

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset strategiavies- tijöinä

Eveliina Simula

Tekijä Eveliina Simula	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset strategiaviestijöinä	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on ammattiliitto ja palvelujärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. Heidän tehtävänä on ajaa jäsentensä etuja työmaailmassa. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten edunvalvonta- ja palvelujärjestöön kuuluu yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaista.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimustyö ja siinä selvitetään myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolia strategiaviestijöinä. Tavoitteena on saada tietoa strategiaviestinnän nykytilanteesta ja siitä, miten työntekijät ja etenkin myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset viestivät strategiaa organisaatioissaan.</p> <p>Viitekehys sisältää tietoa strategiaviestinnästä ja myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista.</p> <p>Aineistoa kerättiin work shopeista sekä haastatteluilla, joihin osallistui 12 myynnin ja markkinoinnin ammattilaista. Haastatteluiden ja work shopien tulokset esitellään empiirisessä osassa.</p> <p>Aineisto kerättiin ja työ kirjoitettiin keväällä 2015.</p> <p>Ensimmäisen work shopin neljä pääteemaa olivat oma työ, strategia, strategiaviestintä ja oma rooli. Toisessa work shopissa keskityttiin strategiaviestintään ja omaan rooliin. Myös puhelinhaastatteluissa kysyttiin strategiaviestinnästä ja omasta roolista. Kaikki haastatellut myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat viestimässä strategiaa ja ovat tyytyväisiä rooliinsa.</p> <p>Strategiaviestintään kaivataan enemmän avoimuutta ja vuorovaikutusta ja henkilöstö toivotaan otettavan mukaan jo strategian luontivaiheeseen. Koulutusta ja kehitystä kaivataan asiakaslähtöisyyden parantamiseen ja sosiaalisen median käyttöön.</p>	
Asiasanat Strategia, viestintä, myynti, markkinointi, roolit	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategiaviestintä.....	3
2.1	Missio, visio ja strategia	4
2.2	Strategiaviestinnän tärkeys	5
2.3	Työntekijät strategiaviestijöinä	6
2.4	Strategiset roolit	9
2.4.1	Sosiaaliset roolit strategiaprosessissa.....	10
2.4.2	Roolit.....	11
3	Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset	13
3.1	Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:n työmarkkinatutkimus	13
3.1.1	Toimialat sekä asiakasryhmät	13
3.1.2	Työn rakenne	14
3.2	Myyntityö.....	14
3.3	Myyntin & markkinoinnin johtaminen	16
4	Tutkimuksen toteutus	18
4.1	Tutkimussuunnitelma	18
4.2	Haastattelut.....	19
4.3	Work shopit.....	20
4.4	Kysely strategiaviestinnästä	22
5	Tutkimustulokset	24
5.1.1	Oma työ ja rooli.....	26
5.1.2	Strategian kokeminen	28
5.1.3	Strategian jalkauttaminen ja viestintä	30
5.1.4	Muutostilanteet.....	33
5.1.5	Asiakaslähtöisyys.....	34
5.1.6	Sosiaalinen media.....	35
5.1.7	Kehitys & koulutus.....	37
6	Pohdinta.....	39
6.1	Johtopäätökset.....	39
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Work shop –kutsu	44

1 Johdanto

Opinnäytetyöni toteutuu yhteistyössä ammattiliitto ja palvelujärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. Heidän tehtävänä on ajaa jäsentensä etuja työmaailmassa. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten edunvalvonta- ja palvelujärjestöön kuuluu yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaista.

Opinnäytetyössäni tutkin sitä, miten myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat roolinsa työpaikan strategiaviestinnässä. Opinnäytetyöni tärkein tutkimuskysymys on, mikä on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen rooli strategiaviestijänä. Tutkimusongelma on työntekijän roolin kehittäminen strategiaviestijänä. Selvitän myös, miten työpaikoilla viestitään strategiaa ja mikä on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten mielestä hyvää viestintää? Miten strategia jalkautetaan toimivasti? Tavoitteena on saada lisää tietoa ja ideoita siihen, miten työntekijän roolia strategiaviestinnässä voisi kehittää.

Yhteistyössä Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten yhteyspäällikön Samuli Myllyharjun, toisen opinnäytetyön tekijän Taina Serkelä-Salmisen ja opinnäytetyöohjaaja Eija Kärnän kanssa järjestämme kaksi work shopia. Lisäksi teen puhelinhaastatteluita. Toteutan opinnäytetyöni laadullisena tutkimustyönä, koska tavoitteena on saada aiheesta syvällistä tietoa ja haastateltavien omia näkemyksiä ja kokemuksia. Opinnäytetyön rakenne on perinteinen, jossa ensimmäisenä on viitekehys, joka sisältää tietoa strategiasta, strategiaviestinnästä sekä myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista. Strategia vastaa kysymyksiin Mitä? Miten? ja Miksi?. Strategia määrittelee yritykselle tavoitteet ja suunnitelmat - mitä menestymisen eteen täytyy tehdä. Strategiaviestintä taas on sanansa mukaisesti viestintää strategiasta. Se on viestintää organisaation strategian sisällöstä ja siihen liittyvistä toimista. Toisessa osassa esittelen tutkimustulokset.

Opinnäytetyöni tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää, miten työntekijä on organisaatioissa osallisena strategiatyössä ja strategiaviestinnässä. Tutkimuksesta saadaan tärkeää tietoa MMA:lle ja heidän jäsenilleen strategiaviestinnän nykytilasta sekä näkemyksiä myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolista strategiaviestijöinä. Näkökulmana on, miten organisaation työntekijä kokee strategiaviestinnän ja miten hän itse on mukana viestinnässä. Miten työntekijä voisi kehittää omaa rooliaan?

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolista strategiaviestinnässä on tehty viime syksynä opinnäytetyö, myöskin tutkimustyönä. Anette Lindgren toteutti kyselyn strategiaviestinnästä ja vastaajia oli noin 250. Opinnäytetyössäni on tavoitteena saada syvällisempää

tietoa ja ymmärrystä kyselyssä olleista aiheista work shop -tapahtumien sekä puhelinhaastatteluiden avulla.

Haluan saada Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille uusia ideoita siihen, miten työntekijän roolia organisaation strategiaviestinnässä voi kehittää ja mitä ovat ne asiat, joita organisaatioissa voidaan tehdä paremmin. Mitä työntekijät kaipaavat strategiaviestintään ja mitä ideoita heillä on sen toimivuuden kehittämiseen? Strategiaviestintä on oleellisen tärkeä asia myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille, koska he työskentelevät asiakaskentässä. Viestintä kehittyy koko ajan ja myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen osaamisen on tärkeää pysyä ajan tasalla.

2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on viestintää yrityksen tai organisaation strategian sisällöstä ja siihen liittyvistä käytännöistä. Strategian toteuttamiseen liittyviä käytäntöjä kutsutaan strategia-prosesseiksi. Ilman viestintää strategian toteuttaminen ei onnistu. Viestintää tarvitaan sekä strategiaa suunniteltaessa että sen käytännön toteutuksessa. Kaikkien organisaation jäsenten on ymmärrettävä työyhteisönsä strategia, muuten se ei toteudu. Viestinnän tärkeää yhteyttä strategiaan selittää Mantereen (2003) kuvaus siitä, että jo pelkkä strategia on monimuotoinen sosiaalinen käytäntö eri organisaatioissa, joka vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti organisaation jäseniin. (Hämäläinen & Maula 2004, 11; Mantere 2003.)

Viestintä on olennainen osa strategian saattamisessa organisaation jäsenten tietoisuuteen. Elisa Juholin (2013) on määritellyt viestinnän seuraavasti: ”Viestintä on sanomien välitystä ja vaihdantaa lähettäjien ja vastaanottajan tai muiden osapuolten välillä.” Viestintä on vuorovaikutusta ja sitä tapahtuu kaikkialla päivittäin. Viestintä voidaan nähdä teknisenä prosessina, johon kuitenkin olennaisesti vaikuttavat ihmisten väliset suhteet ja niiden kautta syntyvät merkitykset. Organisaatiossa viestintä luo edellytyksiä työlle ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Juholin 2013, 22-23.) Viestintä kuuluu olennaisena osana strategian toteutukseen ja on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa (Hämäläinen & Maula 2004, 26.).

Juholinin, Åbergin ja Aulan (2015) kuvauksen mukaan työntekijän roolista organisaatioiden strategiaviestinnässä on tulossa yhä tärkeämpää. Uusien toiminta- ja viestintäympäristöjen vuoksi keskustelu nykyisistä viestintämalleista on tärkeää. Työelämän ja strategisen johtamisen muutosten, kuten myös viestinnällisten muutosten vuoksi kaivataan laajempaa näkemystä ja keskustelua aiheesta.

Strategiaviestinnällä pyritään siihen, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat strategian toteutukseen. Strategia voi olla täydellinen teoriassa, mutta jos se ei lähde ylimmältä johdolta työntekijöiden keskuuteen, se jää vain suunnitelmaksi. Organisaation jäsenten täytyy sisäistää, mitä heidän tulee tehdä strategian toteuttamiseksi omassa työssään ja omalla osa-alueellaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 11 - 13.)

Yleinen ongelma organisaatioissa on se, ettei strategia ole saavuttanut alemman tason henkilökunnan tietoisuutta. Tällöin henkilöstö ei ymmärrä strategiaa eikä voi toimia sen edistämiseksi. Strategian toteuttaminen helpottuu, kun kaikki organisaation jäsenet tietävät päämääristä ja niiden toteuttamiseen tarkoitetuista keinoista. Muun muassa tähän tarvitaan strategiaviestintää. (Hämäläinen & Maula 2004, 13.)

Hämäläinen & Maulan (2004) mukaan strategiaviestintään kuuluu eri osa-alueita. Se on viestintää, joka koskee strategian sisältöä. Tämän viestinnän avulla strategiaa luodaan ja toteutetaan. Sisällöstä viestiminen vaatii johdonmukaista tiedottamista. Strategiaviestintä tukee myös strategian toteuttamista. Tällöin se on arkista viestimistä, jonka avulla työntekijöitä tuetaan suorittamaan normaaleja työtehtäviä strategian mukaisesti. Tämä viestintä on jokapäiväistä vuorovaikutusta, johon työntekijät osallistuvat palautetta ja aloitteita antamalla. (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

2.1 Missio, visio ja strategia

Visiolla tarkoitetaan organisaation toiminnan tavoitetta; missä tilassa halutaan olla tulevaisuudessa. Missio taas on kuvaus siitä, miksi organisaatio on olemassa, mitä se tekee ja miksi. Strategia on määritelmä siitä, miten missiota toteutetaan ja miten tulevaisuuden visio saavutetaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 15 - 16.)

Jokainen organisaatio tarvitsee strategian menestyäkseen. Strategian laatiminen onkin haaste nykypäivän organisaatioille ja yrityksille, kun kilpailu on kovaa ja kehitys nopeaa. Sen takia strategiaa täytyy päivittää yhä useammin. Strategiatyön odotetaan tuottavan konkreettisia tuloksia yritystoimintaan. Strategia vastaa kysymykseen ”mitä meidän pitää tehdä menestyäksemme”. (Hämäläinen & Maula 2004, 11 - 15.)

Strategian laatii ylin johto. Perinteisen näkemyksen mukaan strategia on suunnitelma, jonka toteutuessa organisaatio menestyy. Strategia jalkautetaan organisaatioon ja sen toteutumista seurataan. Toteutunut strategia sisältää osia sekä etukäteen suunnitellusta että toiminnan kautta syntyneestä strategiasta. Tällöin voidaan sanoa, että strategia on sekä tietoisesti suunniteltua että käytännön toiminnassa kehittyntä. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.)

Strategia käsitteenä voi olla henkilöstölle vieras. Strategian on hyvä olla yksinkertaisesti muotoiltu ja helposti ymmärrettävä. Strategian ei tarvitse olla monimutkaisesti ja vierasperäisin termein kuvailtu käsite. Tavoitteenahan on, että henkilökunta sisäistäisi suunnitelman mahdollisimman hyvin voidakseen toteuttaa sitä. Onnistuneessa strategiaviestinnässä pohditaan konkreettisesti, miten strategiaa kannattaa viestiä. Viesti tiivistetään ja siihen sisällytetään kaikkein olennaisin tieto. Esimerkiksi työntekijöiden ei tarvitse osata strategiaa sanasta sanaan, vaan tiivistelmä ja olennaisimmat asiat riittävät. Tärkeää on myös ymmärtää omaan työhön liittyvät asiat ja se, miten strategia liittyy jokapäiväiseen työhön. (Hämäläinen & Maula 2004, 21 - 22.)

Henkilöt, jotka lopulta strategiaa toteuttavat, eivät välttämättä ole sen luojia ja siinä asiantuntijoita. He ovat esimerkiksi myynnin asiantuntijoita, päälliköitä ja operatiivisia työntekijöitä. Jokainen organisaation jäsen toteuttaa strategiaa jollain lailla. Strategian laatijoilla ja sen toteuttajilla on erilainen näkemys asiaan, mikä voi vaikeuttaa sen toteuttamista. Kaikkien osapuolten täytyy tulkita strategiaa samalla tavalla ja omaksua tulkitsemansa. Tätä ymmärrystä strategiasta ei synny ilman viestintää ja organisaation jäsenten yhteistä toimintaa. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 10-11.)

Strategian toteuttaminen jokapäiväisessä työssä on jatkuvaa tiedostamatonta ja tiedostettua päätösten ja valintojen tekemistä. Priorisointi ja päätöksenteko ovat helpompia, jos tavoitteet ovat selvillä. Työntekijä kokee, että hän pystyy vaikuttamaan esimerkiksi strategian toteutumiseen omalla työllään ja siihen liittyvillä valinnoillaan. Laaditun strategian täytyisikin olla tarpeeksi houkutteleva ja konkreettinen, jotta jokainen haluaisi tehdä sen eteen jotain. Jos työntekijä kokee, ettei hän voi omalla työllään mitenkään vaikuttaa strategian toteutumisen onnistumiseen, ei motivaatiota siihen ole. Strategiaprosessin läpinäkyvyys edesauttaa henkilökunnan sitoutumista lopputulokseen. Strategiaprosessin kuvaaminen on tärkeää, koska silloin käytännöt ovat näkyvissä myös muille organisaation jäsenille. (Mantere ym. 2006, 21-22, 31.)

2.2 Strategiaviestinnän tärkeys

Strategiaviestintä auttaa työntekijää ymmärtämään, mikä on hänen työnsä merkitys. Hyvä viestintä auttaa strategian ymmärtämisessä ja hyväksymisessä sekä siihen sitoutumisessa ja sen toteuttamisessa käytännön työssä. Kun työntekijät ymmärtävät strategian, he voivat myös ideoida ja innovoida enemmän omassa työssään. Strategiaa voidaan pitää niin merkittävänä asiana, että jokaisella työntekijällä on oikeus tietää sen keskeisimmistä kohdista. (Hämäläinen & Maula 2004, 31.)

