksi. Tutkimukseni validiteetti on hyvä, sillä tutkimuksen kysely laadittiin yhdessä teemaryhmän vetäjän sekä MMA:n yhteyspäällikön kanssa. Kysely on siis myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten näkökulmasta huolellisesti laadittu ja toteutettu tyydyttämään ammattilaisten tarpeita. Kyselyä testattiin myös 5 eri pilottivastaajalla, jotka olivat eri-ikäisiä ja joilla oli erilainen työhistoria sekä tausta. Kysymykset olivat siis ymmärrettäviä ja vastasivat tutkimuksen tarpeita.

Reliaabelius taas tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 231–233) Kyselyni reliaabelius on myös hyvä. Kyselyyni vastasi 1 % MMA:n kokonaisuusjäsenmäärästä. Kysely lähetettiin

ensin kaikille jäsenille uutiskirjeessä. Sen jälkeen kysely lähetettiin vielä erillisenä sähköpostiviestinä MMA:n 5283:lle Helsingin yhdistyksen jäsenelle, tämän lähetyksen vastausprosentti oli 4,6. Vastausprosentit on laskettu sillä olettamalla, että kaikki olisivat vastaanottaneet ja lukeneet uutiskirjeen. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Uutiskirjeessä lähtenyt linkki ei ole tavoittanut kaikkia jäseniä, sillä kaikki jäsenet eivät tahdo olla vastaanottajalistalla.

Toinen vastaajamäärään vaikuttava asia on, että osa vastaanottajista ei lue uutiskirjeitä, joten sen takia linkki ei ole tavoittanut kaikkia jäseniä. Nykypäivän sähköpostitulva aiheuttaa sen, että kaikkia sähköposteja ei välttämättä jakseta lukea, vaan ne siirretään suoraan roskakoriin. Kyselyyn osallistui kuitenkin vastaajia monenlaisella eri taustalla, joten tutkimustuloksia voi pitää luotettavina.

### **8.3 Oma oppiminen ja arviointi**

Prosessina opinnäytetyön tekeminen on ollut sekä työläs että opettavainen. Alkulähtökohdat koin hiukan haasteelliseksi, sillä olin lukenut markkinointia pääaineenani, enkä ollut perehtynyt strategiaviestintään erityisemmin. En ollut johtamisen kursejakaan lukenut pitkään aikaan. Prosessin käyntiin saaminen veikin hetken aikaa, joka johtui pääosin kyselyn tekemisestä, jonka en olisi uskonut osoittautuvan niin työlääksi. Haasteita asetti myös se, että kyselyn suunnitteluun osallistui 3 ihmistä, joiden kiireisistä aikatauluista tuli löytää yhteistä aikaa suunnitteluun. Kyselyn lähetys haluttiin myös ajoittaa niin, että vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon.

Aluksi opinnäytetyön tekeminen tuntui melko mahdottomalta projektilta, mutta kun ryhtyi tutkimaan kirjallisuutta ja perehtyi aiheeseen, se alkoikin tuntua erittäin mielenkiintoiselta. Työn etenemistä vauhdittivat ajoittaiset ilon tunteet, kun oivalsin uutta. Oli helpottavaa huomata hahmottavansa aihetta konkreettisemmin ja kehittyneensä. Itse tekstin kirjoittaminen oli itselleni haasteellista. Kokonaisuuksien hahmottamisen, sekä eri osa-alueiden yhdistelemisen koin melko vaikeaksi. Kaikkein antoisinta oli tutkia kyselyn tuloksia ja yhdistää tuloksia teoriaan. Tuloksista ilmeni paljon mielenkiintoisia havaintoja.

Tutkimuksella saatiin selville se mikä olikin perimmäinen tarkoitus, eli kuinka myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset viestivät strategiaa. Kyselyllä saatiin selvitettyä arvokasta tietoa strategiaviestinnästä. Sain kyselyn tuloksista myös paljon hyviä kehitysideoita organisaatioille, joita olisi hyvä lähteä viemään nyt eteenpäin. Siksi onkin hyvä, että tutkimusta jatkettiin muiden opiskelijoiden toimesta.

