

Ansa Jokiranta

VSS BIOPOWER LTD  
STRATEGIA, DESIGN MANAGEMENT JA VIESTINTÄ  
YRITYSTARINAN ALKAESSA

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

2017

# VSS BIOPOWER LTD STRATEGIA, DESIGN MANAGEMENT JA VIESTINTÄ YRITYSTARINAN ALKAESSA

Jokiranta, Ansa

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2017

Ohjaaja: Kallama, Kimmo & Iijolainen, Maarika

Sivumäärä 83

Liitteitä: 3

Asiasanat: strategia, design management, viestintä, brändi, biovoima

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja selvittää mitä seikkoja VSS Biopower Ltd:n design managementia ja viestintää suunniteltaessa tulee huomioida yritystarinan alkaessa. Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaamalla tutkimuksessa saadaan selville odotuksia ja näkemyksiä biovoima-alan design managementista, brändin rakentamisesta ja viestinnän keinoista. Lisäksi tutkimuksessa saadaan selville, miten omistajajäsenet tulisi sitouttaa strategiatyöhön. Opinnäytetyön pohjana toimii kohdeorganisaatiolle laadittu strategia-asiakirja. Tutkimus suoritettiin haastattelujen, ideariihien ja havainnoinnin kautta alkuvuonna 2017. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin strategian merkitystä, design managementin muodostumista ja viestinnän keinoja.

Empiirisessä osiossa avattiin tutkimushaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä ja odotuksia kohdeorganisaation Tutkimushankkeessa saatujen vastausten perusteella saatiin selville, että VSS:n omistajajäsenet ovat sitoutuneita strategiaansa ja VSS Biopowerin arvot ovat yhtä kuin omistajajäsenien arvot. Tämän pohjalta VSS Biopowerilla on mahdollisuudet luoda menestykselleen puitteet ja houkutella sitä luoksensa, vaikka menestystä ei voi kuitenkaan taata. Tutkimuksen tuloksena saatiin arvokasta tietoa aluevaikuttajilta, asiantuntijoilta, tutkijoilta, sidosryhmiltä, laitostomittajalta sekä mahdollisilta tulevilta yhteistyökumppaneilta siitä, mitä kohdeorganisaation tulisi huomioida design managementia ja brändiä rakentaessa ja minkälaisia odotuksia eri tahoilla on biovoima-alan yrityksen viestinnän suhteen – uhat ja mahdollisuudet huomioiden.

Tutkimustulosten pohjalta muodostui myös design management –huoneentaulu, jonka avulla VSS Biopower Ltd voi suunnitella yrityskuvaansa, tehdä viestintää ja toteuttaa yksityiskohtaisempia suunnitelmia design managementiin, brändiin ja viestintään liittyen.

# VSS BIOPOWER LTD STRATEGY, DESIGN MANAGEMENT AND CORPORATE COMMUNICATION AT THE BEGINNING OF THE COMPANY STORY

Jokiranta, Ansa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

April 2017

Supervisor: Kallama, Kimmo & Iijolainen, Maarika

Number of pages: 83

Appendices: 3

Keywords: strategy, design management, communication, brand, biopower

---

The subject of the thesis was to research and find out which factors VVS Biopower Ltd should consider in the beginning of the company story while planning the design management and communication. By answering the research problem and research questions the research figures out the expectations and views in design management, brand building and communication tools in the field of biopower. In addition, the research discovers how the owners should be committed to the strategy work. A strategy document drawn to the target organization served as a base for the thesis. The research was executed through interviews, brainstorming and perception in the beginning of the year 2017. The theoretical part of the research considers the importance of strategy, formation of design management and the means of communication.

The empirical part of the thesis opens up the views and expectations towards the target organization by the people who participated in the interviews. Based on the answers from the research project, the owners of VSS are committed to strategy and values. Values of VSS Biopower are same as the values of the owners. VSS Biopower has the opportunity to create frame for its success and to attract it, even though the success cannot be guaranteed. As the result of the research valuable information was received from the influential parties of the region, specialists, researchers, stakeholders, suppliers and possible future partners about what the target company should consider while building their design management and brand and what kind of expectations different parties in the field of biopower have in terms of communication – considering threats and opportunities.

Based on the research results, design management flowchart was formed, which helps the VSS Biopower Ltd to plan their business image, communication and execute more detailed plans concerning design management, brand and communication.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KOHDEYRITYKSEN JA TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	7
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄ .....	10
3.1	Tutkimusongelma ja tukikysymykset .....	10
3.2	Teoreettinen viitekehys .....	12
3.3	Lähestymistapa, tutkimuksen suorittaminen ja tiedonkeruumenetelmät .....	13
4	STRATEGIA MENESTYKSEN LÄHTÖKOHTANA .....	15
4.1	Strateginen ajattelu ja identiteetti voimavaroina.....	17
4.2	Toiminta-ajatus, visio ja arvot .....	20
4.3	Strategian toimeenpanolla ja strategiaviestinnällä kohti design managementia.....	26
5	DESIGN MANAGEMENT .....	29
5.1	Yrityskuva.....	32
5.2	Brändi.....	34
5.2.1	Maine .....	37
5.2.2	Identiteetti .....	38
5.2.3	Imago .....	39
6	VIESTINTÄ STRATEGIAN JA DESIGN MANAGEMENTIN TOTEUTTAJANA .....	40
6.1	Markkinointiviestinnän mahdollisuudet .....	42
6.2	Vuoropuhelu design managementin välineenä .....	44
6.3	Tarinallistaminen strategian ja design managementin avaajana.....	46
7	TUTKIMUSTYÖ JA TULOKSET .....	50
7.1	Ideariihi .....	51
7.2	Teemahaastattelut ja haastattelujen pohdinta.....	53
7.2.1	Strategiatyö toiminnan lähtökohtana.....	54
7.2.2	Kohti design managementia .....	55
7.2.3	Mahdollisuudet ja uhat brändin luomisen kannalta.....	59
7.2.4	Viestinnän keinot.....	63
7.3	Tutkimusaineiston analysointi ja tulosten pohdinta.....	68
7.4	Kerätyn aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus .....	72
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
8.1	Strategiaa toteuttamalla tunnettuutta.....	73
8.2	Viestinnän suunnittelulla kohti vahvaa brändiä.....	76
	LÄHTEET .....	79
	LIITTEET	

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset omistajajäsenille

Liite 2: Teemahaastattelukysymykset muille tahoille

Liite 3: VSS Biopower Ltd Strategia 2022

# 1 JOHDANTO

*“Joo, mä tiedän, on veden pinta kaukana  
En nää pohjaan, en näe onko sen alla  
          haukia tai haita  
jotka mut voi kerralla hotkaista*

*Mut sä näät pintaakin syvemmälle  
          Sä viet mukaan  
saat minut uskaltamaan sun kaa  
          niin vaarallisesti  
en oo koskaan mä sulkeltnut*

*Veden pintaa keihään lailla  
          halkoo hahmosi jäntevä  
          sulava, valuva  
vahva, vakuuttava  
vaikuttava...”*

Emma Salokoski, Veden alla

Tutkimustieto ja arki osoittavat, että menestyksen taustalla on strategia, joka sisältää kuvaukset organisaation toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista sekä strategisista painopisteistä. Aloittavan yrityksen design management koostuu brändistä – tarinasta, joka avaa toiminta-ajatuksen sellaisena kuin yrityksen luojat haluavat sen kertoa. Identiteetti, maine ja imago kulkevat yhtä matkaa tarinan kanssa muodostaen yrityskuvan, vaikka ne syntyvätkin eri tavoin. Parhaimmatkaan strategiat eivät toteudu ilman hyvää johtamista, suunnitelmallista viestintää, nöyrää asennetta, muutosmyönteisyyttä tai pitkäjänteistä kehittämistä ja halua uudistua. Vuoropuhelu ja verkostoituminen nousevat kaikissa yrityksen toiminnoissa yhä tärkeämpään rooliin.

Markkinat, kilpailu sekä asiakkaiden tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Näiden lisäksi globalisaatio ja yritysten kansainvälistyminen aiheuttavat myös tarvetta erottautua kilpailijoista. Tehokas, hyvin suunniteltu ja johdettu design management mahdollistaa vahvan yrityskuvan luomisen. Vahva yrityskuva luo yritykselle kilpailuetua ja kykyä erottautua joukosta. Sen tarkoituksena on luoda laadukas kuva yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Onnistuneen yrityskuvan rakentamisen perusedellytys on, että yrityksen johdolla on selkeä ja yhdenmukainen kuva omista menestystekijöistä, liiketoimintansa luonteesta sekä sen jatkokehittämisestä. Tämä opinnäytetyö laaditaan uudelle, Säkylään nousevalle biovoima-alan yritykselle, VSS Biopower Ltd:lle osaksi alkavaa yritystarinaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa tutkimuksellista tietoa kohdeorganisaatiolle ajatuksista, odotuksista ja ennakkoluuloista, joita alueen vaikuttajilla, asiantuntijoilla ja potentiaalisilla yhteistyökumppaneilla sekä laitostoimittajalla ja ympäristöasiantuntijoilla on biovoima-alan yrityskuvan synnyttämiseen liittyen. Opinnäyttyössä tarkastellaan myös strategian toteuttamisen lähtökohtia ja annetaan eväitä viestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen –alkavaan yritystarinaan.

## 2 KOHDEYRITYKSEN JA TUTKIMUKSEN TAUSTA

Pk-yritys on kuin pieni purjevene. Kurssin voi kääntää yhden miehen voimin, hyvinkin nopeasti, jopa hetken mielihohteesta. Reittivalinnat ovat isoa laivaa ketterämmät ja siksi purjevene voi löytää sellaiset laguunit, joista ison risteilyaluksen kapteeni voi vain haaveilla. Mitä kauniimmat laguunit purjeveneeseen ohjaaja löytää, sitä kokeneempi merenkävijä hän yleensä on. Aina tuulet eivät kuitenkaan ole suosiolliset edes kokeneelle merimiehelle. Alkavan yrityksen toiminnan voi rinnastaa pienen kaarnalaivan matkaan. Kuka tahansa kykenee rakentamaan sellaisen, mutta kuinka moni osaa uittaa sitä? Alkumetreitit ovat erityisen riskialttiit; uppoaako laiva heti vai pysyykö se pinnalla pidempään? Matkan onnistumistodennäköisyyttä on mahdollista nostaa huolellisella valmistautumisella, kuten useamman testilaivan rakentamisella, oikeanlaisen paikan valinnalla ja tuulien huomioimisella. Samalla tavoin alkavan yrityksen onnistumisen todennäköisyyttä kasvattaa huolellinen suunnittelu. (Sekki & Niemi 2016, 7.)

VSS Biovoima Oy on Jouni Virtasen, Jari Sillanpään ja Rami Sillanpään omistama yritys. Toimitusjohtajana toimii Jouni Virtanen. Yrityksen virallinen toiminimi on VSS Biopower Ltd. Tässä opinnäytetyössä käytetään yrityksen virallista toiminimeä ja lyhennettä VSS. Yrityksen liikeideana on tuottaa Satakunnan ruokaketjun (elintarviketeollisuus, alkutuotanto, biojätteet) sivuainevirroista biopolttoaineita liikenteeseen ja teollisuuden lämmön/sähkön tuotantoon. Päätuotteena tulee olemaan biokaasu teollisuuden lämmöntuotantoon ja liikennekäyttöön. Samalla erotetaan biodieselin raaka-aineeksi sopivat rasvat, joista tuotetaan biodieseliä. Lopputuotteesta erotetaan kuiva-aine ja nestemäisen liete, joita myydään lannoitteena.

VSS tarjoaa puhdasta energiaa ja mahdollisuutta kokonaisvaltaiseen kiertotalouteen Satakunnan alueella toimiville elintarvikealan yrityksille. Tällä hetkellä sivuainevirrat ovat suuri kustannus yrityksille ja maanviljelijöille ja he etsivät halvempaa ja helpompaa ratkaisua. Erityisesti siipikarjan kasvattajille paikallisen biokaasulaitoksen perustaminen tulee olemaan elinkeinon jatkuvuuden turvaamisen kannalta elintärkeä tiukentuvien ympäristölainsäädännön vaikutusten johdosta. Yritys rakennuttaa konttirakenteisen, jatkuvatoimisen kuivamädätystekniikkaan perustuvan biokaasulaitoksen, jonka toiminta perustuu täysin automatisoituun kuivamädätykseen. Menetelmä on paitsi energiatehokasta, myös toimintavarmaa ja patentoitua. Optiona on tuottaa uutta teknologiaa ja jälkilletettä käyttävä lannoitelaitos.

VSS ostaa laitoksen Jyväskylässä sijaitsevalta BioGTS Oy:ltä avaimet käteen periaatteella. BioGTS Oy on suomalainen yritys, joka on kehittänyt ja patentoinut laitteiston, millä pystytään kustannustehokkaasti hoitamaan Satakunnan alueen sivuainevirtoja ja samalla vähentämään nousevia kustannuksia. Paikallinen, logistisesti lähellä oleva, biokaasulaitos lisää alueen elintarviketoimijoiden liiketoiminnan kannattavuutta ja lisää toiminnan ekologisuutta ja vähähiilisyyttä.

VSS Biopowerin asiakkaat sekä lopputuotteiden että syötteenä käytettävien raaka-aineiden osalta tulevat olemaan pääasiassa Satakunnan alueella elintarvikeketjun eri vaiheissa toimivia yrittäjiä, yrityksiä ja alkutuottajia. Tiukentuvat ympäristölain säädökset ohjaavat yrityksiä etsimään uusia ratkaisuja sivuvirtojen käsittelyyn. Tämän takia markkinat kasvat seuraavina vuosina, sillä sivuvirtoja on tarjolla enemmän kuin paikallista käsittelykapasiteettia.



Tuotteet:

- Biokaasu teollisuuteen
- Liikennekaasu
- Biodiesel
- Jälkimädätteet kuivattuna fosforipitoisena ja nestemäisenä typpipitoisena lannoitteena.

Asiakkaat:

- Elintarviketeollisuus
- Maatalous
- Liikenne

Biokaasulaitos-hankkeen vaikutukset paikallistalouteen:

- Vahvistaa alueellista energia omavaraisuutta
- Tuottaa paikallista energiaa ja lannoitetta ja täten vahvistaa paikallistaloutta
- Nostaa Pyhäjärven alueen bioenergian käyttöä
- Tukee kotimaista teollisuutta sekä alueellista yrittäjyyttä
- Mahdollistaa alueellisen kehittymisen biotalouden saralla
- Vähentää metaanipäästöjä
- Mahdollistaa biohajoavan jätteen hyödyntämisen ja jalostamisen alueella
- Tuo kaasuautoilun mahdolliseksi alueella
- Tarjoaa paikallisesti tuotettua kaasua yrityksille sekä ekologista sähköä ja lämpöä sekä yritys-, että kotitalousasiakkaille
- Tuottaa alueellisista raaka-aineista tuotettua lannoitetta maatalouskäyttöön (ravinnekierto).

VSS Biopower Ltd on uusi yritys. Yrityksen toiminta on käynnistynyt Y-tunnuksella 11.2.2016 ja kaupparekisterissä 16.3.2016. Laitoksen on määrä olla valmis vuoden 2018 loppuun mennessä. Työ- ja elinkeinoministeriö on myöntänyt yritykselle 30.1.2017 tukipäätöksen, joka kattaa 30 % koko suunnitellusta investoinnista. Päätöksen pohjalta yritys pystyy aloittamaan laitoksen toimittamisen.

VSS:n ideologian pohjalla on paikallisuuden korostaminen ja paikallisten ”Pelle Pellottomien” kasvutarinoiden avaaminen rohkean ja avoimen toiminnan kautta – Säky-län ja Pyhäjärven ympäristö huomioiden. Myös kotimaisuusarvo on huipussaan, sillä laitostoimittaja BioGTS on 95% suomalainen. Aluetaloudellisesti katsottuna kokonaisuus luo ja tukee myös yrittäjyyttä.

Toimitusjohtaja Jouni Virtasen työkokemus on kertynyt elintarvikealan kunnossapidon töistä. Viimeksi hän on toiminut Länsi-Kalkkuna Oy:n kunnossapidon veturina ja projektien suunnittelijana. Toimitusjohtajan vahvuuksiin kuuluvat teknillinen osaaminen niin mekaanisella kuin sähköiselläkin puolella. Osakas Jari Sillanpäällä on osaamista elintarvikealalta, jossa hän on toiminut vuosia esimiestehtävissä. Viime vuodet Sillanpää on toiminut tuotantopäällikkönä Länsi-Kalkkuna Oy:ssä. Hän on aiemmin toiminut myös vuosia erilaisten elintarviketeollisuuden projektien parissa. Samalla hän on työskennellyt paljon viranomaistoiminnan (mm. EVIRA) parissa ymmärtää, miten viranomaistahojen kanssa tulee työskennellä. Osakas Rami Sillanpään työkokemus koostuu monilta erialoilta, joista viime vuodet hän on toiminut elintarvikealalla monitoimimiehenä Länsi-Kalkkuna Oy:ssä. Ramin käytännön kokemus tuo syvempää näkemystä projektiin ja sen eri vaiheisiin.

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄ

#### 3.1 Tutkimusongelma ja tukikysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma, eli tutkimustehtävänä on selvittää, mitä seikkoja kohdeorganisaation design managementia suunniteltaessa ja avatessa viestinnän keinoin tulisi huomioida strategian pohjalta. Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaamalla saadaan selville odotuksia ja näkemyksiä biovoima-alan design managementista, brändin rakentamisesta ja viestinnän keinoista, sekä miten omistajajäsenet tulisi sitouttaa strategiatyöhön. Opinnäytetyöni pohjaksi olen valmistanut kohdeorganisaatiolle strategia-asiakirjan (liite 3). Strategia-asiakirjaan on avattu VSS Biopower Ltd:n toiminta-ajatus, visio ja arvot sekä strategiset painopisteet vuosille 2017-2022. Strategian luominen on ollut välttämätöntä, jotta yritys voi toimia ja toteuttaa ideologiaansa. Strategia-asiakirja antaa myös lähtökohdat design managementin tarkastelulle ja suunnittelulle sekä viestinnän keinojen kartoittamiselle. Design managementin hahmottaminen on tärkeää alkavan biovoima- ja kiertotalousyrityksen brändiä rakennettaessa.