Yrityksen tuloksellisuuden ja tehokkuuden seuraamiseen on kehitetty erilaisia mittareita, joita sovelletaan myös viestinnän onnistumisen arviointiin. Tutkimuksessani haluan saada tietoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä strategiaviestinnästä heidän työpaikoillaan. Esimerkiksi strategiaviestinnässä käytettyjen keinojen toimivuus ja työntekijöiden tyytyväisyys strategiaviestintään ovat seurantakohteita strategiaviestinnän onnistumisen selvittämisessä, ja näihin asioihin keskityn myös haastatteluissani. Strategiaviestinnän onnistuminen näkyy muun muassa siinä, että työntekijät työskentelevät tavoitteellisesti ja tehokkaasti ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Jotta organisaatio menestyisi, on tärkeää selvittää, miten strategiaviestinnässä on onnistuttu ja miten sitä voidaan kehittää. Strate-

giaviestinnällä halutaan varmistaa, että työskentely on tavoitteellista ja suuntaa kohti organisaation päämääriä ja siten menestystä. Se toteutuu, kun työntekijä tuntee strategian ja ymmärtää oman roolinsa sen toteuttamisessa. Tämä taas vaikuttaa sekä motivaatioon että sitoutumiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 32-33, 119.)

Strategian määrittely ja siitä viestiminen on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. Kun strategisten valintojen syyt ja seuraukset ovat selviä sekä laatijoille että toteuttajille, johto on onnistunut tässä tehtävässä. Jotta strategiaa voidaan viestiä tehokkaasti, jo luomisvaiheessa sen määrittelyn täytyy olla mieleenpainuvaa ja selkeää. Strategia ei saa olla liian monimutkainen sisältäen kymmeniä eri tavoitteita. Yhteinen ymmärrys ja näkemys strategian laadintavaiheessa edesauttavat onnistunutta viestintää. (Mantere ym. 2006, 18-20.)

Yksi ongelma strategiaviestinnässä on vaikeat käsitteet. Strategia muotoillaan usein vaikeasti. Siksi jo alkuvaiheessa täytyy kiinnittää huomiota käsitteiden selkeyteen. Strategiaviestinnän tavoite on strategiakokonaisuuden sisäistäminen. Strategiaviestintä on onnistunut vasta, kun strategia on todella ymmärretty ja omaksuttu eikä vain opeteltu ulkoa. Ei pidä olettaa, että strategian omaksuminen tapahtuu hetkessä, onhan sen luomiseenkin käytetty paljon aikaa ja vaivaa. Strategian viestintä ei ole pelkkää tiedottamista, vaan se on kaksisuuntaista viestintää. Sitä edesauttavat strategiakeskustelut, joissa asioita käydään vielä läpi pohdiskelun ja keskustelun avulla. (Mantere ym. 2006, 37-39.)

Kun organisaatio on muutostilanteessa, strategiaviestintä on tärkeässä roolissa. Strategia voi tarjota perusteluita muutokselle. Muutostilanteissa henkilökunnalla voi olla paljon kysymyksiä liittyen heidän työhönsä, jolloin johdon pitäisi olla valmis keskustelemaan kysymyksistä ja etsiä vastauksia. Viestinnän rooli on todella tärkeä vaikka kysymyksiin ei muutostilanteessa valmiita vastauksia olisikaan. Tiedottaminen ja henkilökunnan ajan tasalla pitäminen riittää, vuorovaikutteista keskustelua arvostetaan vaikka paljon kerrottavaa ei vielä olisikaan. (Mantere ym. 2006, 44-45.)

2.3 Työntekijät strategiaviestijöinä

Työntekijän rooli strategian toteuttamisessa voi usein olla hänelle itselle epäselvä. Visiot ja strategiset tavoitteet nähdään johdolle kuuluviksi asioiksi, jotka eivät liity päivittäiseen käytännön työhön. Oman työroolin sovittaminen strategiaan voi olla vaikeaa, koska strategia ei usein näy työssä. Kuitenkin, jokaisen toimijan ja organisaation strategian välillä on yhteys. Jokaisen jäsenen työllä on vaikutusta strategian toteutumiseen. Tämän yhteyden näkyväksi tekeminen on oman strategisen roolin oivaltamista eli sitä, miten itse omalla toiminnallaan voi vaikuttaa strategian toteutumiseen. (Mantere ym. 2006, 85.)

Juholin, Åberg ja Aula (2015) esittelevät artikkelissaan Towards responsible dialogue laajemman näkökulman siihen, miten työntekijä voi osallistua strategiseen viestintään. Lähtökohtana on suuntautua siihen, että työntekijällä olisi aktiivisempi rooli organisaation strategisessa viestinnässä. Kirjoittajien mukaan vastuullinen dialogi täydentää viestintää työpaikalla. Se painottaa jokaisen velvollisuuksia ja oikeuksia viestinnässä antamalla mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Vastuullinen dialogi myös vahvistaa sitoutumista. Tavoitteena on auttaa organisaatioita kohti parempia päätöksiä, innovaatioita ja suoritusta. (Juholin ym. 2015.)

Juholinin ym. (2015) toteuttamista haastatteluista saatiin seuraavia positiivisia tuloksia: Jokaisen johtavassa asemassa olevan vastuulla on viestiä oman tiiminsä kanssa ja pitää kaikki ajan tasalla. Ei ole väliä tapahtuuko viestintä kasvokkain, sähköpostitse vai tiimitapaamisissa. Jokaisen pitäisi pystyä ymmärtämään, mistä organisaation muutoksessa on kyse. Henkilökunnan täytyy tietää, mitä muutokset merkitsevät käytännössä, miten päätökset vaikuttavat heidän työhönsä ja mitä se vaatii heiltä. Kun viestintä on onnistunut, kaikilla on riittävä määrä tietoa ja he voivat työskennellä relevanttien asioiden hyväksi. Onnistunut viestintä näkyy työpaikalla hyvinvointina. Työntekijät tietävät asioista ja mitä heiltä odotetaan. Onnistunut viestintä varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet ovat menossa samaan suuntaan, kohti yhteistä tavoitetta. Tietoisuus vähentää epävarmuutta. Viestinnän tärkein rooli on sitoutumisen kehittäminen. Sitoutuminen nähdään todella tärkeänä osana yhdessä työskentelyä. (Juholin ym. 2015)

Tutkimuksessa (Juholin ym. 2015) saatiin selville myös johtajien negatiivisia havaintoja strategisesta viestinnästä: Positiivisista asioista viestiminen on helppoa, negatiivisista ja vaikeista paljon vaikeampaa. Negatiivista on se, jos viestit eivät mene perille. Johtajille voi olla hankalaa asettua työntekijöiden asemaan ja ymmärtää, mitä alemmilla tasoilla oikeasti tehdään. Viestinnän täytyisi olla mahdollisimman suoraa, avointa ja vapaata. (Juholin ym. 2015)

Henkilökunnan strateginen viestintä on melko uusi aihealue. Yleisempiä malleja ovat edelleen ne, jotka esittelevät johdollista ajattelua. Tämä johtuu siitä, että strategiasta keskustellaan edelleen suurimmaksi osaksi johdon näkökulmasta. Vastuullinen dialogi, jota esitelin aikaisemmin, tuo tähän uutta näkökulmaa. Organisaation rakenne voi vaikeuttaa vastuullista dialogia, koska johtajat haluavat pitää asemansa ja valtansa. Tieto on valtaa, eikä sitä haluta antaa kaikille. (Juholin ym. 2015)

Strategiaviestintä ei ole pelkästään faktojen jakamista, vaan myös tuntemukset ja tunteet kuuluvat jokapäiväiseen työhön; niiden kieltäminen olisi inhimillisyyden kieltämistä. Vastuullisen viestinnän täytyy olla johdettua ja suunniteltua. Se vaatii keskustelua, reagoimista ja peilaamista sekä ajallisten ja taloudellisten paineiden sietämistä. Yksilöiden halu ja valmius muuttua riippuu olosuhteista, ja tässä dialogilla on useita mahdollisuuksia. Dialogi on suuresti riippuvainen organisaation kulttuurista. Muutos vaatii aikaa ja ylimmän johdon sitoutumista sekä näkyviä tekoja. (Juholin ym. 2015)

Juholin ym. mukaan aikaisemmat strategisen viestinnän mallit ovat painottaneet ylimmän johdon ja viestinnän päälliköiden roolia viestinnässä, ja väheksyneet muiden työntekijöiden roolia. Kirjoittajat kyseenalaistavat perinteisen lineaarisen, lähettäjä-painotteisen viestinnän mallin. Artikkelin tarkoituksena on keskustella siitä, miten nykyiset viestinnän mallit vastaavat nykyajan työelämän ja henkilökunnan strategian viestimisen haasteisiin. (Juholin ym. 2015.)

Internet on muuttanut viestintää suuresti. Uudet viestinnän ympäristöt mahdollistavat kenen tahansa viestimisen julkisesti. Kun yhä useammat voivat viestiä globaalilla tasolla, organisaatiolla on vaikeuksia kontrolloida viestinnän kanavia ja viestejä. Interaktiivisuus myös mahdollistaa henkilökunnan strategista viestintää. Organisaatioiden viestintäkulttuuri on muuttumassa ja kehittymässä vuorovaikutteisempaan suuntaan. Johtamiskeskeisestä ajatusmallista siirrytään keskustelevampaan malliin. Muuttuvat ympäristöt otetaan huomioon ja vastataan muutoksen haasteisiin. (Juholin ym. 2015.)

Vastuullinen dialogi tarkoittaa luotettavuutta ja velvollisuutta jakaa tietoa, näkemyksiä, kokemuksia ja odotuksia sekä oikeutta puhua ja tulla kuulluksi. Tämä vastuu koskee kaikkia, vaikka vaihtelee riippuen asemasta ja yksilöstä sekä organisaation rakenteesta. Henkilökunnan strateginen viestintä vastuullisen dialogin muodossa koskee kaikkia organisaation jäseniä. Artikkelissa (Juholin ym. 2015) kuvaillun viestinnän mallin tarkoituksena on luoda energiaa organisaation menestykseen. Tämä lisää ymmärrystä siitä, mitä tehdään ja miksi, ja mitä vaikutukset ja seuraukset sekä taustalla olevat mekanismit ovat. Malli antaa henkilökunnalle mahdollisuuden esittää kysymyksiä, haastaa ja kyseenalaistaa, sekä jakaa tietoa ja näkemyksiä. Se sallii kehittävän kritisoinnin ja ratkaisujen esittämisen. Malli myös huomioi tunteiden roolin viestinnässä. Se laajentaa jokaisen vastuuta viestinnässä. (Juholin ym. 2015.)

Artikkelissa (Juholin ym. 2015) todetaan, että strateginen viestintä ei voi koskaan olla tehokasta, jos se perustuu ainoastaan ylimmän johdon vaatimuksiin henkilökuntaa kohtaan. Strategisella viestinnällä ei ole vain yhtä määritelmää. Se voi olla sekä yksisuuntaista että

kaksisuuntaista, kontrolloitua ja vuorovaikutteista, suunniteltua ja spontaania. Kuten Hämmäläinen ja Maulakin (2004,11) toteavat, viestintää tarvitaan sekä strategiaa suunniteltaessa että käytännön toteutuksessa. (Juholin ym. 2015.)

Juholin, Åberg ja Aula (2015) ehdottavat seuraavia ulottuvuuksia henkilökunnan strategiiseen viestintään:

- Riittävän tiedon yksisuuntainen tiedotus ja saatavuus
- Merkittävistä ja vaikeista asioista käydään keskustelua
- Rakennetaan tunne yhteisöstä ja yhteenkuuluvuudesta
- Jaettu vastuu dialogin kautta; tarkoittaa osallistumista ja vaikuttamista sekä sitoutumisen vahvistamista.

Juholinin, Åbergin ja Aulan mukaan tämä laajempi lähestyminen tarkoittaa syvää muutosta ja haasteita organisaatioiden kulttuuriin, johtamiseen ja henkilöstöresursseihin. Se sisältää myös erilaisia riskejä ja uhkia. Heidän teoriaansa ei ole vielä testattu empiirisesti ja käytännössä. He peilasivat sitä ylimpien johtajien näkemyksillä viestinnästä, jotta saivat käsityksen mallin mahdollisista heikkouksista ja käytännön esteistä sekä myös mahdollisuuksista. Strategisen johdon näkemykset ovat tärkeitä kun puhutaan strategisesta viestinnästä. (Juholin ym. 2015.)

2.4 Strategiset roolit

Mantere ym. (2006, 86-87) kuvaavat strategisen roolin yksilön teoiksi, joilla hän toteuttaa strategiaa omassa työssään. Strateginen rooli on myös strategian sisällön luomista, valintojen tekemistä ja strategian sisällön arvioimista ja jopa kritisointia. Yksinkertaisesti sanottuna rooli toimii yksilön ja organisaation välisenä linkkinä (Mantere 2003, 44.) Strateginen prosessi voidaan nähdä sosiaalisena käytäntönä. Roolit ovat olennaisia, kun tarkastellaan, miten strategiaa sovelletaan ja miten yksilöt toimivat strategian toteuttajina. Yksilön asema organisaatiossa vaikuttaa siihen, miten hän soveltaa roolissaan oikeuksia ja velvollisuuksia. Yksilöt kannustavat toistensa rooleja omilla suorituksillaan. Strategisissa rooleissa on monia ulottuvuuksia tunteista järkeen ja valtaan. (Mantere ym. 2006, 86-87; Mantere 2003, 44-46.)

Kirjassa Organisaation strategian toteuttaminen (Mantere ym. 2006, 86-87.) strategiset roolit jaetaan kolmeen olennaisimpaan rooliin aktiivisuuden mukaan. *Kansalaiset* eli *citizens* ovat vastaanottavassa roolissa ja toteuttavat omaa osuuttaan yrittämättä kuitenkaan aktiivisesti vaikuttaa strategian sisältöön. Heille organisaation menestyminen on tärkeää ja

he haluavat nähdä työnsä tärkeänä siihen vaikuttamiseen. *Aktivistit* eli *champions* taas haluavat perehtyä ja ottaa kantaa. He ovat kiinnostuneita tavoitteista ja siitä, miten niihin päästään. Aktivistit pohtivat oman toimintansa vaikutusta strategian toteutumiseen. (Mantere ym. 2006, 86-87)

Väitöskirjassaan "Champion, citizen, cynic?" Mantere kuvaa kolmanneksi päärooliksi *kyynikot*. Kyynikot ovat jäseniä, jotka eivät koe strategiaa järkeväksi, koska sen merkitys heidän työhönsä on jäänyt jollain tavalla epäselväksi. Kyynikot kokevat, että he eivät pysty vaikuttamaan strategiaprosesseihin sillä tasolla, millä he haluaisivat. Heidän asemansa ei ole yhteydessä strategiaprosessiin. Passiiviset kyynikot taas eivät ymmärrä organisaation strategiaa tai eivät ole kiinnostuneita yrittämäänään ymmärtää. Osa kyynikoista näkee strategian hyödyllisenä, mutta jonkun muun jäsenen hoitamana. Passiivinen kyynikko taas näkee strategian jopa jollain tavalla haitallisena tai ainakaan se ei tuo minkäänlaista hyötyä. (Mantere 2003, 160-164.)

Strategia konkretisoituu usein muutoksissa ja suunnitteluprosesseissa, joissa määritellään tulevat tavoitteet. Kaikki eivät ole yhtä kiinnostuneita näistä asioista, ja riittääkin, että osa tuntee koko prosessin, ja osa vain oman osa-alueensa. Äkillisissä muutoksissa strategian omaksuneet työntekijät ovat tärkeässä roolissa. He tuntevat ympäristön, tehtävät ja tavoitteet ja osaavat arvioida sekä omaa työtään että organisaation toimintaa muutoksessa. Organisaatiossa tarvitaan sekä "aktivisteja" että "kansalaisia". Johdon tehtävä on ymmärtää, miten näiden roolien pitäisi jakautua. Aktivisteja tarvitaan riittävästi ja toisaalta myös kansalaisia tarvitaan. On tärkeää, että työntekijät löytävät oman roolinsa ja ovat tyytyväisiä niihin. On olennaista, että yksilön rooli ja asema sekä tehtävä organisaatiossa ovat linjassa. (Mantere ym. 2006, 87-89.)