Olen lopputulokseen tyytyväinen, vaikka aina parannettavaakin olisi. Jos nyt tekisin tutkimuksen uudelleen, saattaisin tehdä monta asiaa toisin. Koska tämä kuitenkin oli ensimmäinen tutkimukseni, on ymmärrettävää, että kehitysideoita tulee vasta jälkikäteen. Nyt olen viisaampi ja ensi kerralla etenen projektissa määrätietoisemmin ja tiivistän ajankäyttöni lyhyempään ajanjaksoon. Olen myös oppinut tutkimusmenetelmän sopivuudesta paljon, ja voidaankin todeta, että kysely oli myös näin jälkepäin sanottuna hyvä valinta tutkimukseeni.

## 9 Lähteet

- Aaltonen P. 2006, teoksessa Organisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Amabile T & Kramer S, 2011. The progress principle, Harvard business review press, Boston
- Bergström S. & Leppänen A. 2008 Markkinoinnin maailma, Edita Publishing Oy, Helsinki
- Coulter M. 2002. Strategic management in action. Second edition. Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki.
- Hämäläinen V. & Maula H. 2004. Strategiaviestintä, Inforviestintä Oy, Helsinki.
- Jobber D. & Lancaster G. 2003 Selling and Sales Management 6. painos. Pearson Education, Harlow.
- Johnson J. 2013. The Implementation of New Marketing Strategies by the Salesperson: The Constraining Factor Model, Dissertations and Theses from the College of Business Administration Luettavissa:  
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=businessdiss>.  
Luettu 29.11.2014 .
- Juholin E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4 uudistettu painos. Inforviestintä Helsinki
- Kamensky M. 2008 Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum media Oy, Helsinki
- Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2. painos. Talentum media Oy, Helsinki

Kaplan R. S. & Norton D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, teho-  
kaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari, Helsinki

Kehusmaa K. 2010. Strategiatyö- Organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy, Helsinki

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta: markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Hel-  
sinki: Rastor Oy

Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Manning G. & Reece B. 2007 Selling today- Creating customer value 10. painos. Pearson edu-  
cation, New Jersey

Mantere S., Aaltonen P., Ikävalko H., Hämäläinen V., Suominen K. & Teikari V. 2006. Orga-  
nisaation strategian toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Mattila P. ja Rautiainen M. 2010. Putki - Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä, Talentum.

Munter M. 2008. Guide to Managerial Communication, Pearson.

Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika, Talentum, Helsinki.

Niutanen K. & Kvist H. teoksessa Valpola ym. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana  
ihmiset. Painotalo Redfina Oy, Espoo.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.

Salminen, J 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Helsinki.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. 2001. Strategic Management. John Wiley & Sons, New  
York.

Strada tutkimus 2000-2011. Luettavissa: <http://www.strada.tkk.fi/esittely.html>

Luettu: 29.12.2014

Valkeakari, S. & Hyppönen, H. 2009. Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palvelujen käyttöönoton tukena. Raportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopistopaino. Luettavissa: <http://www.thl.fi/documents/10531/104907/Raportti%202009%2034.pdf> Luettu 16.12.2014

Valpola, A. Heimonen J., Lillkäll L., Masalin L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy, Espoo.

Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 2. painos. Edita. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus, Jyväskylä

Åberg, L., Aula, P. & Juholin, E. 2006. Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication, Helsingin yliopisto. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/communication/research/publications/papers/WP7.pdf> Luettu: 8.1.2015.