Strategia on toimeenpantava niin, että yrityksen omistajat sitoutuvat sitä noudattamaan ja tietävät mihin suuntaan toimintaansa lähtevät tulevana vuosina suuntaamaan. Design management on merkittävässä roolissa strategian toteuttamisessa, koska design managementin käsitteen avulla voidaan määritellä, minkälaisen ilmeen yrityksen imago, brändi, identiteetti ja maine saavat. Käytännössä design management on yrityskuvan huolellista hoitamista – yrityksen strategioiden näkyväksi tekemistä. (Poikolainen jne. 1994, 24). Viestintä toimii design managementin kertojana välittämällä yrityksen tai tuotteen sanomaa tavoitellulle kohderyhmälle. (Poikolainen jne. 1994, 92). Tämän opinnäytetyön puitteissa näen tarpeelliseksi tutustua brändin rakentamiseen paitsi alkavan yrityksen toiminnan käynnistyessä myös suunniteltaessa viestinnän roolia ja mahdollisuuksia, joiden kautta voidaan poistaa biovoima-alaan ja kiertotalouteen liittyviä ennakkokäsityksiä ja epävarmuuden tunnetta.

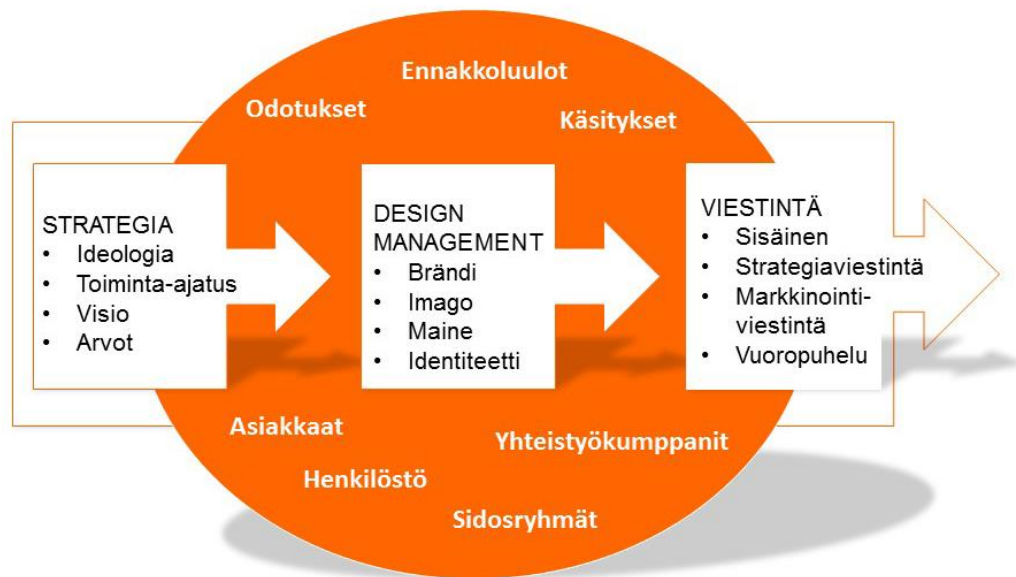
Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta; strategian merkityksestä, design managementin kartoittamisesta ja viestinnän keinoista. Pääpaino opinnäytetyössä on design managementin kartoittamisessa ja opinnäytetyön yhtenä tuotoksena syntyy kohdeorganisaatiolle design management -huoneentaulu. Opinnäytetyössäni teoreettisen ja käytännöllisen viitekehyksen muodostavat strategian lähtökohdat, design management osana alkavan yrityksen brändin luomista ja viestinnän käytännön keinot menestystä tavoiteltaessa ja tarinaa kerrottaessa. Tutkimuskysymyksiä eli tutkimusongelmaa täsmentäviä osaongelmia ovat:

- Mitä kohdeorganisaation tulee ottaa huomioon design managementin suunnittelussa ja brändin rakentamisessa, jotta strategiassa mainittuihin visioon ja arvojen toteuttamiseen voidaan päästä?
- Minkälaista viestintää VSS Biopower Ltd:ltä odotetaan?
- Mikä on omistajajäsenten rooli strategian toteuttamisessa?

Tutkimusongelman kysymykset ovat laajoja, minkä vuoksi tutkijan on hyvä varautua tukikysymyksiin. Tukikysymyksiä ovat:

- Minkälaisia positiivisia vaikutuksia/ ilmentymiä kohdeorganisaation brändillä voi olla biovoima-alaan ja aluekehitykseen?
- Entä mahdolliset sudenkuopat?
- Mitkä ovat viestinnän keinot ja resurssit design managementin toteuttamisessa?
- Minkälaista markkinointiviestintää ja/tai vuoropuhelua yritys voi toteuttaa?
- Miten omistajajäsenet sitoutetaan arvoihin ja strategiaan painopisteisiin?
- Miten viestintää ja vuoropuhelua voidaan toteuttaa hallitusti?

### 3.2 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Sen osiot rakentuvat strategiasta, joka sisältää yrityksen ideologian, toiminta-ajatuksen, vision ja arvot. Strategia ohjaa design managementia, joka kattaa organisaation brändin synnyttämisen, imagon hallinnan, maineen muodostumisen ja identiteetin vaalimisen. Design management –prosessi alkaa siis identiteetin määrittelystä, missä lähtökohtana on se, miten yritys määrittelee itsensä – miksi se on olemassa. Design managementin kannalta on erityisen tärkeää *miten*-osa eli *tapa toimia*. Se antaa pohjaa yrityskulttuurille ja yrityskuvatavoitteille. (Poikolainen jne. 1994, 32-33.) Design managementin pohjalta yritys toteuttaa viestintäänsä, johon kuuluvat sisäisten asiakkaiden informoimisen lisäksi suunnitelmallinen strategiaviestintä, markkinointiviestinnän mahdollisuudet ja vuoropuhelun eri muodot. Design managementiin kuuluu se, *miten* viestintää käytetään. (Poikolainen jne. 1994, 92.) Viestintä on myös läpileikkaava toiminto, joka toimii tukielementtinä kaikelle toiminnalle. Biovoimalaitoksen toiminta perustuu kiertotalouteen ja yrityksen tulee koko toiminnassaan huomioida ympäristövaikutuksiin liittyvät odotukset, ennakkoluulot ja käsitykset. Myös henkilöstöllä, asiakkailla, sidosryhmillä ja yhteistyökumppaneilla on odotuksia toiminnan eri osa-alueisiin ja pitää huomioida.

Kuviossa 1. nuolilla on kuvattu, miten lopullinen viestintä mahdollistuu, kun ketju lähtee liikkeelle hyvästä strategiapohjasta vahvistuen yrityksen design managementin kautta kohti tavoitetta – yritystarinaa. Taustalla oleva oranssi soikio sitoo yhteen eri tahot ja asiat, jotka muokkaavat osiltaan strategiaa, design managementia ja viestintää.

### 3.3 Lähestymistapa, tutkimuksen suorittaminen ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen kohteena oli VSS Biopower Ltd:n design managementin kartoittaminen ja suunnitteleminen osana strategian toteuttamista ja viestinnän keinoja. Tutkimuksessa huomioitiin alkavan biovoima-alan pk-yrityksen brändin rakentamiseen liittyvät seikat ja mahdolliset ennakkokäsitykset. Tutkimusmenetelmäksi valitsin tapaustutkimuksen ja tutkimusotteeni oli kvalitatiivinen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä käyttäen useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä syvällisen ja kokonaisvaltaisen kivan saamiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2010, 37.) Kvalitatiivinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään tutkittavan asian mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161).

Tiedonkeruumenetelmiksi valitsin teemahaastattelut, ideariihen sekä havainnoinnin. Henkilökohtainen läsnäolo haastatteluissa ja ideariihessä mahdollistavat sujuvamman ja luotettavamman havainnoinnin. Tiedonkeruun monipuolisuuden tarkoitus oli saada mahdollisimman relevanttia ja joustavaa tutkimusaineistoa yrityksen kasvaessa samaa tahtia tutkimuksen suorittamisen myötä. Tärkeintä oli saada strategisesti avainasemassa olevat henkilöt mukaan tutkimukseen. Hirsijärven jne. (2010, 205) mukaan haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä.

Jaoin haastattelut neljään teemaan 1) strategiatyö, 2) design management ja 3) mahdollisuudet ja uhat sekä 4) viestintä. Strategiatyöhön ja arvoihin liittyvät haastattelut tein VSS Biopowerin omistajajäsenille Jouni Virtaselle, Rami Sillanpäälle ja Jari Sillanpäälle. Design managementin kartoittamiseen sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin liit-

tyvät haastattelut tein Pyhäjärvi-instituutin elintarviketoimialan päällikkö Marko Jorille, Pyhäjärvi-instituutin vesistötoimialan päällikkö Anne-Mari Ventelälle, Maakuntajohtaja Asko Aro-Heinilälle, Euran kunnanjohtaja Juha Majalahdelle, Säskylän kunnanjohtaja Teijo Mäenpäälle, Biolan Oy:n hallituksen puheenjohtaja Pekka Karinimelle, Suomen Siipikarjaliiton toiminnanjohtaja Hanna Haminalle sekä Suomen ympäristökeskuksen erikoistutkija Jani Salmiselle ja Biogts Oy:n myyntijohtaja Eero Tilsalalle. Viestintä sisältyi sekä omistajajäsenien että muiden tahojen teemahaastatteluihin. Teemahaastattelujen lisäksi järjestin kaksi ideariihitilaisuutta. Toiseen osallistuvat VSS:n omistajajäsenet ja toiseen VSS:n toimitusjohtaja ja Pyhäjärvi-instituutin toiminnanjohtaja Teija Kirkkala. Haastateltavat valittiin yhdessä Pyhäjärvi-instituutin toiminnanjohtaja Teija Kirkkalan sekä VSS:n toimitusjohtaja Jouni Virtasen kanssa. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja-alaisesti näkemyksiä eri tahojen edustajilta– alueen vaikuttajilta, tutkijoilta, asiantuntijoilta ja laitostoimittajalta sekä mahdollisilta yhteistyökumppaneilta.

Tavanomainen tapa havainnoida ihmisen toimintaa on *osallistuva havainnointi*. metodi on hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta sekä yksilönä, yhteisönsä jäsenenä että suhteessa tutkijaan. Se antaa samalla tietoa yhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista piirteistä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on rooli, jonka avulla hän tekee havaintoja tutkimastaan ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tutkija osallistuu sekä ihmisenä että tutkijana tutkittavan yhteisön arkielämään. Osallistuvaa havainnointia voisi pitää varsin hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken että heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. Metodin avulla saataisiin samanaikaisesti tietoa tutkittavan oma-kohtaisista kokemuksista ja käsityksistä, yhteisön käsityksistä sekä edellisten välisistä suhteista. (Vilkkä 2005, 120.)

## 4 STRATEGIA MENESTYKSEN LÄHTÖKOHTANA

*“Tehtäväsi ei ole ennustaa tulevaisuutta vaan mahdollistaa se.”*

Antoine De Saint-Exupéry

Strategia-sana tulee kreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Sotateorioissa strategian tarkoituksena on sodan voittaminen, joskin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan tavoitteena on sodan välttäminen. Syy siihen, miksi strategia-käsite on niin suosittu, on japanilaisen strategiaguru Ohmaen mukaan aito kansainvälinen kilpailu: ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita. (Kamensky 2000, 16.)

Strategia-sanasta on olemassa tuhansia määritelmiä, joiden kaikkien sanoma on kuitenkin yhtäläinen. Strategia on tapa ja keinot, joilla pitkän tähtäimen visiotavoitteet saavutetaan. Yksi osuvimmista sanoista kuvaamaan strategiaa on ”juoni”, jota käyttää muun muassa Tampereen teknillisen yliopiston professori Juha Näsi. Saman juonen, joka ohjaa organisaation toiminnan kehittämistä, tulisi ohjata myös verkkopalvelun toiminnallisuuksien ja sisällön kehittämistä. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 15.) Hiltunen (2012, 48.) mukaan hyvä strategia voi olla nopeasti yhden ihmisen päässä tehty tai kuukausitolkulla hiottu paperi. Käytettyyn menettelyyn vaikuttavat yrityksen koko ja resurssit sekä tilanne, jossa yritys on. Strategian valmisteluun kulu- tettu aika ja resurssit eivät sinänsä ole tärkeitä, kunhan strategia on hyvä. On aivan sama, maksaako strategian tekeminen yritykselle kymmenen tuhatta euroa vai miljoon- nan, jos sen avulla saadaan aikaan menestyksellistä toimintaa.

Organisaatiot laativat strategioita aloittaessaan toimintaansa, menestyäkseen kilpai- lussa ja turvatakseen olemassaolonsa toimintaympäristössään. Strategian tarkoituk- sena on kuvata, miten organisaatio tulee savuttamaan visionsa ja toteuttamaan mis- siotaan. Niin visio, missio, strategia kuin arvot määritellään usein vakiintunein tyylein. Strategian laatiminen nähdäänkin yrityksen toimeenpanon keskeisimpänä tehtävänä tarinan luonnin ohella. Strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää. Sitä tarvi- taan sekä suunnittelussa että toimeenpanossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 16-21). Hiltunen (2012, 47.) korostaa, että strategia on tärkeä työkalu johtajan ja yrityksen omistajien tahdon jäsentämiseen, ilmaisemiseen ja viestinnän organisaatiolle ja muille

sidosryhmille. Strategia kertoo, mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää ja mitä keinoja käytetään. Strategia pyritään rakentamaan sellaisten ylivoimatekijöiden varaan, jotka ovat yritykselle ainutlaatuisia ja vaikeita kopioida.

Toiminnan alkuvaiheessa on tärkeää perustaa kaikki suunnitellut toiminnot strategisiin tavoitteisiin ja painopisteisiin. VSS Biopower Ltd on uusi biovoima-alan yritys, jonka tarkoitus on tuottaa alueellisista biohajoavista materiaaleista energiaa liikenteelle ja teollisuudelle tukien samalla alueellista maataloutta tuottamalla vaihtoehtoisia lannoitetta maanviljelijöiden käyttöön. Yritys on halunnut aloittaa strategian suunnittelun ja strategia-asiakirjan (liite 3) valmistamisen jo ennen tukipäätöksen varmistumista. Koska yrityksen toiminta on vasta alkuvaiheessa ja rakentaminen alkaa vuonna 2017, on strategia haluttu jättää kevyeksi ja toiminnan suunnittelun lähtökohdat nojautuvat arvoihin. VSS Biopowerin strategia on työstetty toimitusjohtajan, omistajajäsenien sekä opinnäytetyön tekijän että Pyhäjärvi-instituutin toiminnanjohtaja Teija Kirkkalan kanssa. Strategiatyötä tehtiin syksyn 2016 ja alkuvuoden 2017 aikana. Strategia-asiakirjaan on kirjattu yrityksen suuntaviivat strategiakaudeksi 2017–2022, määritelty resurssit ja asiakkaat, sekä luotu strategiset päämäärät ja tavoitteet vuoteen 2022 asti. Asiakirjaan on myös avattu yrityksen missio ja visio sekä arvot. Strategia-asiakirja toimii tämän opinnäytetyön suunnannäyttäjänä ja lähteenä.

SWOT-analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) ja *threats* (uhat). SWOT-analyysi soveltuu paitsi liikeidean muotoilemiseen myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia että yrityksen sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysissa arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Asiat kirjataan nelikenttään. Menetelmän merkittävin hyöty on keskustelu, jonka avulla asioita nostetaan näkyville, selkiytetään ja dokumentoidaan. Yritys voi tehdä analyysin esimerkiksi vuosittain osana suunnitteluprosessia tai aina tarvittaessa suurempien päätöksen tueksi. Se voi olla yritystason tai yksikötason tarkastelua. Menetelmää voidaan hyödyntää myös yksittäisten projektien yhteydessä. Lopputuotoksena on toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan edelleen yrityksen vahvuuksia ja pyritään toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä



olevat uhat mahdollisuuksiksi. Ajatuksena on, että uhat on tunnistettava, jotta ne pysytään minimoimaan. (Viitala & Jylhä 2013, 49-50.)

Kuviossa 2 on esitetty SWOT-analyysi liikeidean työstämisen apuna. Analyysia ei tulisi jättää vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamisen asteelle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. Jos on tunnistettu omia heikkouksia, mutta toimintaympäristöstä tuntuisi nousevan selkeitä signaaleja mahdollisuuksista, kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Tai jos yrittäjä tunnistaa ideansa vahvuudet ja markkinoilla näkyy olevan tarjolla mahdollisuuksia, on luontevaa edetä vahvuuksien voimalla eteenpäin. Kun taas tarkastellaan heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin, opitaan tunnistamaan ja varomaan sudenkuoppia. SWOT-analyysi ohjaa yritystä fokuosoimaan eli kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä, 2013, 50.)



Kuvio 2. SWOT-analyysi liikeidean työstämisen apuna. (Viitala & Jylhä 2013, 50.)

#### 4.1 Strateginen ajattelu ja identiteetti voimavaroina

Strateginen ajattelu on *näkemistä*, eli kykyä käyttää mielikuvista mennäkseen tavalista syvemmälle ja kyseenalaistamalla ilmiselviä vaihtoehtoja. Strategiatyön odotetaan tuottavan vastauksia organisaation toiminnan kannalta olennaisiin kysymyksiin sekä tuottamaan konkreettisia tuloksia nopeastikin. Tehtävässä on haasteita, eikä aina

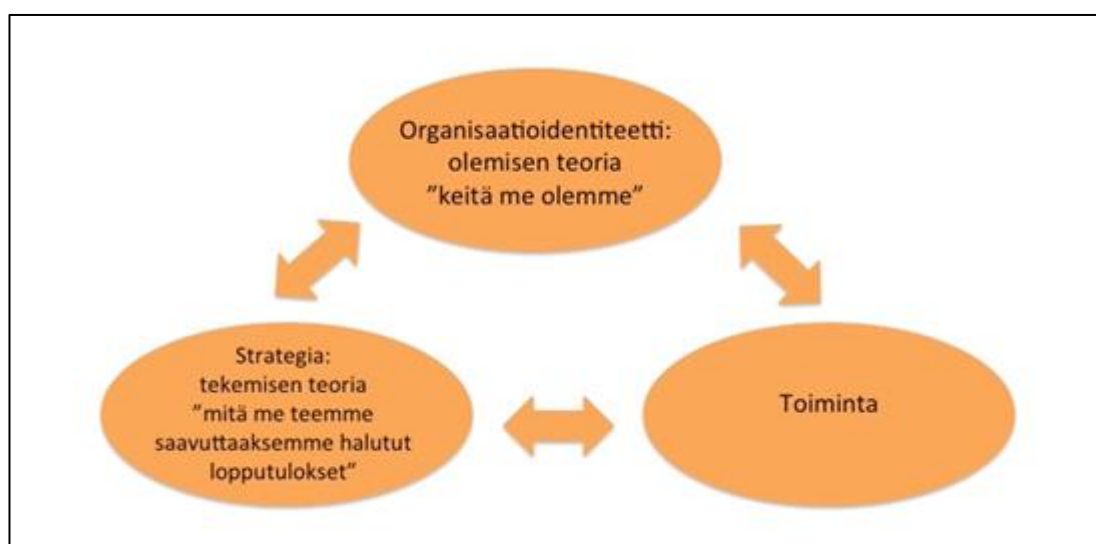
ole vain yhtä oikeaa täysin varmaa tai helposti toteutettavaa ratkaisua. (Hämäläinen & Maula 2004, 13). Strateginen ajattelu luo vankan pohjan käytännön johtamistyölle. Strategisen ajattelun vaikutusvoima syntyy siten, että mennään tavanomaista ajattelua syvemmälle kyseenalaistamalla ilmeiset vaihtoehdot. Strategisen ajattelun voidaan sanoa merkitsevän johtamisen haasteiden tarkastelua useista erilaisista näkökulmista. Myös Santalainen pitää strategista ajattelua *näkemisenä*. Henry Mintzbergin provo-soivien ajatusten innoittamana voidaan Santalaisen mukaan todeta, että strateginen ajattelu tarkoittaa näkemistä *eteenpäin*. Useimmiten tätä kutsutaan visioinniksi. Strateginen ajattelu edellyttää kuitenkin myös kykyä nähdä *taaksepäin*, hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa. (Santalainen 2005, 23.)