Jokaisen rooli strategian toteuttamisessa konkretisoituu tekojen kautta. Työnkuvat ja tehtävät ovat tärkeä osa roolien syntyemisessä ja kehityksessä. Kun rooleja kartoitetaan, tärkeä kysymys on kuka tekee ja mitä? Organisaation strategian toteutuminen on oman roolin oivaltamista ja toteuttamista strategiatyössä. Roolien asettamiseen kuuluu johdon ja henkilöstön vuoropuhelu. (Mantere ym. 2006, 105-112.)

2.4.1 Sosiaaliset roolit strategiaprosessissa

Saku Mantere on tutkinut väitöskirjassaan "Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process" yksilöiden asemia strategian toteuttajina. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata strategiaprosessiin liittyviä sosiaalisia asemia. Tutkimuksen aineisto koostuu 301 haastattelusta 12 organisaatiossa. (Mantere 2003)

Mantereen (2003) mukaan strateginen prosessi on abstrakti kokonaisuus, varsinkin suurissa organisaatioissa. Toimiminen strategisessa roolissa on myös oppimisprosessi. Strateginen rooli painottuu strategian sisällössä. Roolissa toimiminen on oikeiden päätösten tekemistä ja strategian tunnistamista. Strateginen prosessi on jatkuvaa dialogia työntekijöiden, vallan, viestinnän ja säännösten välillä. (Mantere 2003)

Tutkimustulosten analysoinnissa Mantere päätyi jakamaan roolit kolmeen erilaiseen ryhmään käyttäytymisen perusteella; roolin toteuttajat (role-players), roolin etsijät (role-seekers) ja sivustaseuraajat (bystanders). Roolin toteuttajat todella toteuttavat omaa rooliaan strategiassa, oli se sitten aktivisti, kansalainen tai kyynikko. Roolin etsijät taas vielä etsivät rooliaan, jota voivat toteuttaa. Kolmanneksi sivustaseuraajat eivät toteuta eivätkä edes halua etsiä roolia. (Mantere 2003, 173-174.)

2.4.2 Roolit

Roolin toteuttaja on yksilö joka kykenee toimimaan strategisessa roolissa. Sekä aktivistit että tyytyväiset kansalaiset ovat selkeästi roolin toteuttajia. Aktivistit, joilla on päätösvaltaa (käytän jatkossa termiä päätösvaltaiset aktivistit) kokevat, että heillä on sekä kykyä että valtaa vaikuttaa strategiaan asioihin, ja niin he myös tekevät. Päätösvaltaiset aktivistit olivat useimmiten jo asemansa puolesta oikeutettuja toimimaan strategisesti, he olivat usein ylintä tai keskijohtoa. Päätösvaltaisilla aktivisteilla oli vaikutusta työntekijöihin ja organisaation strategiaan asioihin. Osa aktivisteista kokee kuitenkin, että strategiset asiat ovat liian monimutkaisia heille. (Mantere 2003, 173-174.)

Tyytyväiset kansalaiset olivat tyytyväisiä saadessaan olla osallisena strategiaan prosesseihin omalla työllään. He omaksuivat passiivisemmän roolin, jossa he kyllä auttavat strategisten prosessien etenemisessä, mutta eivät yritä vaikuttaa asioihin heidän omien tehtäviensä ulkopuolella. He noudattavat sääntöjä ja tuntevat olevansa osa prosesseja ja hahmottavat strategian toimimalla strategian mukaan. Heillä voi olla suuri aktiivisuus mutta matalampi mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. (Mantere 2003, 173-174.)

Osa aktivisteista ja kansalaisista kokivat, että he eivät kykene toimimaan strategisessa roolissaan toivomallaan tavalla. Nämä työntekijät ovat roolin etsijöitä. Jostain syystä nämä osallistujat eivät pystyneet toimimaan osana strategiaa prosesseja. Kaikki roolin etsijät osoittivat kuitenkin halukkuutensa toimia strategisissa rooleissaan, mutta eivät vain jostain syystä ole löytäneet mieleistään roolia tai asemaa. Kolmannes keskitason johdosta ja 40 prosenttia operatiivisista työntekijöistä oli roolin etsijöitä. Myös viidennes ylimmästä joh-

dosta etsivät vielä rooliaan. Ydinasia roolin etsijänä oli se, että työntekijät eivät jostain syystä pysty toimimaan, tai joku estää heitä toimimasta haluamassaan strategisessa roolissa. Roolin etsijät eivät ole vielä löytäneet merkityksellistä kanssakäymisen asemaa strategisessa prosessissa. Esimerkiksi sosiaalinen asema ei salli sitä. Osa roolin etsijöistä on tunnistanut keinot, joita he tarvitsisivat luodakseen vuorovaikutteisen aseman strategia-prosessissa. Osa tarvitsi enemmän ohjeita ja osa taas johdon päätöksiä tukemaan heidän toimiaan prosesseissa. (Mantere 2003, 173-174.)

Monet aktivistit, jotka kokivat stressiä, tarvitsivat apua stressiä aiheuttaviin asioihin voidakseen olla päätösvaltaisia aktivisteja. Jotkut keskijohdon jäsenistä kokivat olevansa puun ja kuoren välissä, koska heidän esimiehensä eivät antaneet riittävästi tukea strategiatyön tekemiseen. Monet kokivat, että he tarvitsisivat jonkin keinon päästäkseen ulos roolistaan. Osa kaipasi enemmän tukea, huomiota ja kannustusta esimiehiltään, osa taas enemmän tietoa ja löyhempiä rajoitteita työhönsä. Monet roolin etsijät myös kaipasivat rohkaisua keskusteluun osallistumiseensa. Strategian toivottiin myös olevan paremmin kuvattu ja järkevämmin muotoiltu. (Mantere 2003, 178.)

Osa johtajista kaipaa parempia johtamistaitoja voidakseen olla päätösvaltaisia aktivisteja. He ovat epävarmoja omista kyvyistään, mutta tekevät silti parhaansa toimiakseen aktivisteina ja ollakseen parempia johtajia. He haluaisivat myös olla aktiivisempia osallistujia strategiaan prosesseihin tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan roolin etsijöillä oli kolme ongelmaa; puutteellinen viestintä, liian vähän ohjeita ja tietoa säännöistä sekä liian vähän päätösvaltaa. (Mantere 2003, 178.)

Kaikki kyynikot olivat sivustaseuraajia. Kyynikot kieltäytyivät täysin toteuttamasta tai etsimästä strategista rooliaan. Myös tietämättömät kansalaiset kieltäytyivät olemasta strategisessa roolissa ja tunsivat, että joku muu toteuttaa sitä paremmin. He kuitenkin kokivat yleisesti, että strategia on kokonaisuudessaan hyödyllinen ja olennainen organisaatiolle. (Mantere 2003, 173-174.)

3 Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on ammattiliitto ja palvelujärjestö Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. Heidän tehtävänä on ajaa jäsentensä etuja työmaailmassa. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten edunvalvonta- ja palvelujärjestöön kuuluu yli 27 000 myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaista. (Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset 2015a.)

3.1 Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:n työmarkkinatutkimus

Seuraavissa kappaleissa selostan Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:n Taloustutkimukselle teettämän työmarkkinatutkimuksen tuloksia, jotta saadaan käsitys siitä, mikälainen on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen profiili. Kysely teetettiin tammikuussa 2015 ja tulokset vastaavat joulukuun 2014 tilannetta.

Tutkimuksen mukaan myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten keskimääräinen brutto-kuukausiansio oli 4700 euroa joulukuussa 2014. Palkkakehitys on taantumasta huolimatta säilynyt hyvänä; edelliseen vuoteen verrattuna palkan nousua oli 4,4 prosenttia. Neljännes myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista ansaitsee kuukaudessa 5800 euroa tai enemmän. Päälliköiden mediaanipalkka on noussut 37 prosenttia ja edustajien 40 prosenttia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Parhaimmat palkat löytyvät puhelin- ja tietoliikenne-tuotteiden, lääkkeiden sekä laboratoriolaitteiden ja -välineiden myyjiltä.

Myynnin ja markkinoinnin alalla naisia on noin neljännes, ja määrä on tasaisessa nousussa. Myyntiala on naisten kannalta yksi tasa-arvoisimmista aloista; noin 5 prosenttia tienaa yli 6000 euroa kuukaudessa. Yleisin palkkaustapa on kiinteän palkan ja bonusten yhdistelmä, ja kaksi kolmasosaa alalla toimivista kokee palkkarakenteen kannustavaksi. Yli 80 prosentilla työntekijöistä on palkkaukseen liittyviä luontoisetuja. (Kunnas & Röksä 2015, 20-21; Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset 2015b.)

3.1.1 Toimialat sekä asiakasryhmät

Työmarkkinatutkimuksen mukaan teollisuus on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten suurin työnantaja, mutta palveluiden merkitys on vahvistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Teollisuuden alalla myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista työskentelee 41 prosenttia. Vielä kymmenen vuotta sitten teollisuudessa työskenteli yli puolet alan ammattilaisista. Palvelualalla työskentelevien osuus on kaksinkertaistunut reilussa kymmenessä vuodessa 18:saan prosenttiin. Palvelualalla työskennellään esimerkiksi matkailun, ICT:n, pankki- ja vakuutusalan tai koulutuksen ja konsultoinnin parissa. Tukkukauppa työllistää

29 prosenttia jäsenistä, vähittäiskauppa 12 prosenttia. Taantumana takia uusia asiakkaita etsitään myös julkiselta sektorilta. Suurimpana työllistäjänä teollisuus on lisäksi myös suurin asiakasryhmä (23 prosenttia). Toiseksi ja kolmanneksi suurimmat asiakasryhmät ovat julkishallinto ja vähittäiskauppa. (Kunnas & Röksä 2015, 19-22.)

3.1.2 Työn rakenne

Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset liikkuvat paljon autolla, yli 30 000 kilometriä vuodessa, josta työajoa 20 000 kilometriä. Yli neljännes jäsenistä ajaa enemmän kuin 35 000 kilometriä työajoa vuodessa. Viikkotyöaika on keskimäärin 40 tuntia. Suurin osa työajasta on asiakastapaamisia, matkustamista sekä puhelimen ja sähköpostin käyttöä. Muu työaika menee odottamiseen ja taukoihin, työn suunnitteluun, raportointiin ja tarjousten tekemiseen. Tietotekniikan ansiosta matkustaminen on vähentynyt, mutta asiakassuhteisiin käytettävä aika on lisääntynyt. Asiakastapaamisia korvataan verkkoneuvotteluilla.

Myyntin ja markkinoinnin ammattilaisten ammattinimikkeiden kirjo on suuri. Tyypillisiä ammattinimikkeitä ovat myyntipäällikkö, myyntijohtaja, myyntiedustaja, aluemyyntipäällikkö, aluepäällikkö, asiakas- ja asiakkuuspäällikkö, tuotepäällikkö, tuoteryhmäpäällikkö, tuotespesialisti, maajohtaja, avainasiakaspäällikkö, myyntineuvottelija, markkinointipäällikkö, myynti-insinööri, yhteyspäällikkö ja myyntiassistentti. Eri titteleitä on alalla noin kaksisataa ja työtä tehdään myös yrittäjänä. (Kunnas & Röksä 2015, 20-23; Myyntin & Markkinoinnin Ammattilaiset 2015b.)

Asiakastapaamiset ovat osa työnkuvaa 95 prosentilla alan ammattilaisista. Tietotekniikkaa hyödyntäen työtä tehdään asiakkaan luona, työnantajan tiloissa, tienpäällä ja hotelleissa. Koska myyntialueet ovat usein laajoja, työhön liittyen yövytään paljon muualla kuin kotona. Kiire, työaika, matkustaminen, työpaineet ja tavoitteet sekä liikenteeseen liittyvät asiat nousevat esiin työsuojelun ja työhyvinvoinnin edistämisen kohteina. (Myyntin & Markkinoinnin Ammattilaiset 2015b.)

3.2 Myyntityö

Myyntityö on suhteiden kehittämistä, tarpeiden tunnistamista ja oikeiden ja sopivien tuotteiden yhdistämistä näihin tarpeisiin. Myymisessä kerrotaan hyödyistä tiedottamisen, muistutusten ja suostuttelun avulla. Tuotteen täytyy laajasti sisältää tietoa, palveluita, ideoita sekä asioita. Henkilökohtainen myynti aletaan nykyään nähdä yhä enemmän arvon lisäämisen prosessina. Ideaalissa tilanteessa myyjä muodostaa molemminpuolisesti hyödyttävän suhteen, jossa hän osaa tunnistaa asiakkaan tarpeet ja muokata tuotteet sen

mukaan. Tietoisuus tarpeista lisää asiakastyytyväisyyttä ja halua hankkia tuote. (Manning, Ahearn & Reece 2012, 37)

Uran valmistelu myyntityön alalla alkaa henkilökohtaisen filosofian ja uskomusten kehittämisellä. Myyjällä täytyy olla oma filosofia jotta käytös voi olla luotettavaa. Henkilökohtaisen myynnin filosofian kehittämisessä on kolme kohtaa. Ensinnäkin markkinointikonsepti pitää omaksua. Toiseksi henkilökohtaista myyntiä pitää arvostaa. Kolmantena täytyy omaksua rooli ongelmanratkaisijana ja olla asiakkaiden apuna heidän tehdessään viisaita ostopäätöksiä, joista on hyvin informoitu. (Manning, Ahearn & Reece 2012, 37)

Kirjassa *Selling Today* (Manning, Ahearn & Reece 2012, 39) kerrotaan, että myyntityö on yksi suurimmista työpaikkailmoituskategorioiden joukosta. Tuhansia työpaikkoja on listattuna joka päivä. Myynnin työpaikkoja tarjotaan todella laaja kirjo erilaisia yrityksiä. Etsin Suomen TE-palveluiden (TE-PALVELUT 2013.), eli entisen mol.fi:n, internetsivuilta työpaikkailmoituksia hakusanalla ”myyjä”, ja sain tulokseksi 1395 avointa paikkaa. Yhteensä sivuilla on 15 063 ilmoitusta. Vertauksena esimerkiksi lähihoitajan paikkoja oli 655. Suomessakin myyntityötä on siis paljon tarjolla. Kategorioita on useilta eri ammattialoilta. Paljon haettiin esimerkiksi teknisiä myyjiä. Myös asiakaspalvelutyöntekijöiden paikkoja tuli tarjolle hakusanalla ”myyjä”. Myyntityö voi olla siis todella monipuolista vakuutusmyyjästä B2B-myyjiin ja ruokakaupan kassaan. ((Manning, Ahearn & Reece 2012, 39; TE-PALVELUT 2013.)