## 10 Liitteet

### Liite 1. Kysely

#### Strategiaviestintä

1. Missä roolissa työskentelet yrityksessä? (tehtävänimike)

- Myyntipäällikkö
- Tuotepäällikkö
- Avainasiakaspäällikkö
- Myyntiedustaja
- Aluepäällikkö
- Tuotespecialisti
- Asiantuntija
- Yhteyspäällikkö
- Automyyjä
- Myynti-insinööri
- Yrittäjä
- Markkinointipäällikkö
- Myyntijohtaja
- Muu

2. Kuinka monta työntekijää organisaatiossanne työskentelee?

- 1-49
- 50-250
- yli 250

3. Kuinka kauan olet ollut työelämässä?

- Alle 5 v
- 5-10 v
- 11-20 v
- Yli 20 v

4. Millaisissa asioissa koet työssäsi iloa ja onnistumisia? (valitse 3 tärkeintä) \*

- kollegoiden innostus
- vastuu
- yrityksen taloudellinen menestys
- työtehtävissä onnistuminen
- työtehtävät
- toimivat prosessit organisaation sisällä
- haasteista selviäminen
- tehokkaat palaverit
- onnistuneet asiakastilanteet
- tiedonvaihto kollegojen kanssa
- muu, mikä?  
 \_\_\_\_\_

5. Minkälaiset tulokset koet tärkeiksi työssäsi?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei tärkeä
taloudelliset tulokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tyytyväiset asiakkaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistuneet prosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaation toiminnan ja osaamisen kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muita tärkeitä tuloksia organisaatiossasi, mitä ? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka hyvin sinulla on mahdollisuus suunnitella työtäsi?

Onko sinulla esimerkiksi vapaus valita työn suorittamiseen sopivat

	Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti
työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka hyvin tunnet organisaatiosi mission, vision ja strategian? \*

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

8. Millaisena koet organisaatiosi strategian?

	pitää paikkaansa	en osaa sanoa	ei pidä paikkaansa
strategia ei liity työhön mitenkään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia on välttämätön paha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia ohjaa ja helpottaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strategia on väline jonka avulla voin suunnitella ja hallita työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka saat strategiatietoa?(voit valita useampia)

- osallistun strategian tekemiseen johdon kanssa
- saan tiedon strategiasta kirjallisessa muodossa (esimerkiksi intranet)
- ylin johto esittelee strategian henkilöstölle
- saan tiedon strategiasta omalta esimieheltäni
- muu tapa
- \_\_\_\_\_

10. Kuinka osallistut strategiaa koskevaan keskusteluun organisaatioissasi? (voit valita useampia) \*

- koko organisaation tasolla
- ylimmän johdon kanssa
- oman esimieheni kanssa
- omassa tiimissäni
- osallistun vapaamuotoiseen keskusteluun strategiasta kollegoideni kanssa
- en osallistu keskusteluun organisaatiomme strategiasta

11. Kuinka hyvin tiedostat omat ammatilliset vahvuutesi osana organisaatiosi tavoitteita?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti

12. Millaista tukea tarvitsisit, jotta voisit toteuttaa organisaatiosi strategian mukaista toimintaa työssäsi?  
(voit valita useampia) \*

- tietoa strategiasta
- keskustelua strategiasta johdon kanssa
- keskustelua strategiasta kollegoiden ja kumppanien kanssa
- tietoa viestintätavoista ja viestinnän välineistä

muu:

\_\_\_\_\_

13. Kuinka kehität omaa työtäsi strategian pohjalta?

---

---

---

14. Millaiseksi koet roolisi organisaation strategian viestijänä?

---

---

---

15. Olisitko kiinnostunut kehittämään osaamistasi ja valmiuksiasi organisaation strategian viestijänä?

- Kyllä  
 Ei

16. Saako sinua haastatella tarkemmin näistä aiheista?

- Kyllä  
 Ei

17. Yhteystiedot

Etunimi \_\_\_\_\_

Sukunimi \_\_\_\_\_

Matkapuhelin \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Osoite \_\_\_\_\_

Postinumero \_\_\_\_\_

Postitoimipaikka \_\_\_\_\_

Yritys / Organisaatio \_\_\_\_\_