Kamensky asettaa strategisen tarkastelun lähtökohdaksi kolme määritelmää, jotka ovat osittain päällekkäin, mutta täydentävät toisiaan. Strategiamääritelmä 1: *Strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa*. Strategiamääritelmä 2: *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään*. Strategiamääritelmä 3: *Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan*. (Kamensky 2008, 19.)

Hiltusen (2012, 47) mukaan yritysten strategian muodot voivat poiketa toisistaan huomattavastikin, mutta tyypillinen rakenne sisältää analyysit markkinoista, kilpailijoista ja omasta toiminnasta, mission, vision ja toiminta-ajatuksen, strategiset vaihtoehdot, strategisten ylivoima-alueiden kuvauksen ja painotukset sekä toimintaohjelman strategian toteuttamiseksi ja mahdolliset erillist strategiat. Hämäläisen & Maulan (2004, 19) mukaan strategiaa laadittaessa pohditaan, millaisia haluamme tai emme halua olla lähitulevaisuudessa. Organisaatioidentiteetti on keskeinen lähtökohta rakennettaessa tavoitemielikuvaa kohderyhmille. Vaikka organisaatioidentiteettiä ei yleisesti mielletäkään strategiakäsitteeksi tai määritellä erikseen organisaation strategiaa laadittaessa, esiintyy se ainakin tiedostamattomana taustalla laadittaessa organisaation missiota, visiota ja arvoja.

Menestystä ei voi taata. Voimme kuitenkin luoda menestyksellemme puitteet ja houkutella sitä luoksemme. Strategisen ajattelun ja toiminnan vuorovaikutus on ydinasia.

Tiedostaminen on ajattelun ja toiminnan välittäjämekanismi. Ymmärrys lähtee meistä itsestämme. Tulokset syntyvät ulkoisessa ympäristössä. Organisaation herkkyyks, ketteryys, uudistuvuus – ja menestys – voi syntyä vain yksilöiden kautta. Strategioinnin lähtökohta ovat haasteet, niin uhkatekijät kuin mahdollisuudetkin. Strategiset ajatukset kehittyvät ratkaisuuksi, kun jalostamme niitä toiminnan kautta. Tiedostaminen ja kyky molempikäitiseen johtamiseen mahdollistavat samanaikaisen strategisen ajattelun ja toiminnan. (Santalainen 2009, 267-268.) Organisaatioidentiteetin voidaan sanoa kertovan organisaation olemuksesta ja olevan peruste strategisia valintoja tehtäessä. Härmäläinen & Maula (2007, 19.) jaeottelevat karkeasti, että visio, missio ja strategia kertovat mitä organisaatio tekee, kun taas organisaatioidentiteetti kertoo, millainen organisaatio on. Kuviossa 3. on kuvattu, miten strategia ja organisaatioidentiteetti ovat yhteydessä organisaation toimintaan.

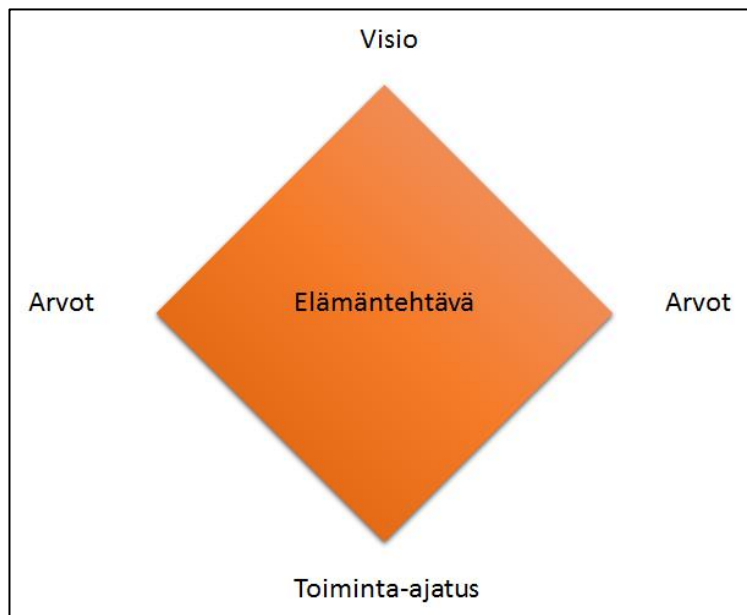


Kuvio 3. Organisaatioidentiteetin suhde strategiaan ja organisaation toimintaan (Whetten & Godfrey 1998, 114.)

Luoma kirjoittaa Juutin (2012, 25-35) toimittamassa teoksessa, että arkipuheessa termit strategia ja menestys liittyvät itsestään toisiinsa. Termien keskinäisessä suhteessa vallitsevana lienee se, että strategia nähdään keinoksi saavuttaa menestystä. Luoman mukaan strategian sisällössä on kyse valinnoista ja painotuksista eli siitä, mitä aineksia strategian tulisi sisällyttää luomistyöhönsä. Strategian ja menestyksen välinen suhde ovat hänen mukaansa kuitenkin pitkälti uskon asia. VSS Biopowerin etuna menestyksen tavoittelussa on strategisen ajattelun ja organisaatioidentiteetin ymmärtäminen ja huomioiminen jo ennen, kuin varsinainen yritystoiminta aloitetaan.

#### 4.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Yrityksen strategisen johtamisen välineistö muotoutuu yleensä kokonaisuudesta, jossa on määritelty yrityksen arvot, missio, visio, strategia ja toimintaa ohjaavat politiikat sekä erilaiset ohjeistukset. (Hiltunen 2014, 255.) Hämäläisen & Maulan (2004, 15) mukaan toiminta-ajatusta voidaan kutsua missioksi, mikä määrittää usein organisaation olemassaolon tarkoitukseksi. Se vastaa peruskysymyksiin ”Mikä on perustehtävämme?” tai ”Mikä on toimintamme tarkoitus?”. Mission avulla siis kuvataan, mitä organisaatio tekee ja miksi. Mission tehtävänä on kertoa, miksi organisaatio ylipäätään on olemassa. Kamenskyn (2015, 34) mukaan yrityksen elämäntehtävä on strategisen arkkitehtuurin haasteellisimpia ja yrityksen menestyksen kannalta vaikeimpia asioita. Se on valitettavasti jo käsitteellisestikin haasteellinen ja siksi Kamensky määrittää sen kuvion 4. tapaan. *Toiminta-ajatus* ilmaisee yrityksen perustarkoituksen. Se vastaa kysymykseen ”Miksi yritys on olemassa?”. *Visio* on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Elämäntehtävä on toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus.



Kuvio 4. Yrityksen elämäntehtävä. (Kamensky 2015, 34.)

Yrityksen toiminta-ajatus on kokemuksieni mukaan yleisesti yhdestä tai korkeintaan kolmesta lauseesta koostettu kokonaisuus. Toiminta-ajatuksessa pyritään kuvaamaan

yrityksen perustehtävä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja konkreettisesti. Joillakin organisaatioilla se saattaa ilmaista myös toteamuksia tai olla yleisesti tunnettujen lentävien lauseisen muodossa. Energiayhtiöiden toiminta-ajatuksessa on usein haluttu ilmasta myös ympäristövaikutusten vähentämiseen liittyviä toimia. Seuraavassa on esitelty esimerkkejä muutamien energiayhtiöiden toiminta-ajatuksista.

Teollisuuden Voima Oyj:

*TVO tuottaa Olkiluodon ydinvoimalaitoksella noin kuudesosan kaikesta Suomessa käytettävästä sähköstä. Ydinsähkön tuotanto on ilmastoystävällistä – siitä ei synny ilmastomuutosta vahvistavia päästöjä, joten TVO osallistuu yhteisiin ilmastotalkoisiin merkittävällä tavalla. (tvo.fi)*

Fortum:

*Edistämme asiakkaidemme ja yhteiskunnan kanssa muutosta kohti puhtaampaa maailmaa. Meidän tehtävämme on vauhdittaa muutosta uudistamalla energiajärjestelmää, parantamalla resurssitehokkuutta ja tarjoamalla älykkäitä ratkaisuja. Näin tuotamme merkittävää lisäarvoa osakkeenomistajillemme. (fortum.fi.)*

Gasum Oy:

*Puhtaampaa energiaa. (gasum.fi)*

VSS Biopowerin strategia-asiakirjaan on kirjattu yrityksen toiminta-ajatus: *VSS Biopower Ltd jalostaa ja kasvattaa bio- ja kiertotaloutta vakavasti otettavaksi teollisuudenalaksi työllistäen ja luoden alueellista hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Toiminta-ajatuksesta käy selville yrityksen perustehtävät ja toimiala. Lisäksi siinä on huomioitu ympäristö- ja aluekehitysnäkökulmat. Yritys toteuttaa toiminta-ajatusaan strategisten painopisteidensä kautta pyrkien vuoteen 2022 mennessä Pyhäjärvisseudun edelläkävijäksi bioenergian ja kiertotalouden käyttäjänä. Toiminta-ajatus on omistajajäsenien yhteinen näkemys yrityksen perustehtävästä.*

Visiolla tarkoitetaan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa. Visio vastaa kysymyksiin ”Millaisia haluamme olla?” ja ”Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa?”. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.) Sekki & Niemi (2016, 59-60) kertovat, että vision tarkoitus

on antaa yritykselle suunta ja parhaassa tapauksessa sitouttaa osakkaat ja työntekijät taistelemaan yhteisesti asetetun päämäärän puolesta. Visiolla on voimaa, joka parhaimmillaan auttaa yrittäjää tekemään oikeita päätöksiä yhdessä valitun tavoitteen saavuttamiseksi. Yrittäjä joutuu päivittäin tekemään useita päätöksiä. Kaikkia valintoja ei ole mahdollista analysoida syvällisesti, vaan päätökset tulee tehdä välittömästi. Mikäli tulevaisuuden tahtotila on määritelty, päivittäisten valintojen tekeminen on helpompaa – samoin yrityksen systemaattinen ohjaaminen ennalta määriteltyn tavoitteeseen. Vision asettamisen suhteen tulisi kaikesta huolimatta olla riittävän realistinen, sillä epärealistiset visiot saattavat kääntyä organisaatiota vastaan. Mikäli yrityksen visio on erehdyksissä asetettu yläkanttiin, tulee yrittäjän olla rohkea ja uskaltaa uudistaa visio uskottavalle pohjalle. Jos taas visio kuulostaa epärealistiselta alun alkaenkin, tulee työntekijöille muistaa kertoa, miten kyseinen tavoite saavutetaan – sehän voi tarkoittaa orgaanista kasvua tai yritysostoa.

Visio on kokemukseni mukaan ilmaus siitä, missä yritys haluaa olla asettamansa tavoiteajan päästä. Visio voi olla korkealentoinenkin tai unelmanomainen, mutta sillä on oltava mahdollisuus onnistua. Havaintojeni mukaan visio voi olla myös lausahdus tai sloganin omainen. Silloin sen tarkoituksena on lähinnä herättää mielikuvia tai jäädä mieleen. Alla muutama esimerkki yritysten visioista:

Vattenfall Oy:

*Energy You Want.* (vattenfall.fi.)

Lindström Oy:

*Vakavarainen, puolen miljardin euron yritys, jonka sitoutuneet työntekijät tuottavat erinomaisen asiakaskokemuksen.* (lindstromgroup.com.)

Fazer:

*Ylitämme odotuksesi.* (fazergroup.com.)

VSS Biopower Ltd:lle laadittuun strategiaan visioksi on kirjattu: *Vuonna 2022 VSS Biopower Ltd on laajalti tunnettu, vakaasti kasvava bioenergiayhtiö, jonka tankkaus-  
asemaverkosto on levinnyt laajasti Satakuntaan.* Vision tehtävänä on nähdä perusteh-

tävän kautta toteutettavissa oleva maali, joka on samalla yrityskuvaa imarteleva ja jatkuvaan kehittämiseen kannustava. Visio on VSS:n omistajajäsenien yhteinen tahtotila, jonka opinnäytetyön tekijä on muokannut viestinnällisesti myyvämpään muotoon.

Arvoilla viitataan niihin toimintaperiaatteisiin, jotka organisaatiossa on omaksuttu tai pyritään omaksumaan. Arvojen avulla vastataan yleensä kysymykseen “Miten meidän pitäisi toimia?”. Arvojen tarkoituksena on siis ohjata organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 18.) Kamenskyn (2008, 78.) mukaan arvoja on periaatteessa paljon, minkä vuoksi ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. Ilmaistuja arvoja on yleensä kahdesta kymmeneen kappaletta, yleisimmin neljä. Näitä nimitetään perusarvoiksi tai ydinarvoiksi – tai vain arvoiksi. *Perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta.* Suomalaisten perusarvot noudattavat tänä päivänä lähes aina tasapainotetun mittariston ryhmitystä neljään tavoiteryhmään: kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Viisi suosituinta arvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö.

Näyttää siltä, että vähitellen kaikille yrityksille muotoutuu jokseenkin samanlaiset arvot. Riippumatta siitä, kuinka syvä arvoprosessi on taustalla. Esimerkiksi kahden suuren metsäteollisuusyrityksen arvot ovat seuraavat:

Luotettavuus	Luota ja ole luotettava
Vastuullinen tuloksenteko	Tuloksia yhdessä
Uudistuminen	Uudistu rohkeasti
Yhteistyö	

(Mattila 2014, 257.)

Mattilan (2014, 257) mukaan vastuullisuus, luotettavuus ja tuloksellisuus tuntuvat olevan kaikilla yrityksillä keskeisiä arvoja. Sanamuodot ja ilmaisu vaihtelevat. Kannattaakin kysyä, onko mieltä käydä pitkiä arvokeskusteluja näiden muutaman sanan keksimiseen ja niistä viestimiseen?

Tasapainoisen menestysstrategian arvoja koskeva perusoletus ja sitoumus lähtevät siitä, että jokaisella ihmisellä on omia, henkilökohtaisia arvoja ja arvostuksia. Yrityksen ja yhteisön arvot eivät ole kuitenkaan yksinkertainen yhteenlasku organisaation jäsenten arvoista vaan yhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva julkinen kannanotto hyvinä ja tärkeinä pidettävistä periaatteista. Tässä prosessissa tulisi löytää aikaa ja tilaa myös sellaisille keskusteluille, joissa jokainen yksilö voi peilata omia arvojaan organisaation tärkeinä ja arvokkaina pitämiin periaatteisiin ja arvoihin. (Määttä 2000, 49-50.)



Kuva 1. Fingerporin sarjakuva arvoista. © Pertti Jarla / PIB Features.

Vaikka VSS Biopower pyrkii toimimaan vastuullisesti, luotettavasti ja tuloksiin tähdäten, ei yritys ole halunnut arvomaailmaltaan olla identtinen muiden vastaavien organisaatioiden kanssa. Arvojen työstämiseen on haluttu käyttää aikaa ja sisällyttää niihin myös perustajajäsenten henkilökohtaista arvomaailmaa, tapaa toimia ja tehdä työtä. Vaikka yleisesti yrityksillä on kolmesta viiteen arvoa, on kohdeorganisaatio – strategian ollessa toiminnan aloittamisvaiheessa vielä kevyehkö – halunnut avata toimintaansa kuuden arvon kautta. Kuvassa 1. on osuvasti kiteytetty esimerkkitalanne, missä sitouttaminen strategiatyöhön ja arvojen ymmärtäminen eivät ole parhaimmalla mahdollisella tavoilla onnistuneet. VSS:n arvot ovat synnytetty omistajajäsenten yhteisessä ideariihessä, jonka jälkeen niitä on vielä työstetty haastattelujen yhteydessä sekä hiottu kommentointikierrosten kautta sähköpostitse. Opinnäytetyön tekijä on koostanut arvot lopulliseen muotoonsa.

*Paikallisuus* on yritykselle tärkeä arvo. Sen korostaminen ja paikallisen työvoiman sekä asiantuntijuuden käyttäminen ovat VSS:n toiminnan kulmakiviä ja mahdollisuudet onnistumiselle. *Tarinat* kertovat asiakaslähtöisyydestä, nöyryydestä, toissijaisesta



toiminnasta ja hyvän kierrättämisestä. Tarinat avaavat yksinkertaisesti ja selkeästi alusta loppuun asti suunniteltua ketjua, missä ainevirrat kiertävät ja jätettä ei synny. *Pilke* tarkoittaa hyväntuulisuutta ja iloista myyjää ja VSS:n toiminnassa näkyy kauttaaltaan positiivinen asenne yrittäjyyttä, ympäristöä ja asiakkaita kohtaan sekä arvostus kilpailijoihin ja alueen muihin yrittäjiin. *Vuoropuhelu* eli ajantasainen, avoin ja ennakkoiva viestintä on toiminnan elinehto. Yritys haluaa kertoa tulevista askelista heti, kun kerrottavaa ilmenee. Rehellisellä ja reaaliaikaisella viestinnällä voidaan vähentää ennakkoluuloja, joita biovoima-alaa kohtaan saattaa ilmetä. *Rohkeus* on jatkuvaa kehittämistä ja kehittymistä. Yritys tutkii suomalaisia ja ulkomaalaisia vaihtoehtoja erilaisiin laitekokoonpanoihin ja pyrkii olemaan innovatiivisuudellaan askeleen edellä. Hullet ideat tuodaan pöydälle ja niitä kokeillaan rohkeasti. *Vastuu* kertoo osallistumisesta suomalaisen hiilijalanjäljen pienentämiseen ja paikallisen työllisyyden kasvattamisesta. VSS on mukana alueen vesistöjen tilan parantamisessa ja tuo viestinnässään julki konkreettisia asioita kliseitä välttäen.