Myyntityö voi olla palkitseva ura sekä henkilökohtaisesta että taloudellisesta näkökulmasta. Ura myynnissä tarjoaa taloudellisia palkkioita, tunnustusta, turvallisuutta ja etenemismahdollisuuksia, joita ei muussa työssä välttämättä yhtä lailla ole. Ammatti myyjänä käsittää laajan kirjon tehtäviä, joten myynnin ammattilaisten täytyy osata monia taitoja. Heidän täytyy hoitaa hallinnollisia tehtäviä, tehdä palvelutyötä ja olla puhelinyhteydessä asiakkaisiin. Nämä yhdistettynä face-to-face -myyntiin ja matkustamiseen muodostavat monipuolisen työn. Kaupan alalla muita osa-alueita on vähemmän ja suurimman osan työpäivästä muodostaa kanssakäyminen asiakkaiden kanssa. (Manning, Ahearn & Reece 2012, 39-40)

Koska myyntityössä on niin paljon tehtävien vaihtelua, on myyjillä useimmiten vapaus kontrolloida itse sitä, miten he käyttävät aikansa ja priorisoivat tehtävänsä. He ovat tekemisissä monenlaisten ihmisten kanssa. Tässä on suuri ero sellaisiin töihin, joissa tehdään määrättyjä tehtäviä ja joiden suorittamista valvotaan. Se on suuri tekijä siinä, miksi monet menestyneet myyjät ovat valinneet juuri sen uran. Kyky suunnitella oma työnsä onkin tär-

keä tekijä siinä, miten myyjä menestyy ammatissaan. (Manning, Ahearn & Reece 2012, 41.)

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, kehittymisen mahdollisuudet myynnin alalla ovat hyvät. Koska myyjän työ on hyvin näkyvää, myyjillä on hyvät mahdollisuudet tulla valituiksi edistyneempiin asemiin ja saada enemmän vastuuta. Suuri motivaatiotekijä työssä on saada tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Myyntityössä tunnustusta voi saada useammin ja intensiivisemmin kuin muissa töissä. Myynti kuvastaa niin olennaisesti useimpien yritysten menestystä, että menestynyt myynti ja sen tekijät jäävät harvoin huomioimatta. (Manning, Ahearn & Reece 2012, 42.)

3.3 Myynnin & markkinoinnin johtaminen

Petri Parvinen (2008) määrittelee myynnin ja markkinoinnin liiketoiminnaksi. Ne ovat bisnestä, kaupantekoa ja liiketoiminnan ydin. Ne ovat oppia siitä, miten ansaitaan ja tehdään rahaa ja luodaan lisäarvoa. Kirjassaan *Marketing Spirit* (2008) Petri Parvinen kuvaa myynti- ja markkinointihenkisyyttä suomalaisten akilleenkantapääksi. Marketing spirit on ”kyky saada tavoitteellisesti ja tehokkaasti irti itsestään järkeviä asioita”. Suomeen tarvittaisiin hyvää marketing spiritiä ja konkreettisia toimenpiteitä. Yritykset, yrittäjät, kauppiat, myyjät ja yritysjohtajat ovat avainasemassa suomalaisen marketing spiritin kehittämässä. Parvinen antaa paljon konkreettisia vinkkejä marketing spiritin kehittämiseen: henkilöstöjohtamiseen ja yritysکوhtaisiin ohjelmiin tulisi panostaa, jotta saadaan aikaan myyntihenkinen yrityskulttuuri. Myös myyntityylejä tulisi huolellisesti kehittää. Erityistä panostusta vaativat vaikeat toimialat kuten teknologia, asiantuntijapalvelut, julkinen sektori, terveydenhuolto sekä luovat alat. (Parvinen 2008, 137, 235-236.)

Parvinen korostaa, että kaikki myyjät eivät ole myyntitykkeitä. Myynnin johtajien täytyykin saada kaikki irti ”tavallisista” myyjistä. Myynnillisyyttä ja myyntikoulutusta tarvitaan organisaatioiden kaikilla tasoilla. Verkostoituminen on Suomessa tärkeää. On myös tärkeää tietää, mitä kanavia pitkin asiakkaalle muodostuu kuva yrityksestä. Myyntistrategioiden tulee vaihdella kanavakohtaisesti. Myynti kannattaa kohdistaa jatkuvien arjessa tapahtuvien yhteydenpitojen ja palvelukontaktien perusteella ja suunnata aina uusille bisnesalueille tuttujen ja turvallisten sijaan. Myynnistä palkitseminen on olennainen osa myynnin johtamista. Erityisen hyvin toimivat tarkkaan asiakastyyppiin sidotut palkkiot ja lisäpalvelujen myynti. (Parvinen 2008, 117-127.)

Johtamisen avulla ihmisten työpanosta ja voimavaroja pystytään kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tavoitteita varten. Johtamisen tarkoituksena on edesauttaa yhteis-

toimintaa erilaisten ja eri asemissa olevien yksilöiden välillä työorganisaatiossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamista on kaikissa eri organisaatiotyypeissä ja on olemassa erilaisia johtamistapoja. Erilaiset työt tarvitsevat erilaista johtamista. (Seeck 2008, 18; 39-44.)

Markkinointi on ihmisten ja yhteisön tarpeiden tunnistamista ja niiden kohtaamista. Lyhyt ja ytimekäs kuvaus voisi olla ”tarpeiden kohtaaminen tuottavasti”. Markkinointi on toimintaa ja luomisen, viestinnän, toimituksen ja tarjousten prosesseja, joilla on arvoa asiakkaille, partnereille ja yhteiskunnalle. Markkinoinnin johtaminen on kohderyhmien valitsemisen taitolaji. Asiakkaita saadaan, pidetään ja lisätään luomisen, toimittamisen ja viestinnän kautta. Myyminen ei ole markkinoinnin tärkein osa. Tärkeintä on luoda tuote, joka sopii asiakkaalle niin hyvin, että se myy itse itsensä. (Kotler & Keller 2012, 28-29.)

Markkinoitavia asioita on 10 perustyyppiä: tuotteet, palvelut, tapahtumat, kokemukset, ihmiset, paikat, alueet, organisaatiot, tieto ja ideat. Markkinoija on joku, joka etsii jonkinlaista reaktiota, esimerkiksi huomiota, hankintaa, ääntä tai lahjoitusta. Markkinoijilla täytyy olla laadullisia ja määrällisiä taitoja, yrittäjäasenne, ja kiinnostus siihen, miten markkinointi voi luoda lisäarvoa organisaatiolle. Markkinointia ei tapahdu pelkästään erillisillä markkinoinnin osastoilla. Markkinoinnin täytyisi olla mukana olennaisissa johdon tehtävissä kuten tuotekehityksessä ja bisneksen kehityksessä. Markkinoijien täytyy ajatella, kuten muiden osastojen johtajat ja toisinpäin. (Kotler & Keller 2012, 30.)

4 Tutkimuksen toteutus

Teen opinnäytetyöni laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimustyönä. Laadullisen tutkimustyön tietoa ei voida mitata määrällisesti. Tutkimuksessani vastaukset ovat haastateltavien mielipiteitä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta eli strategiaviestinnästä, ja lähtökoh- tana on todellisten tilanteiden kuvaaminen myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten työ- paikoilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrin löytämään tosiasioita ja tutkimaan aihetta mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 13; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto hankitaan todellisissa tilanteissa, ja ihminen kerää tiedon luottaen omiin havaintoihinsa. Minä kerään haastattelijana tietoa haastateltavilta; heidän näkemyksiään, kokemuksiaan ja mielipiteitään. Lähtökoh- tana ei ole teoria tai hy- poteesi, vaan aineiston kokonaisvaltainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162-164; Haaga-Helia 2014,15.)

4.1 Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyössäni tutkin Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolia strategiaviestin- nässä. Tutkimuksen tavoitteena on saada lisää tietoa ja ideoita siihen, miten työntekijän roolia strategiaviestinnässä voisi kehittää. Tutkimusongelma on työntekijän roolin epäsel- vyys strategiaviestinnässä. Työntekijä ei aina tiedä rooliansa ja sitä, miten sitä voi kehit- tää. Voi olla epäselvää, mikä on työntekijän osuus strategian toteuttamisessa ja siitä vies- timisessä. Välitetäänkö työpaikoilla riittävästi strategiatietoa ja onko olemassa mahdolli- suutta keskusteluun ja vuorovaikutukseen? Onko strategiasta viestiminen avointa? Mikä on hyvää viestintää ja mitkä ovat oikeat ja sopivat kanavat strategiaviestintää varten?

Kehittämistehtävänä on saada myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille uusia ideoita ja keinoja siihen, miten työntekijän roolia organisaation strategiaviestinnässä voisi kehittää ja mitä ovat ne asiat, joita organisaatioissa voitaisiin tehdä paremmin. Tietoa siitä, mitä työn- tekijät kaipaavat strategiaviestintään ja mitä ideoita heillä on sen toimivuuden kehittämi- seen.

Haastattelututkimus on jatkoa kyselytutkimukselle, jonka Anette Lindgren toteutti syksyllä 2014. Kyselyyn myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolista strategiaviestinnässä oli vastaajia noin 250. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli myyntipäälliköitä tai muita päälli- köitä. Opinnäytetyöni tavoitteena on syventää näitä kyselyssä olleita aiheita ja saada laa- jempia vastauksia work shop -tapahtumien ryhmätöistä ja -keskusteluista.

Tutkimuksen suunnittelussa lähdettiin liikkeelle tapaamisella Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten MMA:n yhteyspäällikön Samuli Myllyharjun ja opinnäytetyöni ohjaajan Eija Kärnän sekä toisen tekijän Taina Serkelä-Salmisen kanssa. Tapaamisessa ideoimme, että järjestämme haastatteluja varten muutaman work shop -tapahtuman Haaga-Helian tiloissa. Siten saisimme tiedonkeruuseen enemmän vuorovaikutusta ja keskustelua kahdenkeskisten haastattelujen sijaan.

Ensimmäisenä tehtävänä oli muotoilla ja toteuttaa kutsu, joka lähetettäisiin kaikille jäsenille, joille myös kysely lähetettiin. Muotoilin ja kirjoitin kutsun, jota vielä paranneltiin ja hiottiin, ja joka sen jälkeen lähti Samulin kautta virallisessa Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten uutiskirjepohjassa jäsenille (Liite 1.).

Pyysimme kutsun saaneita ilmoittautumaan asetettuun päivämäärään mennessä. Ilmoittautumisten määrän perusteella suunnittelimme tapahtuman konkreettisen kulun. Lähempänä tapahtumaa lähti vielä muistutusviesti. Ilmoittautumispäivään mennessä olimme saaneet 4 ilmoittautumista, jolloin piti pohtia, pystymmekö pitämään work shopin niin pienelle ryhmälle. Kysyimme ilmoittautuneilta, haluavatko he osallistua tähän pienimuotoiseen pilottitapahtumaan. Kaikki ilmoittautuneet olivat osallistujien vähäisestä määrästä huolimatta halukkaita osallistumaan tapahtumaan.

Tapahtumajärjestelyä varten saimme avuksi projektiassistentin Jenna Korhosen.

4.2 Haastattelut

Tässä opinnäytetyöni tutkimuksessa kerään aineistoni itse työpajojen avulla sekä puhelinhaastatteluista. Laadullinen aineisto on yksinkertaisimmillaan tekstiä ja aineiston hankinnassa on käytetty laadullisia metodeja. Aineisto on nauhoitteina sekä muistiinpanoina. Näissä metodeissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet tulevat esille. Tutkittava joukko on valittu perustellusti. Opinnäytetyössäni haastateltavat ovat myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia, jotka vastasivat Anette Lindgrenin kyselyssä, että heitä saa haastatella aiheesta lisää. Haastateltavia käsitellään ainutlaatuisina tapauksina ja tulkitaan tapauskohtaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Puhelinhaastatteluissa kysyn haastateltavilta valitsemani kysymykset ja annan heille mahdollisuuden kertoa vapaasti, mitä heillä tulee aiheesta mieleen. On todella tärkeää saada juuri myynnin ja markkinoinnin ammattilaisilta henkilökohtaisia kokemuksia strategiaviestinnästä. Tässä tutkimuksessa tekemieni haastatteluiden avulla kerätyn aineiston analysoin kvalitatiivisesti, koska sana on haastatteluissa vapaa. En etsi mitään määrättyjä

vastauksia vaan poimin esille tärkeimpiä havaintoja ja näkökulmia. Vastausten analysointi määrällisesti ei onnistu. (Eskola & Suoranta 1998, 13.)

Opinnäytetyössäni haluan selvittää, minkälaisia ideoita organisaatioiden työntekijöillä on onnistuneempaan strategiatyöhön ja strategiaviestintään osallistumiseen. Haluan antaa haastateltaville mahdollisimman avoimia kysymyksiä, jolloin he itse voivat omin sanoin selittää vastauksensa. Näkökulmana on, millaisia käytäntöjä haastateltavien organisaatioiden strategisessa viestinnässä on ja miten he kokevat roolinsa niissä. Miten strategia- viestintää tai omaa roolia voisi kehittää?

Tutkimustyöni tarkoituksena on haastatteluiden avulla selvittää, miten strategiatyössä on onnistuttu. Haastattelujen avulla saan olennaista tietoa juuri niiltä henkilöiltä, joilta sitä halutaan. Aineisto on avointen vastausten mahdollisuuden vuoksi monipuolisempaa kuin esimerkiksi pelkästään kyselytutkimuksesta saatava. Haastattelu on hyvä menetelmä, kun halutaan selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä. Avoimessa haastattelussa minulla on mahdollisuus myös spontaanisti esittää lisäkysymyksiä. (Hämäläinen & Maula 2004, 136.)

Haastatteluissa kysyn yleisesti, miten haastateltavan työpaikalla strategiasta viestitään ja miten siitä saadaan tietoa? Miten haastateltavan omassa työssä näkyy konkreettisesti strategia ja miten se vaikuttaa siihen? Miten strategiaa jalkautetaan ja miten haastateltava on mukana prosessissa? Mikä on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen rooli strategia- viestinnässä, sekä sisäisessä että ulospäin viestimisessä? Onko haastateltava tyytyväinen rooliinsa ja jos ei, miten sitä voisi kehittää? Minkälaista koulutusta strategiatyön ja strategiaviestinnän kehittämiseen kaivataan?

4.3 Work shopit

Järjestimme aineiston keruuta varten kaksi work shop–tilaisuutta, joissa oli mahdollisuus vapaasti keskustella valitsemistamme teemoista. Yhteisöllisyyden ansiosta toivoimme löytävämme paljon uusia ideoita ja ratkaisuja toimivampaan strategiaviestintään ja työntekijän rooliin. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014) kuvaavat luovuuden olevan uuden kehittämisen keskipisteessä. Erilaisten luovuusmenetelmien avulla voidaan tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin ja ongelmiin. Avoin ja positiivinen ilmapiiri on edellytyksenä luovalle ongelmanratkaisulle. Ryhmätyöskentelyllä on uuden keksimisessä suuri merkitys. Vuorovaikutus on tärkeässä osassa ideoinnissa ja innovoinnissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158.)

Luova toiminta edellyttää taidokasta vetäjää, joka hallitsee luovan ongelmanratkaisun menetelmiä. Jäseniltä taas edellytetään ryhmätyöskentelyn taitoa sekä luovia ajattelutapoja, asenteita ja kykyjä. Luovan ongelmanratkaisun työpajoissa ilmapiirin on oltava avointa ja positiivista. Ideoita ei tuomita ja niistä pyritään löytämään hyvät puolet puutteiden sijaan. Vaikka ryhmätoiminta on tavoitteellista, kiireettömyyden ja avoimuuden tuntu lisäävät luovuutta. Kielteisyys tukahduttaa luovuuden. Ideoinnin tavoitteena on löytää parhaat ideat ja ne löytyvätkin tällä menetelmällä usein helposti ja nopeasti verrattuna muihin menetelmiin. Yhteistä kaikille erilaisille ideointimenetelmille on pyrkimys poistaa ajattelun rajoitukset, motivoida jakamaan kaikenlaiset ideat ja kehittämään muiden ideoita. Work shopeissamme halusimme pitää yllä positiivista ilmapiiriä ja avointa keskustelua. (Ojasalo ym. 2014, 159-160.)

Yhteisen ideoinnin tuloksena päädyimme siis work shop–tilaisuuksiin. Tapahtumat olisivat ryhmähaastatteluiden kaltaisia, mutta pääteemojen ja keskustelun kautta vielä vuorovai-
kutteisempia kuin haastattelut. Ojasalon ym. (2014, 160) mukaan menetelmää voisi kut-
sua ideointityöpajaksi. Se on yksi ryhmässä ideoinnin standardimenetelmistä. Yleensä 6-
12 hengen ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia ratkaisuja tai lähestymistapoja
johonkin ongelmaan, tässä tapauksessa työntekijän rooliin strategiaviestinnässä. Work
shopin alussa asetetaan ja rajataan tavoitteet ja lämmittelyvaiheessa vapautetaan turhat
ennakkoluulot ja muut mieltä rajoittavat tekijät. Ryhmän vetäjä kertoo toimintaperiaatteis-
ta. Ensiksi aloitetaan ideointivaiheella, jossa vain pallorellaan ideoita ilman perusteluja ja
niitä ei kritisoida. Ideat kirjataan taululle ja niitä yhdistellään ja kehitetään. Kun ideoiden
syntyminen hidastuu, vetäjällä on kannustavia ja innostavia lisäkysymyksiä. Ohjaajan täy-
tyy siis perehtyä hyvin aiheeseen ja varautua vauhdittavilla kysymyksillä. (Ojasalo, Moila-
nen & Ritalahti 2014, 160-161.)

Ojasalon ym. (2014, 162) kuvaamassa Learning cafe-menetelmässä yhtä valittua teemaa
käsitellään useammassa pöytäryhmässä. Jokaisessa pöytäryhmässä keskustellaan ai-
heesta eri näkökulmasta. Ideat ja ajatukset kootaan isolle paperille. Sen jälkeen ryhmät
vaihtavat pöytää, ja samalla myös yksi jokaisesta ryhmästä jää pöytään esittelemään ide-
at. Sitten vierailemaan tullut ryhmä jatkaa ideointia. Näin jatketaan, kunnes kaikki pöydät
on kierretty. Work shopeissa jaoimme teemat kahden vetäjän eli minun ja Taina Serkelä-
Salmisen kesken. Jaoimme osallistujat kahteen ryhmään ja he kiersivät kaikki teemat läpi
minun ja Tainan pysyessä omissa teemoissamme. Keskustelimme valituista aiheista va-
paamuotoisesti puolen tunnin ajan, ja sitten vaihdoimme aihetta. Kun kaikki neljä teemaa
oli kierretty, siirryimme purkamaan keskusteluja. Me vetäjinä tiivistimme keskustelut ja
kasasimme tärkeimpiä asioita, jotka tulivat esille. Jatkoimme vielä hetken keskustelua
esille nousseiden asioiden tiimoilta. Ojasalon ym. (2014, 162) mukaan aivoriihiyöskente-

lyssä ryhmän koolla on merkitystä. Tässä olen hieman eri mieltä, sillä omassa work shopissamme saimme pienen kahdeksan hengen ryhmässämme paljon ideoita ja keskustelua aikaan. Ojasalo ym. (2014, 162) toteavat kuitenkin, että pienen ryhmän etu on se, että kaikille riittää puheenvuoroja. Suuressa ryhmässä on helpompi jäädä vain ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. (Ojasalo ym. 2014, 161-162.)

Ryhmän vetäjällä on suuri merkitys ideointityöpajan onnistumisessa. Aiheet täytyy olla hyvin mietittynä ja tsemppikysymyksiä takataskussa. Olimme miettineet paljon mahdollisia tsemppikysymyksiä, mutta keskustelu eteni hyvin. Tärkeimmät asiat ja kysymykset olivat ylhäällä taululla. Siitä olikin apua keskustelun sujuvassa etenemisessä. Pidimme huolen aikataulun noudattamisesta, ja autoimme fokuoimaan aiheeseen, jos keskustelu lähti liikaa rönsyilemään. (Ojasalo ym. 2014, 162-163.)

Toisessa work shopissa tiivistimme neljä pääteemaa kahteen pääteemaan. Osallistujia oli neljä, ja kävimme keskustelut yhdessä ryhmässä. Ensimmäinen teema oli strategiaviestintä ja toinen oma rooli. Pystyimme näin keskittymään tärkeiksi kokemiimme aiheisiin ja saamaan mahdollisimman paljon tietoa ja vastauksia niihin liittyen. Kokosimme ja purimme keskustelut ensimmäisen work shopin tapaan, mutta tässä tilaisuudessa meillä oli assistenttimme apuna kirjaamassa pääkohtia fläpeille. Kävimme läpi esille tulleet pääkohdat ja saimme vielä kaikilta tiivistetyt vastaukset tärkeimpiin kysymyksiin.

4.4 Kysely strategiaviestinnästä

Käytin tutkimukseni pohjana Anette Lindgrenin viime syksynä tekemää kyselyä strategiaviestinnästä myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille. Myös work shopeissa kävimme tutkimustuloksia läpi. Kyselyyn vastasi noin 250 myynnin ja markkinoinnin ammattilaista. Paljon vastaajista oli esimerkiksi myyntipäälliköitä, tuotepäälliköitä, avainasiakaspäälliköitä, myyntiedustajia tai asiantuntijoita. Paljon oli myös muita päälliköitä ja johtajia sekä jonkin verran yrittäjiä. Suurin osa vastaajista (noin 150) työskenteli alle 50 työntekijän yrityksessä. Lähes 200 vastaajaa olivat olleet työelämässä yli 20 vuotta. (Lindgren 2015.)

Kyselyn perusteella myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset tuntevat strategian hyvin ja sen koetaan liittyvän ja vaikuttavan omaan työhön. Strategiatietoa saadaan ensisijaisesti omalta esimieheltä tai johdolta. Sen tekemiseen myös osallistutaan itse johdon kanssa. Suurimmaksi osaksi strategiakeskusteluun osallistutaan oman esimiehen kanssa tai omassa tiimissä. Kollegoiden kanssa keskustellaan vapaamuotoisesti ja keskustelua tapahtuu myös yleisesti johdon kanssa ja koko organisaation tasolla. Kyselyssä kysyttiin viimeisenä, millaisena vastaaja kokee roolinsa organisaation strategiaviestijänä. Siihen

saatiin hyviä avoimia vastauksia ja jatkokysymyksenä kysyttiin, olisiko vastaaja valmis osallistumaan haastatteluun näistä aiheista. 80 vastasi kyllä ja siitä minä siis jatkan. (Lindgren 2015.)

Kyselyssä kysyttiin, millaisissa asioissa työssä koetaan iloa ja onnistumista. Kolmeksi suurimmaksi tekijäksi nousivat työtehtävissä onnistuminen, haasteista selviäminen ja onnistuneet asiakastilanteet. Näitä vastauksia tukivat myös keskustelumme work shopeissa. Taloudelliset tulokset ja tyytyväiset asiakkaat koettiin tärkeimmiksi tuloksiksi työssä. Myös onnistuneet prosessit ja organisaation toiminnan ja osaamisen kehittyminen koettiin tärkeiksi. (Lindgren 2015.)

Organisaation missio, visio ja strategia tunnetaan pääosin erittäin hyvin ja hyvin. Strategian koetaan liittyvän omaan työhön, joka ohjaa ja helpottaa työtä sekä auttaa suunnittelussa ja työn hallinnassa. Strategiatietoa saadaan omalta esimieheltä tai ylimmän johdon esittelemänä. Osa vastaajista osallistuu strategian tekemiseen johdon kanssa ja osa taas saa sen kirjallisessa muodossa. Suurimmaksi osaksi strategiaa koskevaa keskustelua käydään omassa tiimissä tai oman esimiehen kanssa. Myös kollegoiden kanssa keskustellaan ja jonkin verran myös ylimmän johdon kanssa ja koko organisaation tasolla. (Lindgren 2015.)

Omat ammatilliset vahvuudet tiedostettiin hyvin tai erittäin hyvin osana organisaation tavoitteita. Keskustelu strategiasta sekä johdon että kollegoiden kanssa tukisi organisaation strategian mukaisen toiminnan toteuttamista. Osa myös kaipasi lisää tietoa strategiasta sekä viestintätavoista. Suurin osa vastaajista oli kiinnostunut kehittämään osaamistaan ja valmiuksiaan organisaation strategian viestijöinä. (Lindgren 2015.)

5 Tutkimustulokset

Aineiston keruuta varten pidimme kaksi work shop–tilaisuutta. Lisäksi tein puhelinhaastatteluja. Haimme vastauksia tärkeimpään tutkimuskysymykseen, mikä on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen rooli strategiaviestinnässä? Work shopeihin osallistuneet myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset olivat todella asiantuntevia ja työstivät aihetta hyvin. Saimme todella paljon näkemyksiä viestinnän nykytilasta erilaisten organisaatioiden myynnin kentässä, kehittämisajatuksia ja tulevaisuuden visiointia. Molemmat sessiot olivat noin kahden tunnin mittaisia, ja vaikka ensimmäisestä tapahtumasta viisastuneina liäsimme keskusteluaikaa, tuntui aika silti loppuvan kesken.

Kirjoitin kaikista work shopeista ja haastatteluista kattavat muistiinpanot ja lisäksi nauhoitin kaikki keskustelut. Kävin muistiinpanot tarkasti läpi ja kuuntelin nauhoituksia täydentäen muistiinpanoja. Ryhmittelin aiheet ja poimin samaan teemaan kuuluvat vastaukset ja keskustelun osat yhteen. Kaikki tutkimustulokset perustuvat work shopiin osallistuneiden ja haastatelluiden näkemyksiin ja mielipiteisiin.

Ensimmäisen work shopin jälkeen kävimme vielä teemoja läpi ja pohdiskelimme, mihin aiheisiin seuraavassa work shopissa pitäisi vielä enemmän keskittyä. Toisessa work shopissa päädyimme ensimmäisen neljän teeman sijaan kahteen pääteemaan, jotka olivat strategiaviestintä ja oma rooli. Ensimmäisen work shopin perusteella nämä olivat asioita, jotka puhututtivat eniten ja opinnäytetyöni aiheen kannalta ne olivat myös oleellisimpia teemoja. Valituista pääteemoista kysyin myös puhelinhaastatteluissa. Strategiaviestinnästä kysyin miten tietoa saadaan, mikä on hyvää viestintää ja mitkä hyviä kanavia ja toimiiko sosiaalinen media? Käydäänkö organisaatioissa keskustelua strategiasta ja mitkä ovat kehitysideoita toimivaan ja hyvään strategiaviestintään?

Pääkysymys oli:

- Mikä on haastateltavan rooli strategiaviestijänä? sekä alakysymykset
 - o Onko haastateltava tyytyväinen rooliinsa ja miten sitä voisi kehittää?
 - o Miten haastateltavan työpaikalla viestitään strategiaa? Minkälaista on hyvä strategiaviestintä? Mitkä ovat oikeita kanavia?
 - o Miten haastateltava osallistuu strategiatyöhön ja strategian toteuttamiseen?
 - o Kokeeko haastateltava strategian liittyvän omaan työhön?
 - o Miten strategia jalkautetaan onnistuneesti?

Seuraavassa taulukossa esittelen haastateltavat. Haastateltavia ja work shopeihin osallistuneita oli yhteensä 12. Alemmassa taulukossa on kooste vastauksista.

Taulukko 1. Haastateltavat

	Titteli	Yrityksen koko (pk=alle 250 työntekijää, suuri=yli 250)	Kansainvälisyys
1	Markkinointipäällikkö, haastateltava	pk	suomalainen
2	Markkinointi&viestintäpäällikkö, work shop	suuri	globaali
3	Myynti&markkinointipäällikkö, work shop	pieni	suomalainen
4	Myyntipäällikkö, haastateltava	suuri	globaali
5	Myyntipäällikkö, haastateltava	suuri	suomalainen
6	Myyntipäällikkö, haastateltava	pk	suomalainen
7	Myyntijohtaja, work shop	pk	suomalainen
8	Aluepäällikkö, work shop	pk	pohjoismainen
9	Sidosryhmäjohtaja, work shop	pk järjestö	suomalainen
10	Avainasiakaspäällikkö, haastateltava	suuri	globaali
11	Projektipäällikkö, work shop	suuri	globaali
12	Yrittäjä, work shop	pk	suomalainen

Taulukko 2. Vastaukset pähkinänkuoressa

Kysymys	Vastaus
Mikä on roolisi strategiaviestinnässä? Oletko tyytyväinen rooliisi?	Suurin osa toimii esimiehenä, ja viestii strategiaa alaspäin tiimeille ja työntekijöille. Kaikki olivat tyytyväisiä rooliinsa.
Miten työpaikallasi viestitään strategiaa?	Ylhäältä alaspäin, strategia nähtävissä intranetissä, siitä keskustellaan tiimeissä.
Minkälaista on hyvä strategiaviestintä? Miten strategia jalkautetaan onnistuneesti?	Viesti on selkeä ja yksinkertainen, pysyy samana koko ajan, säännölliset tilannekatsaukset, avoin keskustelu ja vuorovaikutus.
Mitkä ovat oikeita strategiaviestinnän kanavia?	Henkilökohtainen keskustelu ja puhelut, ei sähköposti tai sisäiset kanavat, strategia esillä ja tarkasteltavissa intranetissä.
Miten osallistut strategiatyöhön ja strategi-	Strategia näkyy omassa työssä ja ohjaa

an toteuttamiseen?	sitä, tavoitteet asettuvat strategian tavoitteiden mukaan, viestiä välitetään myös ulospäin.
--------------------	--

5.1.1 Oma työ ja rooli

Ensimmäisessä work shopissa oli neljä pääteemaa, jotka keskusteltiin ryhmissä läpi. Teemat olivat oma työ, strategia, strategiaviestintä ja oma rooli. Ensimmäisessä teemassa keskusteltiin omasta työstä ja työnkuvasta, ilosta ja onnistumisesta työssä, kuinka hyvin omaa työtään pystyy suunnittelemaan ja minkälaisista tuloksista saa eniten onnistumisen tunteita. Iloa ja onnistumista työstä saadaan, kun löydetään haasteita ja ongelmia. Jo se, että alkutilanteeksi löydetään ongelma tuo motivaatiota työhön, kun täytyy lähteä etsimään ratkaisua. Palkitsevaa on tietysti myös toivottu lopputulos ja kun ongelmaan on löydetty ratkaisu. Lopputulokseen päästessä peilataan vielä, vastaako se asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Myyntityössä myös myyntionnistumiset ovat tärkeitä onnistumisen mittareita ja kokemuksia.