Salinin (2002, 65-66) mukaan arvot ovat jossain määrin myös tilannesidonnaisia, mutta silti on tärkeää tuoda itselleen ja muille julki yrityksen tavoitearvot. Julkistettuna ne ohjaavat yrityksen toimintaa ja ovat toiminnan henkinen perusta. Yritysten tasolla arvot ovat yrittäjän omasta tahdosta kiinni. Yrityksen tavoitearvot kuvaavat nimenomaan tahtotilaa: tätä halutaan olla, näin halutaan toimia. Arvot eivät elä irrallista elämänsä erillään yrityksen muista tärkeistä ohjausjärjestelmistä ja markkinoiden vaatimuksista. Ne ohjaavat liiketoimintaa ja sitä kautta vaikuttavat voimakkaasti viestintään ja maineen hallintaan. Isoissa yrityksissä arvot on usein kirjattu ja julistettu. Tavallomaista on, että niissä käynnistetään arvoprosessi, jonka kautta arvot pyritään siirtämään koko organisaation yhteiseksi omaisuudeksi. On todettu, että jopa onnistuneissa arvoprosesseissa tavoitearvojen sisäistäminen vie kahdesta viiteen vuoteen, mutta monissa tapauksissa ne jäävät ponnistelusta huolimatta kuolleeksi kirjaimeksi. Tätä ongelmaa ei ole pk-yrittäjällä. Sisäistettyjen arvoja saattaminen käytännön tasolle on kiinni vain yrittäjästä itsestään. Arvojen osalta yrityksen perustaja ja yritys ovat yhtä. Jos omat arvot on tunnustettu, pystytään ne myös siirtämään liiketoiminnan arvoiksi. Itse asiassa niin on jo tapahtunut, sillä ”arvotonta” yritystä ei ole olemassakaan. Arvot näkyvät ja ovat jo toteutuneet liiketoimintasuunnitelmassa, vaikka niin ei olisi tullut ajatelleksikaan.

#### 4.3 Strategian toimeenpanolla ja strategiaviestinnällä kohti design managementia

*“Siinä tarvitaan kuria ja järjestystä.”*

*Antoine De Saint-Exupéry*

Strategian toteuttamisen tärkein väline on yritys ja sen johtaminen. Yrityksen johtamistapa, organisointi ja resurssit vaikuttavat siihen, miten organisaatio toimii ja miltä organisaatio näyttää. Johdon sitouttaminen on avainasemassa strategian toteuttamisessa ja viestintä toimii johdon tukielementtinä. Ala-Mutka (2008, 81.) esittää kysymyksen ”*Voiko strategiaa kohdata, kokea ja toteuttaa? Voiko sitä siis käytännössä vain johtaa?*” Kokeminenhan on toimintaa ja tiedollinen tapahtuma. Yrittäjä on perinteisesti lähellä asiakaskenttää, mutta samalla yrittäjä-johtajalla on myös vastuu strategiasta. Yrittäjäjohtaja on samanaikaisesti sekä strategian suunnittelija, että toimeenpanija.

Hämäläisen & Maulan (2004, 34) mukaan yksittäinen työntekijä voi toteuttaa yrityksen strategiaa oma-aloitteisesti ja tuloksiin tähdäten ainoastaan silloin, kun hän tuntee ja ymmärtää yrityksen strategian päälinjat ja osaa toteuttaa roolinsa strategian toimeenpanossa. Tällöin myös oman työn merkitys motivoi ja sitouttaa työskentelemään kohdeorganisaatiossa. Tämä puolestaan lisää arvostusta omaa työtä kohtaan ja lisää työviihtyvyyttä. Hiltusen (2012, 48.) puolesta monessa yrityksessä uskotaan osallistuvaan strategian valmisteluun. Sitoutumisen uskotaan paranevan, kun henkilökunta otetaan mukaan jo valmisteluvaiheessa. Strategian pitäisi kestää myös aikaa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä vaatimus on usein kohtuuton.

Yrityksen on tahdottava oikeita asioita. Toimivassa johtamisessa on mukana paljon tahtoa ja vaikka johtajan tahto on olennainen, ei se yksin riitä. Strategisen tahdon määrittely on elintärkeä prosessi, jossa näkemyksen ja ymmärryksen kautta syntyy yrityksen yhteinen tahto. Toimiva johtamisprosessi sykkii suunnitellun vuosikellon mukaan pohjautuen toimivaan johtamisjärjestelmää ja huolehtii strategisen näkemyksen ja ymmärryksen luomisesta ja sitouttamisen synnyttämisestä. (Kauppinen & Piispanen 2013, 13-17).

Strategia, johtaminen ja osaaminen ovat jo pitkään olleet liikkeenjohtotieteiden suosikkitermejä. Vuorovaikutus on vasta tunkeutumassa tähän joukkoon. Kamensky kuitenkin uskoo, että vuorovaikutus on liiketoiminnan menestykselle vähintään yhtä tärkeää. Yhä useamman yrityksen tulisi nähdä vuorovaikutus jopa liiketoiminnan tärkeimpänä liikkeelle panevana voimana, päädraiverina. Strateginen johtaminen on ennen kaikkea taitolaji, jossa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttymistä. Yhteinen kieli on perusedellytys yhteisen ymmärryksen muodostamiselle. (Kamensky 2008, 30-31).

Toteutuvaan strategiaan vaikutetaan monella tavalla. Ensimmäiseksi voimme lähteä vaikuttamaan ihmisten maailmankuvaan. Toiseksi voimme kehittää strategiaprosessia ja kolmanneksi valita strategian sisällön näkökulman lähtökohdat. Vaikka strategiaa ei olisi vielä edes muotoiltu, on suurin osa strategiasta jo käytännössä päätetty. Strategiaa ei tarvitse erikseen edes luoda. Strategia on jo luotu niiden ihmisten ajatusmaailmoissa, jotka (lopullisen) strategisen valinnan tekevät. (Ala-Mutka 2008, 78.) Poikolaisen (1994, 26.) jne. mukaan design management on osa toteutuvaa strategiaa ja erityisen tärkeää design management –ajattelu strategian toteuttamisessa on silloin, kun yrityksen toiminnan on muututtava. Design management auttaa hallitsemaan muutosta ja alkavan yrityksen kohdalla yrityksen syntyminen on muutos. Synnytysvaiheessa on otettava kaikki ulkoiseen kuvaan vaikuttavat tekijät mahdollisimman hyvin hallintaan, jotta yritys voi alkaa varmemmalta pohjalta.

Strategian toimeenpanon tärkein tavoite on yleensä strategian näkyminen käytännön työssä. Tällöin strategia on ymmärretty ja muuttuu sanoista teoiksi. Strategian ymmärtämisestä voidaan puhua, kun organisaation jäsenet osaavat kertoa omin sanoin, mitä strategia tarkoittaa koko organisaation ja oman työn kannalta (Mantere ym. 2003, 53-54.) Kamenskyn (2008, 40-50) mukaan parhaimmatkaan strategiat eivät kuitenkaan toteudu ilman hyvää johtamista. Ihmisten ja asioiden johtaminen ovat kietoutuneet toisiinsa, jolloin olennaisinta on vuorovaikutussuhteiden ymmärrys ja hallinta. Strategiaa voidaan tarkastella joukkuepelin tavoin vuorovaikutteisena prosessina: strategia vaatii joukkuepeliä, mutta hyvä joukkuepeli vaatii hyvää strategiaa. Rohkeus tehdä tietoisia valintoja eri vaihtoehtojen välillä edellyttää strategiatyössä kykyä keskittyä olennaisimpaan.

Käsityksemme strategiaviestinnästä kattaa niin johdon suunnitelmallisen viestinnän kuin henkilöstön epäviralliset käytäväkeskustelutkin. Se yhdistää viestinnän strategian toimeenpanoon eli organisaation ja sen jäsenten toimintaan, joka tähtää strategian toteutumiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.) Viestinnällä on tärkeä rooli strategian avaamisessa ja jalkauttamisessa. Onnistunut strategiaviestintä edellyttää, että organisaation sisällä on pohdittu, miten strategia kannattaisi viestiä eri kohderyhmille. Usein tiivistäminen, yksinkertaistaminen ovat tarpeen, jotta ne henkilöt, jotka eivät ole osallistuneet strategiatyöhön, pystyisivät muodostamaan strategiasta kokonaiskuvan ja erottamaan ydinasiat. Jopa organisaation ylin johto voi kokea, että asiat ilmaistaan liian vaikeaselkoisesti, vaikka olisi itse osallistunut strategiatyöhön. Hiltunen (2012, 50) korostaa, että strategian viestimisessä yksinkertaistaminen ja pelkistäminen ovat keskiössä. Hänen mukaansa pitää pystyä myös konkretisoimaan seuraukset kaikille tasoille ja tahoille. Hiltunen toteaa myös, että toisaalta yrityksen johdon pitäisi pystyä viestimään strategian iso kuva. Sen sisäistäminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää oman roolin merkityksellisyyttä. (Hiltunen 2014, 50.)

Strategiaviestintä on kuitenkin osa organisaatioviestintää. Strategian ymmärtämistä tukevat kohderyhmille laaditut tarinat ja vuoropuhelu. Viestintä on osa strategian toimeenpanoa jossa sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on avainasemassa. Yksinkertaistettuna strategiaviestinnällä strategia yritetään muuttaa sanoista teoiksi. Viestintä on siis jotain, mitä koko organisaatio tekee yhdessä. (Hämäläinen & Maula 2004, 25-26). Viestinnän roolia korostettaessa on kuitenkin muistettava, että yksin hyvä viestintä ei kanna ei kovin pitkälle. Usein erehdytään ajattelemaan esimerkiksi, että strategiaviestintä on sama asia kuin strategian toimeenpano, vaikka jälkimmäiseen tarvitaan toki muutakin. (Beer & Eisenstat 2000, 29-40).

Yritysten viestintäympäristöt ovat kehittyneet ja laajentuneet yhä monimutkaisemmiksi ja monikanavaisemmiksi. Siksi tarvitaan yksikertaisuutta ja viestinnän tehokkuutta, jota toteutetaan strategiaviestinnän keinoin. Jukka Saksi toteaa kolumnissaan 13.1.2017 (Saksi, viitattu 28.1.2017): ”Elämme usein huomaamattamme timanttipellossa. Organisaatiossa on helppo sokeutua siihen, miten paljon siellä on sidosryhmille hyödyllistä tietoa jaettavaksi. On helppo sokeutua sille, että vieressä työskentelee kollega, jonka kanssa voisi tehdä enemmän viestinnällistä yhteistyötä ja nostaa koko organisaation asiantuntijuuden tasoa. Joskus unohtuu, että kaikki kaipaavat hyväksyntää

oman viestinsä huomioimisen kautta. Voimme kaikki tehdä sen eteen joka päivä - eikä se maksa mitään extraa.” On hyvä muistaa, että strategian toteutuminen arjen työssä on monen eri tekijän summa, eikä viestinnällä yksin pysty siihen vaikuttamaan. Strategiaviestinnän onnistumista voi viime kädessä arvioida vain kunkin organisaation omien viestinnälle asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Hämäläinen & Maula 2004, 143.)

## 5 DESIGN MANAGEMENT

Design management on yrityskuvan suunnittelua ja johtamista. Se tähtää yhtenäiseen ja hallittuun yrityskuvaan, joka voidaan liittää osaksi yrityksen kehittämisstrategiaa. Yritykset ymmärtävät yhtenäisen yrityskuvan merkityksen liiketoiminnalle ja haluavat erottautua kilpailijoistaan persoonallisella imagolla. Tavoitteena on, että design managementista tulee oma strategiatason työkalu osaksi yritysten liiketoimintaa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja 2004, 10-11.)

Yrityskuvasta eli Design managementista puhuttaessa pitää huomioida kolme tärkeää termiä: identiteetti, profiili ja imago. Design management –ajattelua tarvitsevat kaikki organisaatiot, joilla on tavoitteita ja sidosryhmiä, joihin halutaan vaikuttaa. Design management –toimintamallin lopullinen päämäärä on aina yrityksen tai yhteisön menestyksen parantaminen, mihin päästään useita eri reittejä. Keskeistä on hallitun yrityskuvan merkitys yrityksen tuotteiden ja palvelujen menestymisessä. Toisaalta design management antaa yritykselle keinoja erottautua muista luoden lisäarvoja, joiden kautta se muistetaan, tunnistetaan ja otetaan huomioon – esimerkiksi silloin kun etsitään tavarantoimittajaa tai yhteistyökumppania. Prosessina design management tuo esiin myös alueita ja toimia, joissa voidaan saada aikaan kustannusten säästöä. Kun kokonaisuus on hallinnassa, monet asiat voidaan tehdä järkevämmiin – joskus jopa joi-takin työvaiheita poistaen. Erityisen tärkeää design management –ajattelu on silloin, kun yrityksen toiminnan on muututtava. Design management auttaa hallitsemaan muutosta. Alkavan yrityksen kohdalla itse yrityksen syntyminen on muutos ja jos jo syntyvaiheessa otetaan kaikki ulkoiseen kuvaan vaikuttavat tekijät mahdollisimman hyvin

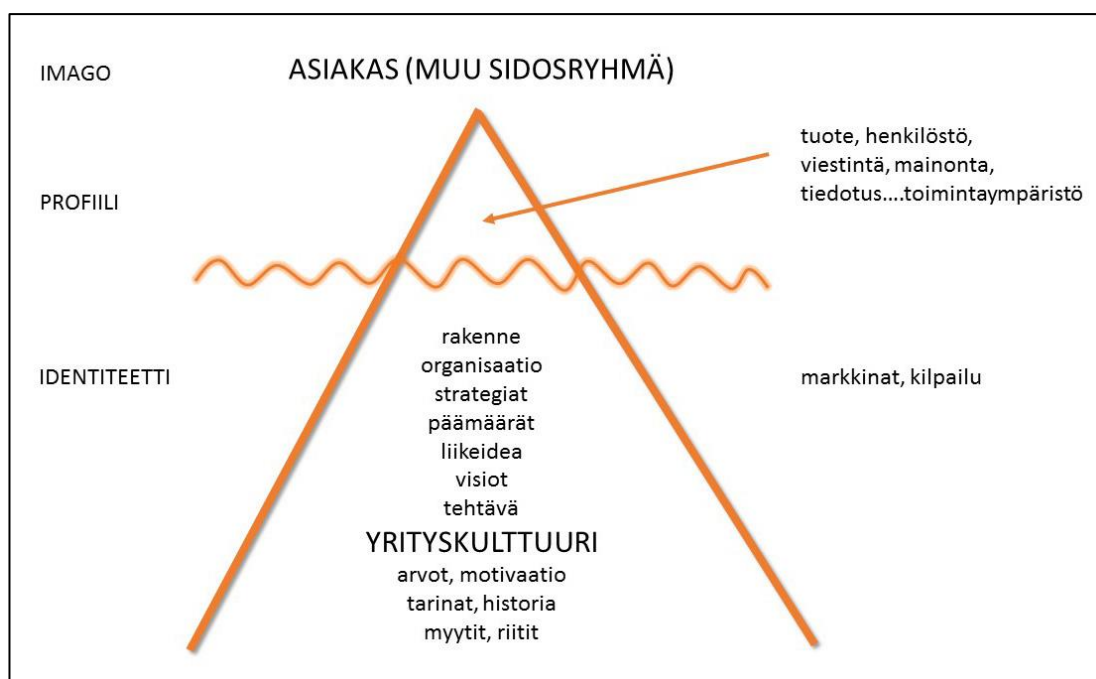
hallintaan, voi yritys alkaa toimia varmemmalta pohjalta. (Poikolainen jne.1994, 24-28).

Kun lähdetään profiloimaan yritystä design management -ajattelun pohjalta, on aina ensiksi kartoitettava olemassa oleva tilanne: mikä on yrityksen tämän hetkinen identiteetti. Tarvitaan kaikki mahdollinen tieto yrityksestä: mitkä ovat sen perusarvot, liikeideat, tavoitteet, visiot. Millä markkinoilla se toimii, mikä on kilpailutilanne. Minäkalainen on yrityksen kulttuuri, mikä on sen historia, ketkä ovat sen sankareita ja millaisia tarinoita yrityksessä kerrotaan. Identiteettianalyysi paljastaa, mikä yritys tällä hetkellä on. Jos yritys on vasta alkamassa toimintaansa, identiteetti muodostuu liikeideasta, toiminnassa mukana olevista henkilöistä, tavoitteista ja visioista. (Poikolainen jne. 1994, 40.) Profiloinnilla luodaan tai vahvistetaan haluttua imagoa, eli mielikuvaa yrityksestä. Profilointiin kuuluu yrityksen tavoitekuvan määrittely, joka luodaan käyttämällä apuna strategisia perusviestejä. (Juholin 2006, 188.)

Design management toimii sekä tuotekehityksen ja liiketoiminnan suunnittelun välineenä että johtamisen ja suunnittelun yhteisenä kielenä. Se yhdistää liiketoimintasuunnitelman ja yritysidentiteetin tavoiteltavan yrityskuvan luomiseksi. Design management toimii profiloinnin välineenä strategisen suunnittelun ja muotoilun välineenä niin, että tuotekehitys, viestintä, toimintaympäristö ja henkilöstö voidaan yhdessä saada taloudellisesti tuottavaan sekä yritysidentiteettiä tukevaan muotoon. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja 2004, 102.) Poikolaisen jne. (1994, 27.) mukaan profiili on yrityksen lähetetty kuva: sei miltä yritys haluaa näyttää ulospäin. Profilointi on näin ollen tietoisista joidenkin identiteetin piirteiden esiintuomista toivottavan vaikutuksen aikaansaamiseksi. Profiili merkitsee yritykselle samaa kuin ihmiselle käytös, ulkonäkö ja pukeutuminen. Samoin kun ihminen tuo persoonallisuuttaan esiin, yritys voi tuoda identiteettiään esiin näyttämällä siltä, miltä haluaa ja käyttäytymällä niin kuin uskoo sopivaksi. Kaikki tämä on profilointia ja design managementin keskeistä aluetta.

Yritystä tai yhteisöä voidaan Poikolaisen jne. (1994, 28-29.) mukaan verrata jäävuoreen (kuvio 5). Asiakas tai muu kohderyhmä näkee siitä vain pienen osa: useimmiten sen tuotteet ja alasta riippuen myös henkilöstön käyttäytymisen. "Jäävuoren huipussa"

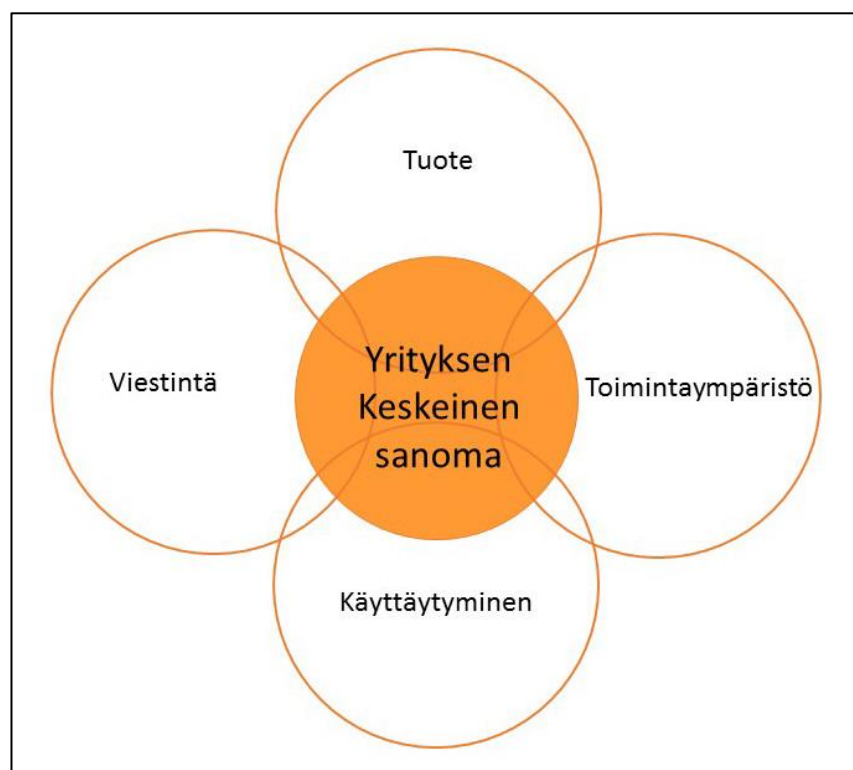
voi olla näkyvillä myös mainontaa, muuta viestintää ja toimintaympäristöä sen mukaan, millä alalla toimitaan. Monet tekijät, jotka jäävät yleensä näkymättömiin, vaikuttavat yrityksen mielikuvan muodostumiseen. Syvimmällä näistä ovat arvot ja historia ja kaikki ne tekijät, jotka yhdessä muodostavat yrityskulttuurin. Luonnollisesti yrityksen päämäärät, liikeideat, strategiat, tavoitteet, markkinat ja muut samanlaiset seikat vaikuttavat osaltaan yrityksen identiteetin ja kuvan muodostumiseen. Design management sitoo nämä tekijät yhteen ja koordinoi ne yrityksen tavoitteiden mukaisesti.



Kuvio 5. Mitä asiakas näkee yrityksestä. (Poikolainen jne. 1994, 28.)

Pk-yrityksille tärkeintä on perusliiketoiminnan ymmärtäminen ja yhtenäisen yrityskuvan rakentaminen. Designer tai mainosgraafikko valitettavan usein haluaa rajata tehtävänsä esimerkiksi tuotteen tai esitteen suunnitteluun, eikä juurikaan ajattele miten se liittyy tai liitetään yrityskuvaan, tai miten se voi vaikuttaa muun markkinoinnin kehittämiseen. Pk-yrityksille design management –strategia soveltuu hyvin operatiiviseksi työkaluksi ja toiminnassa tulisi käyttää suomalaista termiä *yrityskuvan suunnittelu ja johtaminen*. Termi ymmärretään selkeäksi ja sen sisään on suhteellisen helppo rakentaa design managementin sisältämät alueet: tuote, palvelu, viestintä, toimintaympäristö ja henkilöstön tapa toimia (käyttäytyminen). (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja 2004, 13.)

Design management –prosessin toteuttamisen kannalta keskeistä on se mitä, halutaan sanoa ja viestiä: *keskeinen sanoma, identiteetin ydin, ydinviestit (core identity, central idea...)*, sekä se, mitä asiakas tai muu kohderyhmä havaitsee: *tuote, viestintä, toimintaympäristö, käyttäytyminen*. Kuviossa 6 on kuvattu keskeisen sanoman välittyminen eli se, miten tuote, viestintä, toimintaympäristö ja henkilöstön käyttäytyminen ovat kanavia, joiden kautta yrityksen keskeinen sanoma välittyy eri sidosryhmille. Yrityksen keskeinen sanoma välittyy aina tuotteen, ympäristön, käyttäytymisen ja viestinnän kautta vastaanottajalle. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, ja kaikki ovat tärkeitä, sillä juuri näiden kautta tapahtuu yrityksen profilointi. (Poikolainen jne. 1994, 29-30.)



Kuvio 6. Keskeisen sanoman välittyminen. (Poikolainen jne. 1994, 29.)

## 5.1 Yrityskuva

Yritysten herättämistä mielikuvista käytetään suvereenisti sekaisin sanoja kuten imago, maine, yrityskuva, profiili, brändi tai yrityksen ilme. Näitä sanoja yhdistää ai-neettomuus. Ne viittaavat sellaisiin yrityksiin liitettäviin merkityksiin, joita on melko



hankala mitata. Se, että niitä on käsitteellisesti vaikea ottaa haltuun – kuten eräs yritysjohtaja totesi – ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö niitä kannattaisi pohtia. (Pitkänen 2001, 15.)

Yritys voi vaikuttaa siitä muodostuneihin mielikuviin ja siitä kerrottuihin tarinoihin. Tärkeää tässä on, että yrityksellä on oma, selkeä käsitys siitä, mitä se on, mitä se haluaa olla ja missä se on erityisen hyvä. Nämä ovat yrityksen omia valintoja. Tärkeimmät päätökset yritys tekee itse. Viisas yritys kuitenkin kuuntelee herkästi ympäröivän yhteiskunnan uusia odotuksia. Kiinnostavuutta haetaan tänä päivänä myös ottamalla vakavasti monet yhteiset huolenaiheet, kuten ympäristökysymykset tai muut yhteiskunnalliset kysymykset. Tässä yritykselle tarjoutuu mahdollisuus osallistua yhteiskunta-elämään uudella tavalla. Yritys voi yhtä aikaa toimia taloudellisesti kannattavasti ja myös hyväksyttävästi luonnon, ihmisten ja yhteiskunnan kannalta. (Pitkänen 2001, 10.)

Yrityskuva ja design management liittyvät elimellisesti yhteen. Todellisuudessa erityisesti pienyrityksessä yrityskuvaa rakennetaan pitkälti design managementin kautta, jonka avulla saadaan halutun kaltainen imago tavoitte näkymään yrityksen toiminnassa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja 2004, 45.) Juholinin (2008, 186) mukaan mielikuviin vaikutetaan tiedostamatta ja tietoisesti. Mitä enemmän on kilpailua, sitä enemmän tarvitaan vaikuttamista, kutsutaan sitä sitten imagon rakentamiseksi, maineen hallinnaksi, brändin muokkaamiseksi tai profiloinniksi. Monet kysyvät, miksi pitää miettiä, miltä näyttää tai miltä vaikuttaa? Eikö voisi olla ihan oma itsensä? Miksi yrityksen tai yhteisön pitää pohtia, millaisia mielikuvia se luo ympäristössään? Tähän on usein vastattu toteamalla, että koska yrityksen, yhteisöt ja yksilöt joka tapauksessa luovat itsestään kuvaa kaiken aikaa sekä teoillaan että puheillaan, voi olla järkevää pohtia ja jopa määritellä, mihin sillä kaikella voidaan pyrkiä ja päästä.

Vahvaa yhteisökuvaa ja hyvää mainetta pidetään kilpailuetuna, joka vaikuttaa suoraan tai välillisesti sidosryhmien päätöksentekoon. Tunnettuus luo parhaimmillaan luottamusta, jolloin on pienempi riski valita tunnettu ja hyvämaineinen kuin tuntematon organisaatio. Tunnettuus ja maine eivät suinkaan korreloi keskenään, voihan olla tunnettu ja huonomaineinen tai tuntematon ja pienessä piirissä hyvämaineinen. (Juholin

2008, 195.) Poikolaisen jne. (1994, 15, 102) mukaan yrityskuvan hoitaminen on johdon työtä – kenen muunkaan, koska vain johdolla on valta ’situa ja päästää’. Vahvan yrityskuvan omaava yritys panostaa tuotekehitykseen ja luo sitä kautta pohjaa tulevaisuudelle. Yrityksen on oltava asiakkaille annetun lupauksen arvoinen. Kokonaisvaltainen yrityskuvan kehittäminen vaatii aina huomion kiinnittämisen yrityksen strategiaan perusratkaisuihin (liikeidea, yrityskulttuuri, toimintaperiaatteet), toimintokohtaisiin linjaratkaisuihin (tuote, viestintä, toimintaympäristö, henkilöstö) sekä toiminnallisiin ratkaisuihin. Vasta yhteensopivat ratkaisut luovat yhtenäistä yrityskuvaa ja vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa. VSS Biopowerin yrityskuva on syntymisvaiheessa. Opinnäytetyössä tehdyllä tutkimuksella saadaan arvokasta tietoa biovoima- ja kiertotalousalojen yrityskuvan merkitykseen ja käsitykseen. Tutkimustiedon pohjalta VSS saa työkaluja yrityskuvan kehittämiseen ja voi peilata toimintansa strategisia painopisteitä vahvistaakseen haluamansa yrityskuvan luomista.

## 5.2 Brändi

Brändi – maine – imago. Nämä kaikki kertovat mielikuvia, assosiaatioita, tarinoita ja viestejä yrityksistä, jotka ovat tunnettuja. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse olla suuri, julkinen tai kuuluisa ilman, että sillä olisi brändi, mainetta tai imagoa. Brändin tehtävä on tuoda havaittavaksi nimi tai symboli, joka liittyy tiettyihin hyödykkeisiin ja erottaa nämä hyödykkeet tai palvelut kilpailijoiden tuotteista. (Mustonen 2001.)

Eräs yritysjohtaja onnistui muutaman minuutin tv-haastattelussa saamaan kaikki mahdolliset käsitteet yhteen virkkeeseen selittäessään yritysjärjestelyä. *“Nykyään imago on niin tärkeä menestystekijä, että koimme yritysjärjestelyn mahdollisuutena brändimme kirkastamiseen. Ellemme pysty osoittamaan olevamme hyvämaineinen yritys, strategiatyömme kärsii. Pyrimme profiloitumaan alamme parhaaksi yritykseksi...”* Edellä oleva lainaus kertoo vallitsevasta käsitesekaannuksesta. Ei ihme, että ihmiset ovat ymmällään mitä milläkin tarkoitetaan. Onkin selvintä, että organisaatiot sopivat mitä käsitteitä käyttävät ja mitä niillä tarkoittavat. (Juholin 2006, 187.)

Brändillä tarkoitetaan ennen muuta tuotemerkkiä, kuten Fazer, Valio, IBM, Volvo tai Nokia. Mikä tahansa tuotemerkki ei ole brändi, sillä oikeaan brändiin liittyy lisäarvotekijöitä, jotka tekevät tuotteesta tai palvelusta halutun, arvokkaamman ja muista poikkeavan. Brändi nähdään yrityksen varallisuutena, joka voidaan myydä erikseen. Brändiuskollisuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen vaativat suuria panostuksia, ja megabrändien hallitsijat käyttävät markkinointiviestintään suuria summia. (Juholin 2006, 188.)

Yrityksiä voi askarruttaa esimerkiksi tulevaisuus siinä kohtaa, jos työntekijät ovat henkilöbrändejä ja he vaihtavatkin työpaikkaa. Yritys voikin miettiä, kannattaako henkilön vai yrityksen brändätä itsensä. Kortesuon (2011, 8-9) mukaan brändi voi olla myös henkilötasolla. Henkilöbrändi on ihminen itse tietyn ryhmän suoraan kokemana (luokun ottamatta niitä ominaisuuksia, tavoitteita tai pelkoja, joita ihminen tahallisesti tai tahattomasti piilottaa.) Joskus henkilöbrändi-sana viittaa myös suoraan persoonaan itseensä.

Brändi-käsitteellä tarkoitetaan merkkituotteisiin liitettävää lisäarvoa, joka syntyy, kun henkilö tunnistaa yrityksen tai tuotteen sen bränditunnusten avulla lisäten siihen positiivisia mielikuvia. Verkossa brändeillä on monitahoisempi ja jopa reaaliaikaisempaa suurempi merkitys. Verkkopalvelun löydettävyyden kannalta on tärkeää, että brändi on mahdollisimman tunnettu. Kun asiakas pohtii potentiaalisia vaihtoehtoja tarpeen tyydyttämiseksi, oman brändin tulisi olla ensimmäinen, joka tarjoaa ratkaisun tarpeelle. Kun brändinimi ja verkko-osoite ovat mahdollisimman samanlaisia keskenään, nivoutuvat verkkopalvelun kehittämistyö ja brändityö tiiviisti toisiinsa verkkopalvelun perspektiivistä katsottuna. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 21.)

Ihmisille muodostuu aina jonkinlainen mielikuva yrityksistä, joiden kanssa he ovat tekemisissä, sekä tuotteista ja palveluista, joita he käyttävät. Koska yritykselle muodostuu imago tai maine joka tapauksessa, siihen kannattaa kiinnittää huomiota alusta asti. Silloin sitä voi ohjata haluamaansa suuntaan. Brändi tarkoittaa yleensä tuote- tai yrityskuvaa, jota yritys pyrkii tietoisesti kehittämään tiettyyn suuntaan vahvistamalla haluttuja mielleyhtymiä. Tavoitteena on erottua muista yrityksistä myönteisellä tavalla. Milloin tuote tai yrityskuva sitten muuttuu brändiksi? Tommi Lampila brändimuotoilutoimisto ID Punktista määrittelee blogissaan, että ”brändi syntyy, kun asiakas

*kokee yrityksellä ja/tai sen tuotteilla olevan merkittävää lisäarvoa kilpaileviin yrityksiin ja/tai niiden tuotteisiin nähden.*” Nokkonen-Pirttilampi (2014, 22-23.) on samoilla linjoilla todeten, että vahvaa brändi edistää myyntiä. Tunnettua brändiä olevan tuotteen ostaminen tuntuu turvalliselta. Brändi on tavallaan takuu laadusta. Valinta eri brändien väliltä tapahtuu sen perusteella, mikä tuntuu omimmalta. Ostajat valitsevat usein brändi, johon he voivat samaistua.

Brändin rakentamiselle on sitä suotuisimmat lähtökohdat, mitä ainutlaatuisempi yrityksen liikeidea on. Innovatiivinen liikeidea tarjoaa tukevan perustan, jolle on helppompaa suunnitella erottuvaa ja kiinnostavaa viestintää. Houkutteleva brändi on yksi tärkeimmistä syistä ostaa tuotteita tai palveluita, työskennellä yrityksessä, valita se kumppaniksi tai sijoittaa siihen. Yritykset kilpailevat jatkuvasti asiakkaista, työntekijöistä, yhteistyökumppaneista, median kiinnostuksesta ja rahoittajista. Kilpailijoista on erottauduttava mielenkiintoisena ja haluttavana vaihtoehtona. (Malmelin & Hakala 2008, 76-77.)

Proessori Kirsti Lindberg-Revon mukaan markkinoinnin evoluutio on siirtynyt uuteen aikakauteen. Olemme jättämässä taaksemme toimintatavan, jossa brändille luotiin arvoa viestimällä siitä erilaisissa medioissa. Modernissa mallissa kohderyhmä kytkeytyy itse mukaan brändin kehittämisen prosessiin ja tuottaa siihen omalla aktiivisuudellaan arvoa. Lindberg-Repo kutsuu tätä integroiduksi brändiprosessiksi. Uuden aikakauden haltuunotto edellyttää uudenlaista ymmärrystä asiakkaan ja markkinoijan välisestä suhteesta, jolloin kommunikaatiosta tulee keskeisempi kilpailukeino. (Vierula 2014, 69-70.)

Alkavan yrityksen brändin rakentamiseen kannattaa käyttää aikaa. Hyvin suunniteltu ja rakennettu brändi antaa toiminnan kehittämiselle ja kehittymiselle parhaat mahdolliset lähtökohdat sekä sitouttaa asiakkaat ja puolestapuhujat toiminnasta ja saavutuksista kertomiseen. Saavuttaakseen tuoteryhmän tunnetuimman tason alueellisesti on VSS Biopowerin satsattava pitkäjänteiseen työhön, mitä halutun tason saavuttamisen jälkeen on tehtävä yhä enemmän, ylläpitääkseen saavutettua asemaansa – brändiä. VSS voi hyödyntää brändin rakentamisessa myös osakkaidensa henkilöbrändiä, mikäli se tuo haluttua lisäarvoa yritykselle.

### 5.2.1 Maine

Maine on ulkopuolisten brändistä välillisesti muodostama kuva, joka muodostuu kokonaan tai lähes kokonaan brändin suorien kokijoiden välityksellä. Mukana voi olla myös omia suoria kokemuksia. (Kortesuo 2011, 8-9).

Karvosen (1991) mukaan maine syntyy sanoista ja teoista – niiden laadusta. Hyvä maine merkitsee rahassakin mitattavaa lisäarvoa (added value) Juholin (1999, 214.) tuo esille, että yrityksen maine voi olla hyvä tai huono, ja sen taustalla voi esiintyä monenlaisia syitä. Mitä tunnetumpi yritys on, sitä laajemmalle sen hyvä tai huono maine kantautuu. Aula & Heinonen (2002, 25-26.) korostavat kuitenkin, että maineen käsite pitää sisällään jotain oleellisesti samaa, kuin kiinalaisen kulttuurin käsitys sanasta kasvot, joita on kahdenlaisia: *lien* ja *mien-tsu*. Kasvoista *lien* merkitsee yhteisön luottamusta ja uskoa organisaation tai henkilön moraaliseen vilpittömyyteen, jonka menettäminen tekee organisaation toiminnan yhteisössään mahdottomaksi. *Mien-tsu* viittaa kunnioitukseen, joka saavutetaan elämällä menestyksellisesti ja pröystäilemättä. Länsimaalaiseen kulttuuriin sovellettuna *mien-tsu* merkitsee kunnioitusta, arvostusta ja statusta.