”Olen tyytyväinen rooliini, ei voi olla tyytymätön. Koen, että roolini on minulle selkeä.”-haastateltava

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten mukaan markkinointi- ja myyntityössä palautteen saaminen suoraan asiakkailta on tärkeää. Markkinoinnissa palautteen saa suoraan yleisöltä. Myös yleinen huomioarvo asiakkailta on tärkeää. Myynnillisessä roolissa viestinnän onnistuminen mitataan heti asiakaskentässä. Sosiaalisessa mediassa tapahtuva suositte- lu on tehokas markkinointitapa, ja kuluttajat luottavat muiden kuluttajien tekemiin arvioin- teihin ja suosituksiin. Nykypäivän sosiaalisessa mediassa palautteen voi saada yhä hel- pommin. Palautetta on joko positiivista tai kehittävä. Kehittävästä eli kritisoi- vastakin pa- lautteesta on hyötyä, sen pohjalta voi taas kehittää toimintoja eteenpäin. Kehuminen sekä esimieheltä että positiivinen palaute asiakkailta motivoi työhön. Keskustelemalla ja kuun- telemalla myös omasta työstä voi saada palautetta ja siten kehittää sitä eteenpäin. Myös oman osaamisen ja työn kehittäminen on tärkeää. Onnistumista voi mitata erilaisilla mitta- reilla, sekä tuloksen kannalta että muut asiat huomioon ottaen.

Henkilöstön väliset kemiat työpaikalla ovat tärkeitä. On hyvä tuntee, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja tekevät töitä saman tavoitteen eteen. Keskustellessamme korostui se, että kaikki organisaation jäsenet ovat tärkeässä osassa matkalla menestykseen, ja se täytyy myös tehdä jokaiselle selväksi. Jokainen tekijä on tärkeä mentäessä kohti yhteisiä

päämääriä ja tavoitteita. Jokainen voi omalta osaltaan kehittää omaa työtään ja osaamistaan. On tärkeää ymmärtää oman työn merkitys strategian toteuttamisessa ja tietää miksi juuri sitä kyseistä työtä tehdään. Henkilöstön rooli strategian viestimisessä nähdään todella tärkeänä, koska myyjät nimenomaan ovat asiakasrajapinnassa. Asiakasrajapinnassa ollaan jo strategiaviestijöitä, viestiminen kuuluu vahvasti myyjille. Itse markkinoijat ja viestinnän ammattilaiset eivät tapaa asiakkaita samalla lailla. Myyjä on viimeinen linkki viestinnässä, jolloin rooli on todella ratkaisevassa asemassa. Myyjä on keskeisessä roolissa, kun mietitään asiakaslähtöisyyttä. Organisaation tavoitteista kerrotaan avoimesti jo asiakassuhteissa. Strategia on selkeä lähtökohta työssä, ja sen merkitys korostuu asiakastapaamisissa.

Uudessa työssä päällikkönä aloittaessa omat odotukset ja mielipiteet vaikuttavat työhön sopeutumiseen. Uutena taloon tullessa sopeutuminen voi helpottua sillä, että muut antavat automaattisesti aikaa asettua, kun taas sisältä tulleille päälliköille asetetaan jo valmiiksi paljon paineita ja odotuksia. Uutena tulleelle ei ole niin paljon odotuksia ja voi olla vapaammat kädet alkaa muokkaamaan omaa strategiatyötä.

Sekä haastattelujen että work shopien perusteella myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat tyytyväisiä rooleihinsa strategian viestijöinä. Kysyin kaikilta, mikä heidän roolinsa organisaation strategian viestimisessä on. Miten he osallistuvat strategiaviestintään? Ovatko he tyytyväisiä rooliinsa ja miten sitä voisi kehittää, jos kehitystoiveita on. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kokevat roolinsa olennaisena ja tärkeänä organisaatiolle. He viestivät strategiaa eteenpäin esimiehinä omalle tiimilleen ja myyjinä ja markkinoijina suoraan asiakaskunnalle. Viestintää tapahtuu silloin kasvotusten asiakkaiden kanssa. Oman roolin kehittämisessä tärkeää on se, että pystyy vaikuttamaan omaan työhön ja uskaltaa puuttua ongelmakohtiin.

”Mulla ei ole rajoitteita roolin osalta, se on enemmän aika- ja osaamisresurssikysymys. Mitään raameja tai rajoja ei ole asetettu.”-haastateltava

Työnkierto on hyvä keino, kun halutaan jakaa kaikille ymmärrystä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Ylimmällä johdolla ei välttämättä ole käsitystä siitä, mitä yrityksen ruohonjuuritasolla tapahtuu. Työtehtävien vaihto toisinaan kollegoiden kesken mahdollistaa käsityksen saamisen muiden työtehtävistä. Ymmärrys muiden tekemisistä helpottaa keskustelua ja parantaa vuorovaikutusta.

5.1.2 Strategian kokeminen

Strategia-teemassa kysyin, mistä myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset saavat strategiatietoa. Tunnetaanko strategia hyvin, miten se koetaan ja miten se liittyy omaan työhön vai liittyykö millään tavalla. Miten omaa työtä voisi kehittää strategian pohjalta ja minkälaista tukea siihen kaivataan? Tunnistaako myynnin ja markkinoinnin ammattilainen omat ammatilliset vahvuutensa strategian toteuttamisen kannalta? Kysyin myös, miten strategian toteuttamiseen tai mahdollisesti myös luomiseen osallistutaan. Strategiasta keskustelimme paljon yleisesti ja kunkin tilanteesta omalla työpaikalla. Paljon tuli näkemyksiä siihen, minkälaista hyvä strategiatyö on. Strategiassa erityisen tärkeää on yhtenäinen viesti. Monissa keskusteluissa korostui lyhyen ja ytimekkään viestin tärkeys. Strategian laatimisessa on olennaista, missä se laaditaan, mitkä ovat metodit ja mikä on johtamisen malli sekä koko organisaation toimintamalli. Strategian luontiin vaikuttavat myös yrityksen ja työyhteisön koko sekä organisaation rakenne.

”Kyllähän se (strategia) tuolla takaraivossa on selkeänä, ja korostuu asiakastapaamisissa.”-haastateltava

Strategian luomisessa toimintaympäristön kartoittaminen ja tutkiminen on tärkeää. Liiketoimintaympäristö vaikuttaa siihen, millainen strategia luodaan ja minkälaisia tavoitteita asetetaan. Myös kilpailijoiden viestejä on hyvä tutkia ja olla selvillä siitä, mitä kilpailijat tekevät ja viestivät. Henkilöstö on tärkeässä osassa, kun tutkitaan toimintaympäristöä. He tietävät parhaiten, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu. Strategian luominen on vastaamista asiakkaiden tarpeisiin. Erityisesti tuotestrategiassa asiakkaat ovat tärkeitä ja kysyntä olennaisessa osassa. Toimintaympäristön jatkuva seuraaminen ja tarkkailu ovat tärkeitä asioita. Jo tekovaiheessa mietitään sidosryhmiä. Ulkoiset tekijät ja asiakkaat vaikuttavat strategiaan ja sisäisiin päätöksiin.

Strategiaa voidaan luoda lennosta ja muokata matkalla. Strategiaan voidaan laittaa tiukoihin raameihin, mutta sitä ei yleisesti pidetä hyvänä asiana, vaan täytyy olla olemassa mahdollisuus muokata strategiaa ja päivittää sitä ajan mukaan. Strategiaan sovelletaan teorioita, mutta sen määrittely ja toteutus tapahtuvat käytännön tasolla. Vaikka taustalla on teoria, on käytännön työssä oltava nopea. Strategia on yhtä kuin taktiikka. Strategia on teoreettinen viitekehys, joka perustuu olettimiin ympäristöstä. Se on lähtökohta ja ymmärrys siitä, mikä sen hetkinen tilanne on. Miksi liiketoimintaa tehdään ja mikä on sen tarkoitus?

”Strategia on lähtökohta, meidän paras ymmärrys siitä, miten maailma ma-
kaa tällä hetkellä.”-work shop-osallistuja

Strategia luodaan ylimmillä tasoilla ja johto linjaa strategian. Toivotaankin, että tekijä ottaa vastuun strategiasta ja uudistuksista, eikä vain sysää sitä eteenpäin seuraaville tasoille. Strategian luominen on pitkäjänteistä työtä, joka täytyy tehdä huolellisesti. Strategiaa luodaan sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille. Jotta strategia on selkeä, siinä täytyy olla muutama kulmakivi tai olennainen asia. Strategiassa myös yrityksen arvot tulevat esille. Strategia kertoo, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi.

Strategian sisällön täytyy pysyä samana koko viestintäketjussa. Viestin on oltava niin selkeä ja yhdenmukainen, ettei tilaa ”rikkinäinen puhelin”-ilmiölle ole. Viestinnästä strategia kulkeutuu konkreettiselle tasolle. Strategia voidaan luoda kerralla useammaksi vuodeksi, mutta sitä täytyy päivittää aika ajoin. Strategia luodaan sääntöjen ja rajojen puitteissa, mutta luomisprosessin täytyy olla avoin ja läpinäkyvä. Siinä on oltava joustavuutta ja pelivaraa mahdollisten toimintaympäristön muutosten varalta. Strategian on oltava ajan hermolla, ja tilannetta voi päivittää tarpeen mukaan. Kansainvälisissä yrityksissä strategiaa muokataan maakohtaisesti paikalliset olosuhteet ja kilpailutilanteet huomioon ottaen. Maiden välillä on eroja ja strategian rungon ja punaisen langan ympärille tehdään tarvittavia hienosäätöjä.

Osassa organisaatioita työntekijätkin pääsevät luomaan strategiaa. Usein myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat esimiestasolla ja siten pääsevät vaikuttamaan strategiaan jo sen luomisen tasolla. Strategiaa tehdään ja työstetään yhdessä. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisella on sekä valtaa että vastuuta, ja kun heihin luotetaan, se antaa myös rohkeutta. Hyvänä metodina nähdään se, että runko luodaan johtotasolla, jonka jälkeen työntekijät pääsevät vielä muokkaamaan strategiaa siitä eteenpäin. He kun tietävät käytännössä, mitä kentällä tehdään ja tapahtuu. Heillä on jo valmiina tiedossa heille sopivat käytännöt sekä työn että asiakaskunnan kannalta. Kun henkilökunta otetaan strategian luontivaiheessa jo mukaan, he sitoutuvatkin siihen paremmin. Työntekijöitä kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan hienosäätöön. Se todennäköisesti myös lisää työnhyvintia ja henkilöstön tyytyväisyyttä.

”Jos johtajat haluavat tietää, mitä kentällä tapahtuu, niin pakkohan se henkilöstö on ottaa mukaan (strategian luontiin) alusta alkaen.” –work shop-osallistuja

5.1.3 Strategian jalkauttaminen ja viestintä

Keskustelimme paljon strategian jalkauttamisesta ja strategiaviestinnästä. Kysyin, miten myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset osallistuvat strategiakeskusteluun. Mikä on hyvää viestintää ja mitkä oikeat kanavat siihen? Ovatko myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset tyytyväisiä työpaikkansa strategiaviestinnän käytäntöihin ja miten niitä voisi kehittää.

”Strategiaviestin on viety eteenpäin omalle myyntitiimille ja oman myyntitiimin kanssa seurataan ja tarkkaillaan, miten sen viesti kulkee. Ja sehän on kaksisuuntaista viestintää, eli me viestitään kentälle mutta kentältä tulee myös viestiä meille.”-haastateltava

Strategia jalkautetaan niin, että siitä tulee osa arkea. Onnistuneessa jalkauttamisessa työntekijät otetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Strategia täytyy pilkkoa ymmärrettävään muotoon niin, että pääkohdat ovat selkeitä. Koko ajan keskusteluissa korostui se, että viestin täytyy olla selkeä, johdonmukainen ja yksinkertainen. Perusviestin täytyy pysyä samana koko ajan. Monikulttuurisissa yrityksissä on myös tärkeää ottaa huomioon sävyerot kulttuureittain. Strategian on hyvä olla selkeä ja yhtenäinen, mutta maakohtaisia eroja voi olla. Punainen lanka täytyy olla selvillä ja siinä pysytään. Hyvänä oivalluksena pidin myös sitä keinoa, että strategia otetaan esille jo perehdytysvaiheessa ja tuodaan uudelle työntekijälle tutuksi heti alussa.

Strategia voidaan esitellä vaikkapa infotilaisuudessa koko organisaatiolle. Infotilaisuudesta strategiaa lähdetään sitten käsittelemään pienemmissä tiimeissä ja ryhmissä. Myyntitiimeistä strategian viestintä menee taas eteenpäin asiakkaille. Samoin viestintää tulee takaisin asiakkailta organisaatiolle. Tärkeää työntekijöille olisi myös tietää, miten juuri siihen strategiaan on päädytty. Mitkä ovat syyt ja tekijät asetettujen tavoitteiden takana? Näin tullaan yhä lähemmäksi henkilökuntaa. Tavoitteet konkretisoidaan heti alussa ja mahdollisuuksien mukaan myös konkretisoidaan heti, miten strategia näkyy käytännössä omissa työtehtävissä. Annetaan työkaluja strategian onnistumisen omaksumiseen. Henkilökuntaa innostetaan ja esitetään strategiaa jopa leikin ja huumorin avulla.

Strategian viestimisessä alemmille tasoille toisto on tärkeää. Asioita täytyy kerrata säännöllisesti ja mitata ja seurata, miten strategian toteuttaminen edistyy. Ovatko vastaanottajat ymmärtäneet viestin eli strategian oikealla tavalla? Voidaan tehdä kyselyitä siitä, mikä yrityksen strategia on ja näin mitata työntekijöiden ymmärrystä siitä. Myös tuloksia voidaan seurata ja sitä kautta mitata strategian toteuttamisen ja viestimisen onnistumista. Käsitteiden on oltava samoja kaikille ja niitä täytyy avata, jotta yhtenäinen ymmärrys var-

mistetaan. Ongelmana strategian jalkauttamisessa voi olla nimenomaan se, että viestit ja käsitteet saatetaan ymmärtää muilla tasoilla eri tavalla kuin johdossa on ajateltu.

”Täytyy olla pitkäjänteinen ja toistot ovat tärkeitä.” –work shop-osallistuja

Strategiasta halutaan keskustella avoimesti ja organisaatioihin kaivataan lisää vuorovaikutteisuutta. Ylipäätään kaivataan avoimuutta ja mahdollisuutta esittää kysymyksiä ja jopa kritisoida strategiaa. Strategia merkitsee organisaation eri tasoilla eri asioita. Strategia ei ole sama kaikille ja se täytyy ottaa huomioon, kun strategiaa jalkautetaan. Strategiasta viestiminen ja sen toteuttaminen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla, mutta johdolla on päävastuu. Johdon ja henkilökunnan täytyy olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa, heidän käsityksensä strategian toteuttamisesta voivat erota suurestikin. Johdon tehtävänä on avoimesti ja rehellisesti viestiä strategiasta. Tietoa ei ole syytä pantata.

Kanavia strategiasta viestimiseen sisäisesti ovat muun muassa intranet ja chatit. Sähköpostiviestintää organisaation sisäisessä viestinnässä ei kannateta. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset liikkuvat paljon työssään, joten mieluummin soitetaan jos mahdollisuutta kasvotusten tapaamiseen ei ole. Kanavat ovat koko ajan muuttumassa, kun teknologia kehittyy. Intranetiäkään ei aina pidetä parhaana mahdollisena kanavana, vaan parhaana keinona pidetään edelleenkin kasvotusten tapaamista. Yhteistä kaikille on se, että strategiasta halutaan kuulla sanallisesti ja siitä halutaan keskustella, eikä vain lukea valmiita tekstiä paperilta. Strategian on kuitenkin oltava aina nähtävillä ja luettavissa. Kun se on hyvin jalkautettu, työntekijät voivat aika ajoin tarkistaa, mitä ne pääkohdat ja ohjenuorat olivatkaan. Näkyvillä olevan viestin täytyy pysyä samana alusta asti, jotta kaikki sen lukevat saavat saman tiedon.

Strategia oikein käytettynä voi olla hyvä työkalu työntekijälle. Se auttaa fokusoimaan ja kehittämään omaa työtä. Tunne siitä, että strategiatyö koskee myös työntekijää, on tärkeä. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat usein tärkeässä osassa strategian jalkauttamisessa viemässä viestiä omille tiimeilleen ja työntekijöille. He kuulevat strategiasta johdolta ja tärkeää on jo alussa, että heille on selvillä tavoitteet, jotta he voivat viedä viestiä eteenpäin. Myyjät ovat niin konkreettisesti työssään sekä toteuttamassa strategiaa että viestimässä siitä asiakkaille, että se täytyy perehdyttää heille hyvin. Strategisia viestejä muokataan käytäntöön sopiviksi. Tiimit sitoutetaan markkinointiviestintään ja strategiaviestintään mukaan. Strategiaviestintäkin on omalla tavallaan markkinointiviestintää. Tiimiesimiehet vievät strategiaviestä eteenpäin tiimeilleen, joissa sitä yhdessä käsitellään. Mietitään konkreettisesti tavat strategian toteuttamiseen, mitkä ovat strategian pääkohdat ja tärkeimmät asiat. Tiimeistä viesti menee taas eteenpäin pienemmille tiimeille.

Jalkauttamisen onnistumista seurataan säännöllisesti. Useissa organisaatioissa, joiden strategian jalkauttamisesta pääsin kuulemaan, pidetään kuukausittaisia palavereita, joissa strategiaa käydään läpi. Sitä päivitetään uusien tietojen mukaan ja käydään läpi, ovatko tavoitteet edelleen yhtenäisiä ja työntekijöille selviä. Kuukausittaisia palavereita pidetään hyvänä asiana. Usein organisaatioissa on käytössä myös kehityskeskustelut, yleinen tahti tuntuisi olevan noin kerran tai kaksi vuodessa. Ensimmäisessä asetetaan tavoitteet ja toisessa katsotaan, miten niihin on päästy. Kehityskeskusteluissa käydään sekä henkilökohtaisia että organisaation tavoitteita läpi. Onnistumisia ja epäonnistumisia käsitellään. Kuukausittaisissa palavereissa käydään myös ajankohtaiset asiat läpi ja päivitetään tietoja esimerkiksi tuotteista tai esitellään uusia tuotteita. Strategiatietoa päivitetään useamman kerran vuodessa. Jatkuvan dialogin avulla viestintä paranee ja jalkauttaminen helpottuu.

Keskusteluissa tuli esille useita strategiatyöhön ja strategiaviestintään liittyviä ongelmia. Miksi jalkauttaminen ei mahdollisesti onnistu hyvin ja strategian merkitys jää työntekijöille epäselväksi. Ideoimme ongelmiin ratkaisuja ja myös koulutusideat tulivat ongelmien kautta esille.

Taulukko 3. Strategiaviestinnän ongelmia & ratkaisuja

Ongelma	Ratkaisu
Strategian luonti on vain ja ainoastaan johdolla, valmis paketti annetaan työntekijöille.	Henkilökunta ja työntekijät otetaan mukaan strategian luontiin alusta asti, heitä kuunnellaan, sitoutuminen paranee.
Strategia on liian monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä.	Pääviesti esitetään lyhyesti ja ytimekkäästi; yksityiskohdat luettavissa erikseen. Konkreettiset tavoitteet kerrotaan.
Strategian esittelyn jälkeen se unohtuu.	Toistoa, kertausta, päivitystä.
Strategia jää irralliseksi omasta työstä, koetaan, että se ei liity omaan työhön.	Jalkauttamisessa käydään läpi henkilökohtaisesti, miten strategia vaikuttaa kunkin työhön, etenkin muutostilanteissa.
Strategiasta ei keskustella, johto pitää tietoa itsellään.	Enemmän avoimuutta, vuorovaikutusta, keskustelua.
Kansainvälisissä ja monen toimipaikan yrityksissä yhteydenpito on hankalaa, miten pidetään yhteyttä kun ei olla fyysisesti samassa paikassa?	Sähköinen yhteydenpito, puhelut parhaita. Tähän kaivataan myös koulutusta.

Miten sosiaalisessa mediassa toimitaan, miten sitä käytetään tehokkaasti?	Myös tähän kaivataan koulutusta ja ohjeistusta.
---	---

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ideoivat tapoja strategian onnistuneeseen jalkauttamiseen. Seuraavia asioita tuli esille sekä haastatteluissa että work shop–keskusteluissa:

- selkeät tavoitteet
- yhtenäinen, yksinkertainen viesti
 - o sekä organisaation sisällä että ulospäin
- miksi nämä tavoitteet, miksi näin tehdään?
- miten strategia konkretisoituu omassa työssä
- käsitteiden avaaminen, varmistetaan, että käsitteiden merkitys on kaikille sama; mitä ne tarkoittavat käytännössä
- yhteinen kieli
- isoissa organisaatioissa sovelletaan paikallisesti
- säännölliset palaverit ja katsaukset
- tiedon jakaminen, ei panttaus
- käytäntöjä työntekijöiltä
- toisto
- säännöllinen päivittäminen, ajan tasalla pysyminen
- jatkuva dialogi

5.1.4 Muutostilanteet

Keskusteluissamme myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten kanssa tuli esille myös muutostilanteet. Tilanteissa, joissa esimerkiksi lähdetään kokonaan uudistamaan strategiaa tai johtoon tulee uusia henkilöitä, henkilökunnan sitouttaminen on erittäin tärkeää. Johdon ja henkilöstön täytyy olla yhteisymmärryksessä, jotta vältetään liialta muutosvastarinnalta. Esimiehet ja johto linjaavat strategiset uudistukset ja myös ottavat linjauksistaan vastuun. Uuden strategian vaikutuksesta työhön keskustellaan ja henkilöstö pyritään saamaan sitoutumaan muutokseen. Strategiassa yleisesti tärkeää on saada se vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen. Sitä kautta myös henkilöstö voidaan saada omaksuma strategia ja tuntemaan se omakseen. On tärkeää reflektoida, minkälaisia tunteita muutokset saavat aikaan. Kun henkilökunta otetaan konkreettisesti mukaan muutoksen tekemiseen, on siihen sitoutuminenkin todennäköisempää.

Muutokset eivät tapahdu pakottamalla ja tärkeää onkin olla innostava ja kannustava. Asiat esitetään positiiviseen sävyyn ja kuvataan konkreettiset vaikutukset työtehtäviin, kuten strategian jalkauttamisessa yleensäkin. Kun tavoitteet ovat selvillä ja niitä asetetaan tulevaisuuteen, on niiden toteuttaminenkin mielekkäämpää. Negatiivisena nähtiin se, että joissakin tapauksissa voi käydä niin, että muutoshaluttomat joutuvat organisaatiosta ulos, ja uusia työntekijöitä otetaan tilalle. Sitä pidetään huonona ja kalliina keinona. Parempi olisi keskittyä olemassa olevien työntekijöiden koulutukseen ja mentorointiin.

Jos organisaatiossa on syvällä oma kulttuuri, on uuden johtajan vaikea tehdä perustavanlaatuisia muutoksia toimintatapoihin ja strategiaan. Muutokset organisaatiokulttuuriin ovat vaikeita toteuttaa. Silloin edelleen painotetaan henkilökunnan ottamista mukaan muutosten toteuttamiseen alusta saakka. Henkilökunnan kuunteleminen on tärkeää. Muutoksiin on varattava aikaa, ne tapahtuvat pikkuhiljaa ja pitkällä aikavälillä. On hyvä olla perillä myös toimintaympäristön muutoksista ja seurata ja ennakoida niitä.

5.1.5 Asiakslähtöisyys

Kun puhutaan asiakslähtöisyydestä, on myyjä elintärkeässä osassa. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset todella arvostavat asemaansa strategian viestimässä asiakkaille. He työskentelevät asiakasrajapinnassa ja ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Asiakslähtöisyys näkyy jo olennaisesti strategian luomisessa. Jo strategian luontivaiheessa asiakkaat ja kysyntä sekä kohderyhmä otetaan huomioon. Strategian luontihan on erään myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen mukaan vastaamista kysyntään. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset ovat omassa työssään viestimässä strategiaa sekä organisaation sisällä että ulospäin asiakkaille ja sidosryhmille. Asiakassuhteissa kerrotaan avoimesti organisaation arvoista ja strategiasta sekä tavoitteista. Strategia on ohjenuora, joka korostuu asiakastapaamisissa. Selkein tapa jalkauttaa strategiaa sekä markkinointiviestintää ulospäin on tehdä se myyjien avulla, koska he tapaavat asiakkaita. Henkilökohdattaiset tapaamiset ovat myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten mielestä tärkeitä. Myyjät ovat viimeinen linkki strategiaviestinnässä. He tekevät sekä viestintää että strategian luontia samaan aikaan, ja ovat ratkaisevassa asemassa käytännön ulkoisessa viestinnässä.

”Myynnin ja markkinoinnin ammattilainen on face-to-face asiakkaiden kanssa, ne on niitä tilanteita joissa strategiaa viestitään.”-haastateltava

Palautteen saanti asiakkailta on tärkeää. Sen mukaan muokataan strategiaa ja toimintatapoja eteenpäin. Vuorovaikutus myös sidosryhmien kanssa on olennaista. Myyjät ovat konkreettisesti ”kentällä” ottamassa näitä viestejä asiakkailta ja sidosryhmiltä vastaan.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset toivovatkin lisää koulutusta siihen, miten ollaan entistä enemmän asiakaslähtöisiä. Mitkä ovat tärkeimpiä asioita organisaatiossa asiakkaiden näkökulmasta? Myyjät tuovat viestiä asiakkailta takaisin organisaatioon.

”Markkinointi on myynnin tukemista”, kiteytti yksi work shopissa vierailut myynnin ja markkinoinnin ammattilainen. Markkinoija ei tapaa asiakkaita, vaan myyjä tapaa, jolloin on tärkeää, että myyntiryhmissä on sama viesti, jota viedään eteenpäin. Markkinointiviestintä on tavallaan myös strategian viestimistä. Myynti ja markkinointi ovat periaatteessa sama asia, ainakin niillä on sama tavoite. Myynnin ja markkinoinnin väliset mahdolliset ristiriidat ovat turhia, sillä molemmat työskentelevät saman tavoitteen eteen.

Asiakkaat ovat kiinnostuneita organisaation arvoista. Organisaatioiden näkemyksellä, tavoitteilla ja arvomaailmalla on merkitystä asiakkaille. Asiakkaat haluavat, että heidän arvonsa kohtaavat myös palvelun tarjoajien kanssa. Myös brändiä ja imagoa, mielikuvaa, yrityksestä välitetään asiakkaille sekä tietoisesti että tiedostamatta. Myyjät edustavat käyttäytymisellään ja toimillaan koko organisaatiota, ainakin asiakkaiden silmissä. Sen vuoksi on tärkeää, että koko organisaatiossa on sama viesti strategian suhteen, yhtenäisyys heijastuu myös ulospäin. Koko organisaation on seisottava yhteisen viestin takana, jotta ristiriidoilta vältytään. Sisäiset ristiriidat heijastuvat myös asiakkaille ja sidosryhmille. Hyvällä viestinnällä luodaan hyvää mielikuvaa organisaatiosta. Myös asiakkaat tekevät taustatyötä yrityksestä, ja nykyajan sosiaalisen median avulla se on myös entistä helpompaa. Suosituksilla on merkitystä.

Work shopeissa keskustelimme erilaisista työsuhteista, kun organisaatio käyttää esimerkiksi vuokratyöntekijöitä. Voi olla epäselvää, ketkä työntekijöistä ovat osa organisaatiota ja onko yhteishenkeä. Asiakkaat eivät erota varsinaisia työntekijöitä ja vuokrafirman kautta tulevia toisistaan, vaan molemmat edustavat yhtä lailla organisaatiota. Sen takia on erityisen tärkeää panostaa strategiaviestinnän onnistumiseen, jotta myös vuokratyöntekijät toteuttavat strategiaa ja viestivät strategiaa organisaation haluamalla tavalla. Alihankkijoiden ja kumppaniorganisaatioiden henkilökuntaa on myös koulutettava, jotta he ovat tietoisia organisaation arvoista ja tavoitteista.

5.1.6 Sosiaalinen media

Yksi keskusteluissamme esille noussut teema oli sosiaalinen media. Siihen monet kaipaivat myös lisää koulutusta, mistä kerron tuonnempana. Yleisesti sosiaalinen media nähdään hyvänä asiana. Yritysten ja organisaatioiden on oltava hereillä sosiaalisen median suhteen ja kartoitettava tilannetta sen suhteen jatkuvasti. Sosiaalisesta mediasta on hyvä

katsoa, mitä ympärillä tapahtuu ja minkälainen toimintaympäristö on. Sieltä voi myös seurata kilpailijoiden tekemisiä. Sosiaalisessa mediassa on reagoitava nopeasti.

Meneillään on jonkinlainen muutos, jossa on ymmärrettävä nykyaikaa ja sen kehitystä. On olemassa ”nettinatiivien sukupolvi”, mutta he istuvat vielä koulun penkillä. Vielä lähes kaikki tällä hetkellä työelämässä olevat eivät kuulu tähän sukupolveen. Sukupolvi, johon itse kuulun, ei ole syntynyt netin maailmaan, mutta on kuitenkin kasvanut sen kehityksen mukana lapsesta saakka. Meille sosiaalinen mediakin on melko luonnollinen asia ja olenainen osa kanssakäymistä, mutta vanhemmille sukupolville se voi usein esiintyä hieman kaukaisena ilmiönä. Myös tietoturva-asiat huolestuttavat, kun suurin osa tiedostoista on sähköisessä muodossa.

Viestintä kehittyy ja laajenee koko ajan, ja muutos on tapahtumassa nopeasti. Mietittiin, minkälainen vaikutus sillä on strategiaan? ja Kuinka nopeaa muutos todellisuudessa on? Suomi on suhteellisen suljettu markkina-alue, jossa on ollut aina vähän kilpailua. Globalisoitumisen ja internetin myötä kilpailua on tullut yhä enemmän ja enemmän. Verkkokaupat ovat vieneet paljon kivijalkamyymälöiltä. Tällaisiin muutoksiin kaivattaisiin parempaa ennakkointia ja kaikenlaisia skenaarioanalysejä pidetään tärkeinä.

Internet ja sosiaalinen media ovat nykypäivänä tärkeässä osassa sekä yritysten toiminnassa että viestinnässä. Sosiaalinen media on tulossa yhä enemmän ja enemmän mukaan markkinointiin ja tulee muuttamaan markkinointia. Sosiaalisessa mediassa voi olla paljon viestejä, jotka toimivat mielenkiinnon herättäjinä. Mediatiedottamisen ja viestinnän on oltava samassa linjassa organisaation sisäisen viestinnän kanssa. Blogit olivat muutama vuosi sitten nouseva ilmiö ja myös blogeissa tapahtuu yritys- ja strategiaviestintää. Strategia on mukana kaikessa viestinnässä. Jos henkilöstö saadaan sitoutettua strategiaan, myös he voivat yksilötasolla olla sosiaalisessa mediassa jakamassa tietoa organisaatiosta sidosryhmille. Hyvillä kirjoituksilla on suuri merkitys nykypäivän jakamis- ja suosittelukulttuurissa. Sosiaalinen media on myös hyvä kanava palautetta varten, ja siihen voidaan reagoida todella nopeasti.