Hyvä maine on parhaimmillaan strateginen voimavara, jonka perustana ovat organisaatiot sanat ja teot. (Pesonen, Lehtola, Toskala 2002, 5-6). Erkki Karvonen (1999) toteaa, että mielikuviin perustuvat asiat ovat keskeisiä menestyksen avaimia nyky-yhteiskunnassa ja korostaa mainetta menestystekijänä. Maine on hänen mukaansa sitä, mitä organisaatiosta puhutaan, sanotaan ja tiedetään. Juholinin (2008, 189.) mukaan maine kiirii usein tarinoina ja kertomuksina, kun taas imagot ovat enemmänkin kuvia. Maine kietoutuu selkeämmin kuin mikään muu käsite yrityksen liiketoimintaan tai muun organisaation toimintaan, mitä viestintä tukee. Maine ei ole samalla tavoin viestintävetoinen käsite kuin imago tai brändi.

On totuttu sanomaan, että teot ovat sanojen kiriteeri: se mitä teet, kertoo arvoistasi ja tavoitteistasi uskottavammin kuin sanat. Teot kuitenkin vaativat myös niistä kertomista. Eräs johtaja totesikin, että mitä hyötyä on hyvistä tuotteistamme, ellei kukaan tiedä niistä. Maineen hallinnan tavoitteena on pitää puntit tasan, eli sanat ja teot tasapainossa keskenään. (Juholin 2008, 192.) Saksi (2017) painottaakin, että avainrooli

maineen rakentumisessa on yrityksen johdolla. Läsnä oleva johtaja koetaan luotettavaksi. Se vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja asiakkaiden valintoihin. Jotta työntekijät haluavat toimia yritystä puolustavina lähettiläinä, tulee johdon antaa heille omalla viestinnällään mandaatti.

### 5.2.2 Identiteetti

Kun puhutaan identiteetistä, lähtökohtana pidetään sitä, että ihminen tietää, mikä hän on ja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Identiteetti ohjaa hänen päätöksiään ja kaikkia valintojaan. Selkeät valinnat ja terve itsetunto heijastuvat siten, että myös ulkopuoliset pystyvät piirtämään ohmisesta henkilökuvan, kertomaan olennaisen hänestä. Ihmisen osalta ei ole uskottavaa, että identiteetti luotaisiin keinotekoisesti puheilla, lupauksilla tai ulkoisilla merkeillä. Identiteetti tarkoittaa samaa myös yrityksissä. Tällöin yksittäisen ihmisen tilalla on kollektiivinen henkilöstö, joka tietää ja tuntee yrityksensä vahvuudet, heikkoudet, arvot ja pyrkimykset. Tämä ymmärrys ohjaa henkilöstön päätöksentekoa ja kaikkia valintoja. Henkilöstön toiminta ja valinnat heijastuvat niin, että ulkoiset sidosryhmät kykenevät luomaan itselleen yrityksestä elävän ja todellisen mielikuvan, joka sisältää yrityksen olennaiset piirteet. (Markkanen 1999, 9-10.)

Yrityksen identiteetti on yhtä kuin yrityksen persoonallisuus: mitä yritys todella on. Identiteetti sisältää yrityksen perusarvot, perusolettamukset, yrityksen asemoinnin suhteessa ympäristön keskeisiin tekijöihin, eli esimerkiksi yrityskulttuurin, määrittelyt yrityksen tehtävistä ja tavoitteista, liikeideat, visiot, strategiat ja suhtautumisen markkinoihin ja kilpailuun. Yrityksen identiteetti pitää sisällään myös erilaiset tarinat, myytit ja riitit, jotka osaltaan rakentavat yrityksen *persoonallisuutta*. (Poikolainen jne. 1994, 26.) Pitkänen (2001, 97.) tuo esille, että jos yrityksen identiteetti on epäselvä, näkyy se heti yrityksen kertomissa tarinoissa. Se voi olla yrityksen autonkuljettajan kommentti, yritysjohtajan haastattelu lehdessä, mainoksessa ollut lause, yrityksen keskuksen epäselvä mutina.

Identiteetin ja profiilin ymmärtämistä selkiyttää vertaus ihmisen ja yrityksen välillä. Yrityksen identiteetti on kuin ihmisen persoona ja itsetunto. Ihminen, jolla on hyvä

itsetunto, tuntee ja hyväksyy itsensä: hän on yleensä selvittänyt itselleen omia arvojaan, hän tietää, kuka on ja mitä haluaa olla. Näin myös yritys, jolla on vahva identiteetti, tietää miten toimia missäkin tilanteessa. (Poikolainen jne. 1994, 27.)

### 5.2.3 Imago

Imago on ulkopuolisen brändistä muodostama kuva, johon vaikuttavat paitsi brändin suoraan koettavissa olevat ominaisuudet myös imagon muodostajan omat reaktiot, toimita ja tunteet. (Kortesuo 2011, 8-9). Juholin (2006, 187.) kirjoittaa, että Suomessa käytetään yleisesti imagoa tarkoittamaan esimerkiksi ihmisestä, organisaatiosta, maasta tai kaupungista syntynyttä kuvaa, esim. ”Helsingin kerrostaloalueiden imago saa perheet muuttamaan lähikuntiin” tai ”Pietarin uusi imago vetää turisteja”. Imago tarkoittaa siis vastaanotettua kuvaa; se on siten vastaanottajan mielikuvien summa. Karvosen (1997) mukaan imagon käsite on liitetty vahvasti mielikuviin; puhutaankin mielikuvamarkkinoinnista. Tämä kuvaus on hiukan vääristynyt, koska mielikuvat eivät esiinny yksinään. Mukana ovat myös tunteet sekä niin sanotut silittävät ja tulkitsevat ajattelu- päättelyprosessit. Se, miten imagot välittyvät vastaanottajille, riippuu näistä kaikista tietoprosesseista ja muotoutuvasta tietokokonaisuudesta, joka on aina yksilöllinen. (Pesonen, Lehtola, Toskala 2002, 179.)

Imago on objektiivinen mielikuva eli totuus kohteesta yksilön näkökulmasta katsottuna. Yritys saattaa joskus väittää, että kuluttajan mielikuva siitä ei vastaa todellisuutta. Kuluttajalle mielikuvat ovat kuitenkin subjektiivinen kokemus ja osa todellisuutta. Viraston tai palvelun imago on kokonaiskuva, johon sisältyvät asiakkaan tiedot kohteesta, maine ja sen profiili. Yhteisön imago vaikuttaa myös sen sisäiseen toimintaan ja päinvastoin. Sisäinen imago on lisäarvo - osa työyhteisön työntekijöiden itsearvostusta. Tämä lisäarvo voi olla positiivinen tai negatiivinen. Ulkoisen yhteisökuvan edellytyksenä on positiivinen, mutta realistinen sisäinen yhteisökuva. (Pesonen, Lehtola, Toskala 2002, 88-91).

Yrityksen imagolla tarkoitetaan suunnilleen samaa asiaa kuin yrityskuvalla. Imagosanaan katsotaan kuitenkin liittyvän ikäviä rasisitteita. Mieleen tulevat takavuosien ima-

gon rakentajien ponnistelut, joilla pyrittiin pelastamaan ryvettyneitä yrityksiä kosmeettisin keinoin – uusittiin logot, laadittiin mainoskampanjat – yritettiin ikään kuin peittää olemassa oleva todellisuus tai kuvitella kosmeettisten toimien riittävän muutokseen. (Pitkänen 2001, 15-16.)

David Bernstein on kirjoittanut julkaisemassaan kirjassa 'Yrityksen imago ja todellisuus' (joka ilmestyi suomeksi 1986 Rastorin kustantamana) loppusanoiksi näin:

*Imago on todellisuutta.*

*Se on yrityksen toimien tulos.*

*Jos hyvällä yrityksellä on huono imago,  
syy on tiedotuksen ja viestinnän.*

*Jos huonon yrityksen imago on totuudenmukainen,  
se on taitamattoman johtamisen seuraus.*

(Poikolainen jne. 1994, 15.)

## 6 VIESTINTÄ STRATEGIAN JA DESIGN MANAGEMENTIN TOTEUTTAJANA

*"Dialogin hiekkalaatikon reunat rakentuvat organisaation arvoista ja kulttuurista."*

Jukka Saksi

Yritys viestii saavuttaakseen tunnettuutta tai erottuakseen markkinoilla kilpailijoistaan. Viestintä toimii myös yrityksen tuloksen tekijänä ja myynnin tukena. Suunnitelmallisella ja tavoitteellisella viestinnällä rakennetaan yhteisön mainetta ja luottamuspääomaa. Viestintä voidaanakin käsittää laajasti vaikuttamiseksi tavoitteena oleviin kohderyhmiin. Lisäksi viestintä mukailee sekä ihmisten että yhteisöjen tarvetta sosiaaliseen kanssakäymiseen. Aina on parempi puhua asiat halki – myös organisaatiossa ja sidosryhmien välillä. (Kantor 2007, 14).



Viestinnän merkitys nyky-yhteiskunnassa on kasvanut jatkuvasti. Viestintä ei kuitenkaan ole yksinkertaista puuhaa. Professori Osmo A. Wiion hyvin tunnettu laki kuuluu-kin: *Viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta*. Yritys viestii aina, tahtoen tai tahtomattaan. Sanojen ja tarinoiden tulisi olla yhteneväisiä sen kanssa, mitä yritys on, miten se toimii ja ajattelee. Sanojen ja kuvien tulvassa yhteneväisyys ja viestien kirkkaus ovat keskeistä. VSS Biopower on asettanut viestinnälle suuren roolin toimintansa toteuttamisessa ja sisällyttänyt sen osaksi strategiaansa ja arvomaailmaansa. Yritys uskoo, että hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on toiminnan elinehto. Viestinnän ei haluta olevan vain tiedottamista, vaan sillä pyritään avoimeen vuoropuheluun. Markkinointiyksikön johtaja, professori Jari Jugan (2017, viitattu 25.1.2017) mukaan ei markkinoija viestinnässä luottaa pelkästään sattumaan – vaikka toki silläkin saattaa olla suuri vaikutus. Joskus viesti leviää kulovalkean tavoin kuin itsestään. Hyvä esimerkki on nyhtökaura, josta lähes kaikki ovat kuulleet ja monet ovat maistaneetkin. Tuotteen tunnettuuden lisäämiseksi ei kuitenkaan ole käytetty lainkaan maksettua mainontaa, vaan kyseessä on puhdas viraali-ilmiö.

Juholinin (2006, 145-153) mukaan viestintä linkittyy kiinteästi johtamiseen, ja sillä on vaikutusta myös työyhteisön jäsenten mielikuviin omaa työyhteisöään kohtaan. Hyvä johdon viestintä on yhteydessä organisaation maineeseen, ja hyvä maine luo tyytyväisyyttä myös oman henkilöstön keskuudessa. Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä organisaation menestyksessä. Viestinnällä on monet kasvot: se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. Pitkänen (2001, 96.) tuo esille, että viestintä on mielikuvayhteiskunnassa yksi yrityksen tärkeimpiä toiminta-alueita, koska vuoro-vaikutus on entistä tärkeämpää niin yrityksen sisällä kuin yrityksen suhteissa sidosryhmiinsäkin. Viestinnällä tuetaan luottamista ja siiten suotuista toimintaympäristöä. Viestintä on myös yrityskuvan, maineen ja brändin kehittämisen ydinaluetta.

Määttä (2000, 226.) painottaa, että vaikka tasapainoisen menestysstrategian laadinta ja toteutus perustuisikin eri tasoilla toimiviin keskustelu- ja ymmärtämisfoorumeihin, on silti tärkeää kiinnittää huomiota sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Asioista viestitään harvoin liikaa, mutta usein liian vähän. Viestintä on tehokasta silloin, kun se tapahtuu eri tasoilla ja eri kanavia pitkin. Viestinnän rooli yrityksen menestymiseen

vaikuttavana tekijänä on oleellinen. Kantorin (2007, 20.) mukaan onnistuneen viestinnän tuloksena voidaan saavuttaa huomioarvoa sekä saada sidos- ja kohderyhmissä oikea viesti läpi ja – parhaassa tapauksessa – myös haluttu vaikutus aikaiseksi. Pitkällä tähtäimellä nappiin menneen viestinnän seurauksena voi lisäksi olla maineen vahvistaminen ja yhteisön menestyminen. Piha (2015, 101.) uskoo, että moni yritys pelkää asettua huomion valokeilaan, sillä huomio voi olla kielteistä tai myönteistä. Yritys saattaa myös vähän hävetä huomiota sen sijaan, että lähtisi setä aktiivisesti hakemaan. Usein naamioimme tämän ”nöyryydeksi” tai vaatimattomuudeksi. Yritysten viestinnän tavoitteena tulisi olla huomio ja sitä kautta rakentuva maine. Huomio, joka eroaa toisen yrityksen huomiosta; maine, jossa on jotakin mihin tarttua, jotakin mikä erilaistaa yrityksen ja sen tuotteet muista yrityksistä ja niiden tuotteista.

Poikolaisen jne. (1994, 92) mukaan design management on kokonaisuuksien hallintaa, linjojen luomista ja koordinoitua ja siksi sen painopisteenä viestinnässä ovat strategiset tehtävät ja tavoitteet. Useimmiten viestinnällä on samanaikaisesti sekä operatiiviset tehtävät, että strategiset päämäärät: viesti on saatava perille ja rakentamalla samalla kokonaisuutta. Lähtökohtana on aina viestin kohde ja kun kohteita on useampia, käytetään nimitystä kohderyhmä. Viestinnän kannalta on keskeistä määritellä yrityksen tai palvelun keskeinen sanoma, visuaalisen, verbaalisen ja auditiivisen linjan lähtökohdat sekä yrityksen osien, osastojen tai merkkien hierarkiat ja suhteet toisiinsa. Toiminta-ajatus ja liikeidea ovat sanoman keskiössä unohtamatta yrityksen perusarvoja.

## 6.1 Markkinointiviestinnän mahdollisuudet

Kaikki viestintä on vaikuttamista, joten myös kirjoittaminen on vaikuttamista. Siinä on tärkeää, että uskot mitä kirjoitat, koska muutoin viestisi ei vaikuta tai vakuuta. Kirjoittaa voi monella tavalla ja moniin eri kanaviin, mutta kuhinkin kanavaan tulisi kirjoittaa sen vaatimilla mittapuilla. Markkinointiviestinnässä kirjoittaminen on väline, ei itsetarkoitus. Vaikka kannat lautoja, tavoitteesi ei ole lautojen kantaminen vaan talon rakentaminen. Markkinointiviestinnässä ei tavoitella kirjoituspalkintoja vaan tekstiä, joka toteuttaa yrityksen strategisia tavoitteita, avaa design managementia ja vaikuttaa kohderyhmään toivotulla tavalla. Markkinointiviestintä takertuu usein vieläkin liikaa tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksiin, vaikka markkinointigurut ovat jo vuosia

hokeneet, että asiakas pitää kohdata hyöty edellä. Oikea asiantuntija osaa asettua asiakkaan asemaan ja kertoa toiminnastaan ja tuotteistaan selkeästi ja tavallisilla sanoilla, koska hän on riittävän syvällä toiminnassaan, osaa keskittyä olennaiseen ja näkee kuinka asiat liittyvät toisiinsa tai miksi jokin asia on tärkeä. (Nokkonen-Pirttilampi 2014, 119-127).

Markus Nieminen pohtii artikkelissaan ”Helvetin markkinointiviestintä”, mikä markkinointiviestinnässä mättää: ”Puhumalla ja väittelemällä eri termien ja toimialojen kesken olemme unohtaneet tärkeimmän – asiakkaan. Asiakkaita sumutetaan termeillä ja uusilla teknologioilla, vaikka kyse on vain markkinointiviestinnästä. Mitä markkinointiviestintä sitten on? Lainaan vastauksen tunnetulta kansainväliseltä toimistolta (pienellä muokkauksella). Markkinointiviestintä on keino saada yritys loistamaan. Se on kaikkea toimintaa, jonka jälkeen ihminen pitää yrityksestä (ja toivottavasti myös päinvastoin)”. (Nieminen, viitattu 21.1.2017.) ” Juholinin (2008, 217.) mukaan markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan saada aikaan kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä. Markkinointiviestinnän osatekijöitä ovat henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta (PR), julkisuus ja sponsorointi, menekinedistäminen ja mainonta. Pesonen, Lehtola & Toskala (2002, 6-7) toteavat, että markkinointiviestinnästä on tullut useimpien organisaatioiden elinehto. Se on kanava, jonka kautta kerrotaan organisaation toiminnasta ja tuotteista sekä rakennetaan mielikuvia. Sen avulla siis kerrotaan mitä ja millainen organisaatio on. Asiakaspalvelu on osa markkinointiviestintää ja sanotaankin, että asiakaspalvelija toimii organisaation käyntikorttina. Menestyksekkäs asiakaspalvelu on markkinointiviestintää parhaimmillaan.

Juga (2017, viitattu 25.1.2017) korostaa, että digitalisoituminen on luonut uudenlaisen, informaatioverkostoihin perustuvan ympäristön, jossa tyypillistä on viestinnän vuorovaikutteisuus, muutokset informaatorakenteissa, kontrollin siirtyminen kuluttajalle ja käyttäjälähtöisen sisällön lisääntyminen. Jugan mukaan kuluttajat valitsevat ja yhdistelevät itse mediassa esiintyvää sisältöä omien tarpeidensa mukaan. Markkinoija voi kuitenkin edesauttaa viestin matkaa kuluttajalle esimerkiksi sopivia alustoja tai viestintäviejiä käyttäen. Viestin kantajana voi toimia vaikkapa huumori, kuluttajaa kiinnostava asiasisältö tai jokin viestiin kytketty palvelu.

VSS Biopowerin markkinointiviestinnän suunnittelussa on huomioitava nykyajan tarjoamat mahdollisuudet, kanavat ja alustat. Markkinointiviestinnän sisältö, merkitys ja viestit tulee kohdentaa kuluttajien, uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppanien tarpeiden ja odotustenkin mukaan. Yrityksen internetsivut ovat yksi tärkeimmistä markkinointiviestinnän keinoista. Niiden kautta eri kohderyhmät saavat yrityksen toiminnasta, tuotteista ja ideologiasta tietoa. Nokkonen-Pirttilampi (2014, 93) korostaakin, että ihmiset etsivät yhä useammin tuotteita ja palveluita verkosta ja usein myös hakupalvelujen kautta. Vaikka sisältö on edelleen tärkeintä verkkosivustoilla, on sivuston ilmeen kuvastettava yrityksen identiteettiä ja noudatettava graafista ohjeistusta.