Viraalisuutta pidetään hyvänä asiana ja onnistunut viestintä sosiaalisessa mediassa voi olla organisaatiolle suuri lisäarvon tuoja. Sosiaalisessa mediassa voidaan erottautua kilpailijoista, jos löydetään innovatiivisia tapoja toimia siellä. Ville Tolvasen (Rapp 2015) mukaan digimurros on vasta alussa. Digitalisaatio avaa markkinat ihan uudella tavalla siirtäen valtaa myyjältä kuluttajille. Monet kuluttajista tutkivat eri vaihtoehtoja verkosta ennen kauppaan menoa ja ostopäätöstä. Kuluttajat etsivät tietoa ja vertailevat tuotteita sekä tutustuvat muiden mielipiteisiin ennen ostopäätöstä. Digitalisaatio on nykyään mukana elä-

mässämme koko ajan, sekä työssä että vapaa-ajalla. Yritysten on tartuttava tähän. Tiedon jakaminen ja jatkuva vuorovaikutus ja keskusteluun osallistuminen tuovat yrityksille uskottavuutta. Avoin viestintä ja kiinnostavat aiheet saavat myös kuluttajat tarttumaan niihin ja jakamaan niitä eteenpäin. Organisaatioissa viestinnän pitäisi tukea avoimuutta ja eri kanavien hyödyntämistä. Täytyy osata tarttua tilanteisiin ja hyödyntää eri kanavia monipuolisesti. (Rapp 2015, 6-9.)

5.1.7 Kehitys & koulutus

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset haluaisivat kehittää rooliaan strategian viestijöinä ja kaipaavat myös koulutusta siihen. Pääosin haastattelemani ammattilaiset olivat tyytyväisiä omaan rooliinsa. Heillä on vapauksia toimia ja he pystyvät toimimaan toivomallaan tavalla ja haluamassaan roolissa. Moni mainitsi ensimmäisenä sosiaalisen median. Kaikilla oli se käsitys, että sosiaalinen media on tulossa yhä enemmän ja vahvemmin mukaan, mutta sen toimivaan käyttöön toivotaan vinkkejä ja neuvoja. Mitkä ovat oikeat tavat käyttää sosiaalista mediaa ja miten strategia muokataan ”some-muotoon”? Mitkä ovat hyviä keinoja luoda sisältöä saaden strategia sisällytettyä viesteihin? Mitkä ovat hyviä tapoja ja tekoja sosiaalisessa mediassa ja mitkä taas eivät? Minkälaiset viestit voidaan nähdä negatiivisina? Neuvoja kaivattiin myös siihen, miten sisältömarkkinointia voidaan terävöittää nimenomaan markkinoitaessa sosiaalisen median kanavilla.

Koulutusta kaivataan myös ihan yleisesti strategiaviestinnästä. Miten sitä tehdään toimivasti esimerkiksi muutostilanteissa? Halutaan, että koulutuksissa käsitellään myös viestintää ja sen tärkeää merkitystä organisaatioille sekä sisäisesti että ulkoisesti. Organisaatioviestinnästäkin kaivataan lisää tietoa ja koulutusta. Yleisesti vaikutelma oli, että koulutusta kaivataan, ja MMA:n koulutuksista oli positiivinen mielikuva. Nykyajan globaalissa yritysmaailmassa yritykset voivat olla hajallaan monessa maassa ja maanosassa. Miten saada viestintä toimivaksi, kun ei olla konkreettisesti läsnä työpaikoilla? Miten saada henkilöstö sitoutumaan kun yritys on sijoittunut hyvin hajanaisesti? MMA:lle lähetettiin toivetta hyödyntää enemmän interaktiivisuutta ja mahdollisuutta kouluttautua myös verkkokursseilla.

Asiakaslähtöisyydestä ja sen tärkeydestä olen puhunut jo paljon tutkimustuloksissani. Myös siihen kaivataan koulutusta. Miten ollaan entistä enemmän asiakaslähtöisiä ja mitkä ovat tärkeimpiä asioita asiakkaiden näkökulmasta? Miten voidaan todella erottautua, sekä sosiaalisessa mediassa että muuten yritysmaailmassa? Erottautumiseen kaivataan konkreettisia keinoja ja vinkkejä.

Asennetta pidetään tärkeänä tekijänä strategiaosaamisessa. Miten viestinnästä päästään konkreettiselle tasolle? Muun muassa seuraavia ”otsikoita” koulutuskursseille kehitettiin: ”Strategia myynnin tukena”, ”Tavoitteiden jalkauttaminen”, ”Pääviestit”. Koulutusta siis kaivataan siihen, miten strategiaa jalkautetaan. Miten se tehdään niin, että henkilöstö saadaan sitoutumaan ja kunnolla mukaan strategian toteuttamiseen? Miten kehitystä seurataan ja miten tsemputaan jatkamaan? Mitkä olisivat toimivia työkaluja strategian jalkauttamiseen? Siihen, miten strategia voidaan jalkauttaa jopa leikkimielisesti ja huumorin kautta, kaivataan vinkkejä. Tähän liittyy myös työhyvinvointi ja työpaikalla viihtyminen. Työhyvinvointia ja koulutusta pidetään todella tärkeinä asioina myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten keskuudessa.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää tietoa myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolista strategiaviestinnässä. Tutkimusongelmana oli työntekijän roolin epäselvyys strategiaviestinnässä. Ovatko myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset tyytyväisiä rooliinsa ja miten roolia voidaan kehittää? Näkykö strategia jokapäiväisessä työssä? Miten työpaikoilla välitetään strategiatietoa? Miten strategia jalkautetaan? Mikä on hyvää viestintää ja mitkä ovat oikeat ja sopivat kanavat strategiaviestintää varten?

Tapaamilleni myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille heidän oma rooliinsa strategiaviestinnässä oli melko selkeä. Jos olisin haastatellut tavallisia työntekijöitä, jotka eivät ole esimiesasemassa, olisin varmaan saanut erilaisia vastauksia. Tietysti voidaan myös olettaa, että työpajoihin ja haastatteluihin lähtivät nimenomaan ne henkilöt, joilla on strategiasta ja strategiaviestinnästä melko positiivisia kokemuksia ja mielikuvia.

Strategiatiedon välittäminen työpaikoilla vaihtelee. Suurimmaksi osaksi siitä kuitenkin keskustellaan, eikä sitä vain tiputeta luettavaksi. Järjestetään tiimipalavereita ja keskustellaan työkavereiden kanssa, annetaan palautetta. Henkilökuntakin pääsee mukaan strategian viimeistelyyn ja hienosäätöön. Strategian viestimiseen kaivataan kuitenkin enemmän avoimuutta ja mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Jo strategian luomisen täytyisi olla läpinäkyvä ja avoin prosessi.

Hyvää strategiaviestintää ja strategian jalkauttamista on se, että se esitellään henkilökohtaisesti ja kasvotusten. Jo strategian esittelytilanteessa tai jopa jo ennen sitä työntekijöilläkin olisi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Johdon ja henkilökunnan välille kaivataan avoimempaa vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Intranetiä ei pidetä yleisesti ottaen hyvänä strategiaviestinnän kanavana eikä varsinkaan sähköpostia. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kaipaavat keskustelua kasvokkain tai puhelimitse.

Haastatteleman myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset olivat kaikki tyytyväisiä rooliinsa strategian viestijöinä. He ovat joko viestimässä strategiaa alaspäin omille tiimeilleen ja vastaanottamassa tietoa johdolta tai luomassa strategiaa yhdessä johdon kanssa tai omassa työssään.

Työpajoista ja haastatteluista saatiin Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:lle uusia ideoita siihen, miten työntekijän roolia organisaation strategiaviestinnässä voisi kehit-

tää ja mitkä ovat niitä asioita, joita organisaatioissa voitaisiin tehdä paremmin. Tietoa siitä, mitä työntekijät kaipaavat strategiaviestintään ja mitä ideoita heillä on sen toimivuuden kehittämiseen. Kaikki haastateltavat ja work shopiin osallistuneet olivat päälliköitä, useimmiten myynnin tai markkinoinnin. Heillä oli siis paljon tietoutta strategiaviestinnästä ja he osallistuvat itse omassa työssään vahvasti strategian viestimiseen ja myös luomiseen. Heillä oli paljon näkökulmia ja sanottavaa valitsemiini teemoihin ja olin keskusteluihin ja haastatteluihin enemmän kuin tyytyväinen.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kaipaavat koulutusta strategiaviestintään kokonaisuudessaan ja sosiaalisen median oikeanlaiseen käyttöön viestinnän ja markkinoinnin kanavana. Haastateltavien mukaan organisaatioilla on kehittämisen varaa avoimuudessa, vuorovaikutuksessa ja keskustelussa sekä henkilöstön tai työntekijöiden sitouttamisessa strategiaan.

Strategiasta ja sen luonnista sekä jalkauttamisesta, vuorovaikutuksesta, henkilöstön osallistumisesta strategian luontiin ja myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolista strategiaviestinnässä keskusteltiin paljon. Myös sosiaalinen media viestinnän kannalta tuli usein esille. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset kaipaavat työpaikoille enemmän keskustelua ja avoimuutta strategian suhteen sekä monipuolisempaa mahdollisuutta vuorovaikutukseen. He toivovat, että työntekijät otettaisiin entistä enemmän ja paremmin mukaan jo strategian luontivaiheeseen.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöni tekeminen on ollut minulle todella opettavaista. Tutustuin laajasti teorianäyttöön ja opin viitekehystä kirjoittaessani paljon uutta. Päädyin aiheeseen sattumalta toimeksiannon kautta, mutta jo aloittaessani totesin aiheen olevan minulle todella mielenkiintoisen ja mielekäs tutkia.

Opinnäytetyöprosessi alkoi toimeksiannon saamisen jälkeen viitekehyksen kirjoittamisella. Oli mielenkiintoista lukea lähdekirjallisuutta ja rakentaa kokonaiskuvaa strategiaviestinnästä aiheena. Tukea antoi myös samaan aikaan meneillään ollut strategiatyön kurssi. Luulenkin, että ilman kurssia lähestymistapa aiheeseen olisi ollut paljon teoreettisempi ja abstraktimpi. Kurssin avulla sain käytännön tietoa aiheesta.

Suhtaudun valitsemaani lähdekirjallisuuteen luottamuksella, koska teokset olivat alalla tunnettuja ja suositeltuja. Tarkastelin tietysti lähteitä kriittisellä silmällä harkiten, mikä tieto

on luotettavaa ja mikä ei. Lähdekirjallisuuden teorit myös olivat samoilla linjoilla keskenään, mikä lisäsi luotettavuutta. Teokset, joista en kokenut saavani relevanttia tietoa tutkimustani varten, jätin pois. Käytin myös kursseilla ja etenkin strategiatyön kurssilla käytettyä lähdekirjallisuutta ja yleisesti strategiatyön ja strategiaviestinnän kentällä arvostettujen asiantuntijoiden teoksia.

Otin paljon vastuuta tapahtumien järjestelystä ja olin aktiivisesti yhteydessä kaikkiin mukana olleisiin. Tapahtumat onnistuivat hyvin. Omassa kirjoitustyössäni pysyin hyvin aneissa aikataulussa noudattaen sovittuja päivämääriä.

Pidän tutkimustani luotettavana, koska tarkoituksena oli saada yksilöllisiä näkemyksiä strategiaviestinnän tilanteesta organisaatioissa ja myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten roolista strategian viestijöinä. Se toteutui. Sain vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin ja tavoite saada koulutusehdotuksia Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:lle toteutui. Olisin toivonut työpajoihin enemmän osallistujia, mutta sain tarvitsemani lisäaineiston puhelinhaastatteluilla, mitä pidän hyvänä ratkaisuna. Mielestäni saimme työpajoista ja haastatteluilla paljon hyvää tietoa myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten näkemyksistä strategiatyöstä ja strategiaviestistä. Olen tyytyväinen, kuinka selkeä käsitys heillä oli omasta roolistaan ja strategiatyöstä työpaikoilla.

MMA osallistui projektista koituneisiin kustannuksiin ja ne pysyivät maltillisina. Tulokset ovat valmiita julkaistaviksi.

Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Vastapaino. Tampere.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF. Helsinki.

Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. Painossa 2015. Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. University of Helsinki. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/communication/research/publications/papers/WP7.pdf>. Luettu 9.4.2015.

Kotler, P., Keller, K. L. 2012. A Framework for Marketing Management. Fifth Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Kunnas, P. & Röksä, J. 2015. Myyntialan palkat nousivat tasaisesti. Myynti & Markkinointi, 2/15, s. 19-23.

Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B. 2012. Selling Today. Partnering to Create Value. 12. painos. Pearson. Boston.

Mantere, S. 2003. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Helsinki University of Technology. Monikko Oy. Espoo. Luettavissa: <http://www.strada.tkk.fi/documents/dissertation-mantere.pdf>. Luettu 15.4.2015.

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

Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset 2015a. Luettavissa: <http://www.smkj.fi/fi/>. Luettu 18.2.2015.

Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset 2015b. Mikä ammattilainen? Luettavissa: <http://www.mma.fi/liitto/mika-ammattilainen>. Luettu 9.4.2015.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Parvinen, P. 2008. Marketing Spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Infor. Helsinki.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.

Rapp, M. 2015. Digiapostolin kydyssä. AITO, 1/2015, s. 6-9. Erweco Oy. Helsinki.

Silverman, D. 2005. Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. 2. painos. Sage. Lontoo.

TE-PALVELUT 2013. Luettavissa: <http://www.te-palvelut.fi/te/fi/>. Luettu 18.2.2015.

Haaga-Helia 2014. Raportointi ja opinnäytetyö HAAGA-HELIAssa. Opinnäytetyökoordinaattorit.. Luettavissa: https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf. Luettu: 17.2.2015.

Liitteet

Liite 1. Work shop –kutsu



Strategiaviestinnän työpaja 16.3. ja 10.4.

Kiitos, että osallistuit kyselyymme strategiaviestinnästä marraskuussa 2014!

Järjestämme workshopin myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille strategiaviestinnän kehittämisestä maaliskuu- ja huhtikuussa Pasilassa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun tiloissa.

Ohjelmassa on keskustelua ja ideointia strategiaviestinnän kehittämisestä ja sinun roolistasi strategiaviestinnässä työpaikallasi.

Tapahtuman yhteydessä tarjoamme lounaan.

Toivottavasti pääset osallistumaan johonkin seuraavista kolmesta tilaisuudesta:

- Maanantaina 16.3. klo 10.30 – 12, ilm. 11.3. mennessä
- Perjantaina 10.4. klo 9 - 11.30 ja 12.30 – 15, ilm. 30.3. mennessä

Workshopit järjestetään osoitteessa Ratapihantie 13, 00520 Helsinki

Mahtavaa, jos joku näistä ajoista sopii sinulle, ilmoittaudu osoitteeseen evelina.simula@myy.haaga-helia.fi.

Jos olet kiinnostunut jatkamaan keskustelua, mutta ajankohdat eivät käy, laita myös viestiä!

Tervetuloa!

Lisätietoja ja tarkempi ohjelma lähetetään ilmoittautuneille.