## 6.2 Vuoropuhelu design managementin välineenä

*“Yrityksen tulee löytää oma tapansa olla vuorovaikutuksessa maailman kanssa.”*

Kirsi Piha

Vuoropuhelu eli dialogi nousi yritysviestinnässä uuteen arvoon 1980-luvulla, jolloin kansalais- ja ympäristöjärjestöt ottivat suuryrityksiä hampaisiinsa julkisuudessa. Yritysten oli luotava uusi suhtautumistapa sellaisiin yhteiskunnallisiin tahoihin, joiden mielipiteistä se ei aiemmin ollut riippuvainen. Yrityksiltä odotetaan yhä enemmän konkreettista näyttöä siitä, että ne hallitsevat sidosryhmävuoropuhelun ja osaavat myös raportoida siitä. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 84.) Kantorin (2007, 15) mukaan vuoropuhelu sallii toisen osapuolen tulkinnan ja ajatusten esiin tuomisen. Dialogille tunnusomainen piirre on jatkuva ajatusten virta, jossa suhtaudutaan toisiin ihmisiin arvostavasti ja hyväntahtoisesti. Vuoropuhelun, kuten kaiken muunkin viestinnän, tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä. Tärkeää on myös kasvattaa ja kartuttaa molempipuolista ymmärrystä sen lisäksi, että molemmat osapuolet kokevat onnistumisen tunteita.

Yrityksen kyky käydä vuoropuhelua on taito, jonka varassa yritykset ovat voineet tähänkin asti kehittyä ja luoda suhteita ympäristöönsä. Ajan kuluessa kukin yritys on etsinyt itselleen sopivia vuoropuhelun muotoja. Vuoropuhelun käyminen on ollut välttämätöntä useiden innovaatioiden synnylle. Se on myös tukenut yrityksen tunnettua, tuonut yritykseen ympäristöstä uutta tietoa sekä tarvittavan rahoituksen, helpottanut

rekrytointeja ja turvannut toiminnan jatkuvuuden. Yrityksen käymässä vuoropuhelussa ei valmistu yhtäkään paria lenkkitoissuja, mutta sinä tuotetaan se luottamus ja uskottavuus, joiden varassa tuotanto ja tuotteen markkinat voivat toimia ennustettavalla tavalla. Siksi yrityksen on tärkeää tiedostaa, kuinka se pystyy kehittämään dialogisuuttaan. (Kuvaja & Malmelin, 2008, 85.) Piha (2015, 134,-37) toteaa, että jos yritys rakentaa mahdollisuuden itse, aloittaa keskustelun, josta syntyy puheenaihe, se saa idearikkaan edelläkävijän mainepääoman ja on kiinni modernissa ajassa ja keskusteluissa. Keskustelun aloittaja saa myös jatkokeskustelussa enemmän huomiota, sillä keskustelussa viitataan aina aloittajaan ja tämän ajatuksiin. Vuoropuhelussa on oltava kuitenkin aito ja relevantti – jos yritys haluaa olla enemmän kuin kaksiulotteinen ja luoda vuoropuhelua asiakkaiden kanssa, sen täytyy olla rehellinen. Yrityksen tulee myös kuunnella herkäällä korvalla kaikkia kohderyhmiä ja altistua keskustelulle, jonka suuntaa ja sävyä se ei voi itse välttämättä kontrolloida.

Vuoropuhelua voi olla paitsi monenlaista myös monenvälistä. Se voi olla kahden ihmisen tai useamman ihmisen välillä, jota voidaan kutsua tiimiksikin tai paneelikeskusteluksi. Digitaalisen maailman ja sosiaalisen median kanavien kautta on mahdollista käydä vuoropuhelua myös maailman kanssa. Tässä muodossa vuoropuhelua voi seurata tuhannet ihmiset, vaikka eivät siihen aktiivisesti osallistuisikaan. Vuoropuhelun kuunteleminen onkin osa vuoropuhelua ja muuttaa usein sen ominaislaatua. Organisaatiot voivat saada vuoropuhelun kautta tietoa, jota ei muuten saisi. Keskustelussa mukana oleminen on myös tapa saada huomiota ja mahdollisuus ujuttaa informaatiota sinne, missä kuluttaja sitä tarvitsee, vaikka ei tietäisikään sitä tarvitsevänsä. (Piha 2015, 124-125).

Sosiaalinen media on yksi vuoropuhelun muodoista. Korpi (2010, 11-99) taustoittaa, että sisältö on se peruselementti, josta sosiaalinen media muodostuu. Ilman sisältöä ei ole siis sosiaalista mediaa. Sisältö on käyttäjien tuottamaa tietoa aiheesta, mikä juuri siinä keskustelussa on olennaista ja parhaimmillaan tuottaa lisäarvoa. Vaikka sosiaalisen median palvelut on luotu viihtymistä varten, tuo se lisäarvoa myös yrittäjälle verkostoitumisen ja näkyvyyden kautta. Sosiaalista mediaa voidaan Korven mukaan verrata pieneen lapseen, joka vaatii läsnäoloa ja huolenpitoa. Jos jätät sen yksin pitkäksi aikaa, tekee se jotain sellaista, mistä et pääse enää kärryille, kun taas tulet mukaan.

Oikein käytettynä sosiaalinen media on edullinen ja nopea tapa päästä kartalle verkkoympäristössä ja toteuttaa brändimarkkinointia. Jukka Saksi (viitattu 28.1.2017) pohdii kolumnissaan ”Jaettu johtajuus ja some-viestintä” sosiaalisen median roolia. Suuri osa yrityksistä hyödyntää jo sosiaalisia medioita ja myös julkisen ja 3. sektorin toimijat ovat huomanneet sen edistävän vaikuttamista. Yhä enemmän some-kanavat alkavat olla osa asiakaspalvelua. Samalla kun sidosryhmien odotukset kasvavat, joutuvat organisaatiot pohtimaan resurssejaan, kuka viestii, milloin viestitään, miten viestitään, missä viestitään? Iso kysymys on, miten organisaatio saadaan erottumaan harmaasta kuvasta rasittamatta liikaa budjettia ja resursseja?

### 6.3 Tarinallistaminen strategian ja design managementin avaajana

Alkavan yrityksen brändi, maine, identiteetti ja imago ovat olennaisia osia koko liiketoimintaa, bisneksen syntymistä ja toiminnan jatkumista. Viestintä on avainasemassa kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden toteuttamisessa – joko suoraan tai välillisesti. VSS Biopower on ottanut ensimmäiset askeleet mielikuvien herättämiseen strategiaansa panostamalla – avaamalla arvonsa ja ymmärtämällä viestinnän tärkeyden olemassa olon ja pysymisen kannalta. VSS:stä syntyviä mainetta ja imagoa voidaan karikoidusti kuvailla toiminnan alkamisvaiheessa heijastuksina brändistä, vaikka ne syntyvätkin eri tavoin. Yrityksen maine pohjautuu välillisesti, varjon ja toisten kokemien ominaisuuksien kautta, kun taas imago muodostuu paitsi välillisesti myös suoraan koettujen ominaisuuksien perusteella myös kuluttajan omien asenteiden, tunteiden ja ennakoluulojen myötä.

*Storytelling* eli tarinankerronta on kautta aikojen ollut tehokkain inhimillisen viestinnän muoto, mutta jostain syystä sitä ei oikein ole arvostettu bisnesmaailmassa. Tarinankerronta on monikäyttöinen työelämän taito ja työkalu. Sovelluskohteita on loputtomiin niin paremmasta ideointipalaverista sisältömarkkinointiin ja brändinrakentamiseen kuin sijoittajien vakuuttamisesta ja kouluttamisesta tuotekehitykseen. Tarina on oiva työkalu kouluttajalle, viestijälle, markkinoijalle, johtajalle ja tuotekehittäjälle. (Rauhala & Vikström 2014, 10.) Aula & Heinonen (2002, 23-24.) toteavat, että hiitaasti, mutta varmasti tarinat valtaavat markkinat. Kuluttajat odottavat tuotteilta tari-

noita, jotka kulkevat ja kehittyvät niiden mukana. Ihminen ei valitse ostamaansa rationaalisesti eri vaihtoehtoja punniten. Ihmiset tekevät päätöksiä ja valintoja enemmän tunteella kuin järjellä. Tuotteet ja palvelut muuttuvat teknisesti yhä samankaltaisemmiksi, mutta silti niiden on erotuttava toisistaan kovassa kilpailussa. Tarinalla vedotaan kuluttajan tunteisiin, aisteihin ja mielikuviin. Monet yritykset ovat jo oivaltaneet, että erottumiskeinona tarina on pääasia, itse tuote tai palvelu toisarvoinen. Tarinat rakentavat mielikuvia ja mielikuvat tekevät menestyjiä.

Hyvä tarina on paljon enemmän kuin kuvaus siitä, mitä tapahtui, milloin, kenelle ja miksi. Hyvä tarina antaa merkityksiä ja selittää todellisuutta. Se linkittyy isoihin, ihmisiä askarruttaviin kysymyksiin. Hyvä tarina tarjoaa uusia näkökulmia ja synnyttää oivalluksia. Se myy, koskettaa, inspiroi ja saa ihmiset toimimaan. (Rauhala & Vikström 2014, 12.) Kalliomäki (2014, 43) taustoittaa, että tarinallistaminen on menetelmä, joka linkittyy liiketoiminnan kannalta olennaisiin osa-alueisiin – palveluiden kehittämiseen ja markkinointiin ja myyntiin. Teot ratkaisevat ja siksi tarinaa on kerrottava kaikilla keinoilla. Tarinallistamisessa brändi nähdään tarinana, jota kasvatetaan kerronnan eri keinoin. Brändi syntyy siitä, miten yritys toimii ja millaisia merkityksiä toiminnalla saadaan aikaan kuluttajille. Brändi syntyy tarinatekojen kautta ja tarinallistamisen avulla asiakaskokemuksiin luodaan sisältöä, merkityksiä ja arvoja, jotka tekevät brändistä entistä tunnetumman.

Tarinankerrontaa on ryhdytty hyödyntämään liike-elämässä mitä erilaisemmissa asiayhteyksissä. Tarinallisuudesta puhuminen hämmentää monia, mutta ehkä hämmennys johtuu siitä, että olemme tekemisissä meille niin tutun asian kanssa, että emme välttämättä tiedosta sitä. Tarkoitus ei ole, että tarina korvaisi faktatietoja, vaan sen on tarkoitus havainnollistaa ja korostaa niitä. Parhaisiin tarinoihin kätkeytyy viisautta ja opetuksia. (Lammi 2015, 32-33). Anette Simmons, tarinankerronnan ammattilainen, muistuttaa, että objektiivinen tieto kuvailee kohdetta ulkoapäin, kun tarinat taas saavat alkunsa ihmisen sisästä. Jos haluaa todella tuntea yleisönsä, siihen pitää luoda henkilökohtainen yhteys. Selvitä, onko sinulla samanlaisia kokemuksia kuin yleisölläsi. Jos ei ole, hanki niitä. Yhteinen kokemuspohja tekee tarinoista todellisempia ja uskottavampia. (Rauhala & Vikström 2014, 115.)

Sanotaan, että tieto lisää tuskaa. Avoimella markkinointiviestinnällä, vuoropuhelulla ja tarinoiden kautta voidaan kuitenkin kertoa faktoja, vastata kysymyksiin ja poistaa ennakkoluuloja. Ennakoiva ja realistinen viestintä antaa asiantuntevan kuvan yrityksestä luoden vakaata yrityskuvaa ja luottamuksellista asiakastoimintaa. Toisin sanoen, tieto vähentää ennakkoluuloja ja poistaa tuskaa. Nokkonen-Pirttilampi (2014, 17.) toteaaakin, että jos kaikki viestivät samalla tavalla, kukaan ei erotu massasta. Erottuminen on kuitenkin yrityksen elinehto, jos tavoitteena on kasvaa ja menestyä. Oivaltavalla, avoimella ja selkeällä viestinnällä on helppo erottautua muista. Pitkäsen (2001, 54.) mukaan yritykset, jotka ovat kiinnostuneita maineestaan ja yrityskuvastaan sekä toimintaympäristönsä suotuisuudesta huomioivat tänä päivänä laajemmin toimintansa kokonaisuuden. Markkinointi on Nokkonen-Pirttilampi (2014, 84-85) mukaan ennen kaikkea uskoa omaan juttuun ja asennetta, mielikuvien luomista, tunteiden herättämistä, sijoitus tulevaan, toistoa ja toistoa sekä pitkäjänteistä työtä.

Yritys viestii aina, tahtoen tai tahtomattaan. Sanojen ja tarinoiden tulisi olla yhteneväisiä sen kanssa, mitä yritys on, miten se toimii ja ajattelee. Sanojen ja kuvien tulvassa yhteneväisyys ja viestien kirkkaus ovat keskeistä. Yrityksen viestinnän kannalta on tietysti määriteltävä tärkeät sidosryhmät ja sidosryhmien sisäiset ryhmät. Kaikille ei kannata huutaa. Joillekin kannattaa kuiskata ja kaikkea ei tarvitse kertoa mitä tietää, mutta sen minkä kertoo, täytyy pitää paikkansa. Yrityksen identiteetin tulisi ilmetä yrityksen kertomissa tarinoissa. Näitä tarinoita eivät suinkaan kerro vain yrityksen viestinnästä virallisesti vastaavat tahot. Yrityksen viestinnästä suurin osa on täysin suunnittelematonta ja välittyy pitkälti yrityksen toiminnan kautta. Siinä viestinnässä, jota yritys tietoisesti suunnittelee, on keskeistä kirkkaus. Nykyisessä viestintäympäristössä on valtavasti kilpailevia viestejä. Saadakseen oman äänensä kuuluviin yrityksen on väistämättä vahvistettava omaa ääntään, selkeytettävä viestejään ja harrastettava toistoa. Tarinamuodon omaksuminen tekee viestistä usein erottuvamman. On yrityksen oma valinta, jättääkö se mielikuvien muodostumisen vain niiden tarinoiden varaan, joita muut siitä kertovat. Suomalaisessa yrityskulttuurissa on ollut tapana pitää matalaa profiilia. Asioista ei juuri kerrota – ei hyvistä eikä huonoista asioista. Ja jos lehteen pakon sanelemana joutuu jotakin kommentoimaan, ei sitäkään kommenttia ole usein etukäteen mietitty. Monille pk-yrityksille on uusi asia, että juttuja omasta yrityksestä – esimerkiksi onnistumisista, voi hyvällä omalla tunnolla tarjota lehtiin. Niin tekevät



muutkin. Muutoinkin yrityksestä kertominen on yleensä kiinnostavaa. (Pitkänen 2001, 96-99).

Hakalan (2015, 21.) mukaan viestintäosaaminen on noussut nopeasti työelämän tärkeimpien taitojen joukkoon – monen mielestä jopa tärkeimmäksi. Viestinnässä on pohjimmiltaan aina kysymys vaikuttamisesta. Markkinointi ja viestintä tähtäävät siihen, että ihmiset ostavat tuotteita ja palveluita, antavat rahaa tai aikaa hyväntekeväisyysorganisaatioille, liittyvät kirkkoon tai eroavat siitä, vähentävät lihansyöntiä tai lisäävät sitä, äänestävät tiettyä ehdokasta ja puoluetta. Viestinnällä pyritään vaikuttamaan siihen, että ihmiset muuttavat asenteitaan ja käyttäytymistään.

Ihmisillä on sisäänrakennettu tarinoiden kaipuu. Tarinat viitoittavat toimintaamme ja ne kertovat konkreettisesti, miten asiat ovat. Voimme soveltaa tarinan opetuksia jokapäiväisessä toiminnassamme ja siksi monissa yrityksissä käytetään sisäisissä valmennuksissa henkilökunnan tarinoita. Hyvä tarina herättää kysymyksiä, joihin haluamme saada vastauksia. Ratkaisuaan odottavat kysymykset pitävät myös mielenkiintoa yllä ja tätä kannattaa hyödyntää tarinan suunnittelussa. Hyvä idea ei pelkästään riitä ja tarina itsessään ei ole autuaaksi tekevä väline. Taiten kerrotut tarinat ovat voimakas viestintämuoto ja sosiaalisen median nousu on nostanut tarinoiden tuoman sosiaalisen pääoman entistä suurempaan merkitykseen. Yksi tehokkaan tarinan tunnusmerkki on, että kuulija voi samastua tarinaan ja nähdä itsensä osana sitä. VSS:llä on mahdollisuus kertoa tarinansa osakkaidensa kautta ja näin ollen avata strategiset lähtökohdat sekä tulevaisuuden saavutettavissa olevat maalit. (Hakala 2015, 116-119). Tämän päivän markkinoinnissa ja vuoropuhelussa tarvitaan selkeyttä ja suoruutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä, asiantuntemusta sekä aikaisempaa enemmän myös rohkeutta. Jos yritystä ei löydy sosiaalisen median kanavista tai verkosta, ei sitä ole olemassa. VSS:n toiminnan avaamisessa tämä on otettu huomioon ja yritykselle on perustettu Facebook-profiili 31.1.2017 – päivä sen jälkeen, kun Työ- ja elinkeinoministeriön investointitukipäätös oli myönnetty.

## 7 TUTKIMUSTYÖ JA TULOKSET

Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi vastaajille suoritettiin kohderyhmittäin kaksi ideariihitilaisuutta sekä yksilöhaastattelut. Haastattelujen aiheet jaoin neljään teemaan, joiden avulla pyrittiin kartoittamaan omistajajäsenien näkemystä strategiatyöstä, muiden tahojen odotuksia design managementin muodostumisesta ja pohdintoja mahdollisuuksista ja uhista brändin rakentamisen kannalta. Neljäs teema, viestintä, sisältyi sekä omistajajäsenien että muiden tahojen kysymyksiin. Saadut tulokset on kerätty ideariihistä ja haastatteluista saatujen vastausten ja havaintojen kautta. Haastattelut suoritettiin joko kasvokkain tai puhelimitse, jotta havainnoinnille jäi tulkinnan varaa.

Anttilan (2006, 189–191.) mukaan havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin. Havainnot kertovat, mitä ihmiset tekevät, miltä asiat näyttävät ja tuntuvat ja se eroaa siitä, miten ihmiset sanovat niiden olevan. Anttila jakaa osallistuvan havainnoinnin aktiiviseen ja passiiviseen havainnointiin. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana samanlaisena osallistujana kuin muutkin, mutta ei kuitenkaan vaikuta tilanteen kulkuun mitenkään.

Jotta tutkija pystyisi arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, hänen on kummassakin tapauksessa pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen. Ulkopuolista objektiivista havainnointia on Anttilan (2006, 191) mukaan se tilanne, jossa tutkija pidättäytyy kaikista tilanteista, joissa hänen olisi mahdollista sekaantua observeitavaan asiaan. Tämä tarkoittaa, ettei hän manipuloi kohdetta, vaan tyytyy ainoastaan siihen, mitä observeitava kohde esittää.

Hirsijärvi jne. (2010, 213) pitävät havainnoinnin suurimpana etuna sitä, että sen avulla voidaan saada *välitöntä, suoraa* tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Tässä mielessä voidaankin sanoa, että se on todellisen elämän ja maailman (real world) tutkimista; se välttää keinoitekoisuuden joka on monien muiden menetelmien rasitteena; tämä ei kuitenkaan koske laboratorio-olosuhteissa tapahtuvaa havainnointia. Näin ol-

len se sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointi on erinomainen menetelmä muun muassa vuorovaikutuksen tutkimuksessa samoin kuin tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvia.

## 7.1 Ideariihi

Ideariihi valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska opinnäytetyössä haluttiin 1) tutkia VSS:n omistajajäsenten ryhmädynamiikkaa ja vahvistaa saatuja mielikuvia sekä 2) havainnoida Pyhäjärvi-instituutin toiminnanjohtaja Teija Kirkkalan ja VSS:n toimitusjohtaja Jouni Virtasen yhteistyötä. Pyhäjärvi-instituutin tehtävä on edistää Pyhäjärvi-seudun kiertotaloutta ja siihen liittyvää toimintaa ja näin neuvoa ja tukea alkavaa yritystä – VSS Biopoweria – liiketoiminnan aloittamisessa.

Ensimmäisen ideariiheen teemana oli pohtia ja avata VSS:n ideologiaa niin, että sen pohjalta pystyttiin luomaan suuntaviivoja tulevaan strategia-asiakirjaan. Ideariiheen osallistuivat kaikki omistajajäsenet; toimitusjohtaja Jouni Virtanen sekä molemmat Sillanpää. Ideariihi pidettiin 29.9.2016 ja siinä käytiin läpi avoimesti keskustellen ja ideoiden yrityksen arvomaailmaa, liikeideaa, toiminta-ajatusta, missiota, visiota ja strategisia painopisteitä organisaation aloittaessa toimintaansa.

Avoimuus, reilu peli ja ennakointi nousivat esiin vahvoina teemoina ideariihessä. Avoimuutena yrityksen henkilöstö piti toiminnan avaamista asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja suurelle yleisölle sellaisilla termeillä, että ne avautuvat jokaiselle kohderyhmälle. Tiedon tulee olla ajantasaista ja nähtävillä ainakin yrityksen verkkosivuilla. Strategiset päämäärät ja lähtökohdat toiminnalle on avattava omistajajäsentien mukaan myös koko kansalle. Omistajajäsenet olivat yhtä mieltä myös siitä, että saatu hyvä tulee laittaa kiertämään. Reilua peliä haastateltavien mielestä olisi esimerkiksi alueen nuorison tukeminen, urheilussa tai muussa vastaavassa toiminnassa. Ajatus hyvän tekemiseen lähtee haastateltavien omista kokemuksista – saadusta rahallisesta ja aineettomasta tuesta, mitä yrityksen omistajajäsenet ovat kokeneet saaneensa matkan varrella. Ennakointia pidettiin myös osana avointa toimintaa. Yritys haluaa kertoa suunnitelmistaan ja tulevista toimista jo ennen varsinaista liiketoimintansa aloitta-

mista. Tämä mahdollistettaisiin hyvin suunnitellulla viestinnällä. Ideariihessä keskusteltiin myös viestinnän varsinaisesta toteuttamisesta ja resursoinnista. Kaikki olivat sitä mieltä, että viestinnän päävastuu tulee olla yhden henkilön käsissä, jotta vuoropuhelun sävy on yhtenäistä ja ammattitaitoista. Erilaisuuden ja paikallisuuden korostaminen nousivat avoimuuden rinnalla ideariihessä esille. Erilaisuudella omistajajäsenet tarkoittivat omien persooniensa avaamista ja likoon laittamista sellaisina alueellisina ”Pelle Pelottomina”, kuin he itsensä näkevät. Paikallisuuden näkyminen tulee olla keskiössä läpi koko toiminnan ympäristöarvojen huomioimisen rinnalla.

Tunnelma ideariihessä oli rauhallinen ja vuorovaikutteinen. Kaikki omistajajäsenet osallistuivat keskusteluun aktiivisesti ja toivat ajatuksiaan esille. Näkemykset olivat tasapainossa ja kaikilla oli samankaltaisia ajatuksia organisaation luonteesta ja etenemisestä. Jouni Virtanen ja Jari Sillanpää olivat luonteiltaan puheliaampia ja enemmän äänessä kuin Rami Sillanpää, joka toimi aluksi keskustelussa tarkkailijan roolissa. Ryhmädynamiikka oli hyvä ja ideariihessä vallitsi avoin ja miellyttävä ilmapiiri sekä tekemisen meininki. Jokainen myös tuntui tiedostavan oman roolinsa yrityksen osalta. Haastattelija toimi ideariihessä havainnoijana ja koosti keskustelun pohjalta raakaversio strategia-asiakirjasta.

Toinen ideariihi keskittyi arvojen muotoiluun ja valmiiksi saattamiseen sekä opinnäytetyön tutkimuskysymysten asetteluun. Ideariihi pidettiin 16.1.2017 ja siihen osallistuivat VSS:n toimitusjohtaja sekä Pyhäjärvi-instituutin toiminnanjohtaja Teija Kirkkala. Kirkkala näkee alkavan yrityksen toiminnan tärkeäksi, koska kohdeorganisaatio tulee hyödyntämään elintarviketuotannon sivuvirtoja. Sivuvirrat tulevat osaltaan vähentämään ympäristökuormitusta, seudun kannalta sekä ympäristö- ja liiketoimintanäkökulmasta katsottuna, materiaalitehokkuutta lisäten.

Toisen ideariihen tarkoituksena oli hioa omistajajäsenien työstämiä arvoja lopulliseen esitysmuotoonsa, sekä miettiä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä niin, että niillä saataisiin haluttuihin kysymyksiin vastauksia. Opinnäytetyöhön laaditut ensimmäiset tutkimuskysymykset koettiin varsin laajoina ja toiminnanjohtaja esitti tiukempaa rajausta, mikä sopi myös toimitusjohtajalle. Tutkimuskysymykset olivat edelleen kuitenkin isoja kokonaisuuksia, minkä vuoksi pääkysymysten rinnalle haluttiin tukikysymyksiä, jotta haastateltavien vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisia. Lisäksi

ideariihessä sovittiin, että strategiaan liittyvät kysymykset suunnattaisiin vain omistajajäsenille, koska toiminta on vasta käynnistysvaiheessa. Ideariihessä pohdittiin myös, ketä kaikkia tutkimukseen olisi hyvä haastatella.

Pyhäjärvi-instituutin toiminnanjohtaja piti VSS:n omistajajäsenten ideariihen pohjalta työstettyjä arvoja hyvinä, vaikkakin osittain päällekkäisinä. Lisäksi otsikointiin hän kaipasi särmää. Pohdintojen ja keskustelun jälkeen päädyttiin esittämään arvot yksittäisinä sanoina, jotka kuitenkin olisivat asiaa hyvin kuvaavia, herättäisivät mielikuvia ja erottautuisivat kilpailijoiden arvoista. Opinnäytetyön tekijä osallistui arvokeskusteluun havainnoinnin ja kirjaamisen lisäksi. Tunnelma ideariihessä oli avoin, mutta myös pohtiva. Toimitusjohtajan ja toiminnanjohtajan keskinäinen kunnioitus näkyi vahvasti ja molemmat selvästi arvostivat kummankin asiantuntijuutta. Keskustelu kulki loogisesti ja sitä oli helppo seurata. Molemmat ideariiehen osallistuneet henkilöt olivat myös yhteisymmärryksessä siitä, mitä oltiin tekemässä. Lisäksi Kirkkalan tuki ja usko VSS:n toimintaan tuli ideariihessä vahvasti esille.

## 7.2 Teemahaastattelut ja haastattelujen pohdinta

Hirsijärven ym. (2004, 194–199) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on päämenetelmänä ollut haastattelu, joten päätin toteuttaa kehittämistyöni myös pääosin haastatteluina. Haastattelu mahdollisti joustavan tutkimustyön tekemisen ja etenemisen sekä haastateltavien sitoutumisen kehittämistyöhön. Lisäksi tämä tiedonkeruunmenetelmä mahdollistaa kerätyn aineiston hyödyntämistä myöhemminkin. Haastattelutyypiksi tähän kehittämistyöhön valittiin teemahaastattelut, joiden kautta haluttiin selvittää, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on yrityksen strategiasta, design managementista, brändin mahdollisuuksista ja uhista sekä viestinnästä. Teemat jaettiin neljään eri kategoriaan päätutkimuskysymysten ja tukikysymysten purkamisen jäsentämisen vuoksi. Teema 1. strategiatyö, on suunnattu VSS:n omistajajäsenille. Teema 2. design management ja teema 3. mahdollisuudet ja uhat brändin luomisen kannalta, ovat suunnattu muille tahoille sekä teema 4. viestintä, koskettaa molempia tahoja. Opinnäytetyön tekijä toimi haastatteluissa ja ideariihessä kirjaajana ja havainnoijana.

### 7.2.1 Strategiatyö toiminnan lähtökohtana

*”Lähtökohta arvoja luodessa oli se, että arvot ovat osa meitä.”*

Jouni Virtanen

Tarkasteltaessa omistajajäsenien vastauksia strategiatyön näkökulmasta, yksilöhaastattelujen pohjalta saatujen vastausten kautta, voidaan todeta, että kaikilla omistajajäsenillä on yhtäläiset lähtökohdat VSS Biopower Ltd:n strategian synnyttämiseen. Haastateltavat kokivat strategian pohjaelementtien olevan kunnossa ja strategiasta tulleen heidän näköisensä. Toimitusjohtaja korosti, että omistajajäsenien rooli on toimia strategian suunnannäyttäjinä ja kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että heidän jokaisen tulee olla vastuussa siitä, että strategia toteutuu ja jalkautuu tulevaisuudessa myös työntekijöille. Haastattelussa nousi esille myös se, että toiminnan edetessä VSS:n arvomaailmaan ja arvoihin sitoutumista voitaisiin jatkossa vaatia myös yhteistyökumppaneilta. Esimerkkinä mainittakoon, että tavarankuljetus hoituisi paikasta A paikkaan B VSS:n logoilla varustelluilla kaasuautoilla. Omistajajäsenet kokivat myös, että heillä jokaisella on oma henkilökohtainen rooli strategian toteuttamisessa. Toiminnan edetessä omistajajäsenien on satsattava arvomaailmassa ja strategisissa painopisteissä pysymiseen ja niiden päivittämiseen ja kehittämiseen. Omistajajäsenet kokivat, että käytännön toimet tulisi rakentaa niin, että strategiaa pystytään toteuttamaan ja suunnitelmassa pysytään. Tämä edellyttää hyvää suunnitelmallisuutta, jalat maassa –ajattelua ja pysyvyyttä. Rami Sillanpää tiivistääkin: ”Vaikka toimintaa kehitetään, ei pidä visioda mahdottomia, ettei strategiaa tarvitse heti muuttaa. Jos heti ammutaan yli, voi edessä olla aikamoinen soppa. Käytäntö määrittelee, miten strategia todellisuudessa näyttäytyy ja uskon meidän kaikkien pitkien työurien myötä olevan kokemusta siitä, mikä todella toimii ja mikä ei.” (Sillanpää, R. 23.2.2017.)

Hämäläinen & Maula (2004, 18) toteavat arvoilla viitattavan niihin toimintaperiaatteisiin, jotka organisaatiossa on omaksuttu tai pyritään omaksumaan. Arvojen avulla vastataan yleensä kysymykseen ”Miten meidän pitäisi toimia?”. Arvojen tarkoituksena on siis ohjata organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa. VSS:n omistajajäsenillä on realistinen käsitys arvojen omaksumiseen käytännön toiminnan kautta aikaisempien työurien pohjalta, mitkä ovat sovellettavissa uuteen alkavan yrityksen toimintaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että omistajajäsenet olivat ymmärtäneet laatimiensa

arvojen merkityksen ja tärkeyden. Arvoja ei oltu tehty vain ismeiksi työhuoneen seinälle vaan mahdollistamaan kestävän kehityksen luonnollisesti pohjautumalla omistajajäsenien henkilökohtaisiin arvomaailmoihin. Jari Sillanpää ynnää: ”Kun olemme tehneet arvot itse, olemme jo silloin sitoutuneet niihin ja päätyneet niihin jo luonnostaan. Yrityksellä tulee olla tietynlainen kulttuuri ja kehä, jotka ruokkivat toisiaan. Kulttuuri ja kehä kasvavat ja muuttuvat ja niitä tulee tarkastella toiminnan kehittyessä.” (Sillanpää, J. 23.2.2017.)

Määtä (2000, 49-50) mukaan tasapainoisen menestysstrategian arvoja koskeva perusoletus ja sitoumus lähtevät juuri siitä, että jokaisella ihmisellä – tässä tapauksessa VSS:n omistajajäsenillä – on omia, henkilökohtaisia arvoja ja arvostuksia. Niin Määtä kuin VSS:n omistajajäsenetkin ovat yhtä mieltä siitä, että yrityksen ja yhteisön arvot eivät ole kuitenkaan yksinkertainen yhteenlasku organisaation jäsenten arvoista vaan yhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva julkinen kannanotto hyvinä ja tärkeinä pidettävistä periaatteista. Tässä prosessissa tulisi löytää aikaa ja tilaa myös sellaisille keskusteluille, joissa jokainen yksilö voi peilata omia arvojaan organisaation tärkeinä ja arvokkaina pitämiin periaatteisiin ja arvoihin. Vuorovaikutellisuus ja kehittämishalu olivat helposti havaittavissa teemahaastattelujen sekä ideariihen avulla.

## 7.2.2 Kohti design managementia

*”Mahdollisuus parempaan huomiseen on tultava läpi.”*

Hanna Hamina

Jaskari (Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja 2004, 10-11) kertoo design managementin olevan yrityskuvan suunnittelua ja johtamista. Se tähtää yhtenäiseen ja hallittuun yrityskuvaan, joka voidaan liittää osaksi yrityksen kehittämisstrategiaa. Yritykset ymmärtävät yhtenäisen yrityskuvan merkityksen ja haluavat erottautua kilpailijoistaan – tavoitteena, että design managementista tulee strategiatason työkalu osaksi liiketoimintaa. Design management -teemasta nousi esille monia asioita. Haastateltavat kokivat liiketoiminnan pääelementit – vihreät arvot, eli ympäristöystävällisyyden,

uusiutumisen sekä kierrättämisen design managementin toteuttamisen valttikortteina. Yrityksen omistajajäsenillä nähdään olevan ainutlaatuinen mahdollisuus kertoa alkavaa tarinaansa jo rakennusvaiheesta alkaen.

Kohdeorganisaatiolla koetaan olevan myös rooli paremman huomisen toteuttamisesta ekologisen toiminnan kautta, jonka tulisi näkyä vahvasti jo yrityskuvan rakentamisvaiheessa. Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti yrityksen liikeideaan ja toivoivat hankkeen onnistuvan. Osa mietti jo mahdollista kansainvälistymistäkin ja teknologisten ratkaisujen kautta tapahtuvaa yrityskuvan rakentamista. Haastateltavat muistuttivat myös suuren yleisön ennakkoluuloista, joita esiintyy varmasti aina uutta ja uudentyyppistä toimintaa ja teknologiaa rakennettaessa. Ennakkoluuloihin vastaaminen ja niiden hälventäminen nähtiin osana design managementin luomista.

”Odotukset sekä tästä että laajemmin kierrätystoiminnan kautta syntyvästä biopolttoaineesta ovat isot. Uusilla teknologioilla pystytään fossiilisten polttoaineiden avulla hidastamaan maapallon lämpenemistä, jolloin ihmiset pystyvät elämään terveemmin. Uusiutuminen ja kierrätys ovat VSS:n selkeitä valtteja ja brändi tulisi rakentaa sen varaan, että toimintaa tehdään globaalisesti ja paikallisesti seuraavan polven toimijoille.” (Aro-Heinilä 6.2.2017.)

Laitostoimittaja BioGTS:n myyntijohtaja Eero Tilsala tuo esille, että design managementin muodostuminen riippuu myös siitä, mikä on alueen hyötypohja ja kenelle palvelua tuotetaan. Kalliomäen (2014, 43) mukaan brändi syntyy siitä, miten yritys toimii ja millaisia merkityksiä toiminnalla saadaan aikaan kuluttajille. Brändi syntyy tarinatekojen kautta ja tarinallistamisen avulla asiakaskokemuksiin luodaan sisältöä, merkityksiä ja arvoja, jotka tekevät brändistä entistä tunnetumman. Suomen Ympäristökeskuksen erikoistutkija Jani Salminen kysyykin, miten mahdollinen kansainvälisyys ja etenkin vienti parhaimmillaan huomioidaan kohdeyrityksen design managementissa? Salmisen mukaan kiinnostavaa on etenkin se, että itse tuotantoprosessissa ei tarvita vettä ja esimerkiksi Kiinassa vesiniukkuus on aivan toista kuin meillä, missä rekoja pestään juomavedellä. Voisiko vedettömyyttä käyttää brändin rakentamisessa ja viestinnässä? VSS voisi Salmisen mukaan kokonaisvaltaisesti huomioida näitä asioita, jotta kohdeyrityksestä syntyisi esimerkki tai edelläkävijä. Brändimielessä konsepti



voisi olla lannoite- ja polttoainepuolella. Molemmat ovat tärkeitä ja etenkin lannoitepuolella on kysyntää ja ratkaisuja odotetaan, kun alueilla on ravinteita ylimäärin. Salminen pohtiikin, että olisiko ravinteita mahdollista saada tällaiselta laitokselta liikku-  
maan muuallekin kuin lähialueelle? Hänen mielestään tämä näkökulma tulisi myös huomioida huolella design managementissa. ”Tehdäänkö meikäläisille ja meikäläisten tarpeisiin vai haetaanko suoraan synergiaa ja vientireferenssejä?” (Salminen 22.2.2017.)

Positioiden lisäksi yrityksen strategiset painopisteet, visio ja arvomaailmaa nousi esille osana design managementin syntymistä. Yrityksellä on haastateltavien mukaan suuri mahdollisuus luoda alusta alkaen yrityskuva, brändi, joka tukee ja puhuttelee koko Satakunnan aluetaloutta, työllistymistä ja ekologisuutta. Faktojen tärkeyttä ja esille-  
tuomista korostettiin osana syntyvää yrityskuvaa. Ala-Mutkan (2008, 78) käsitykset ovat samankaltaiset – toteutuvaan strategiaan vaikutetaan monella tavalla. Ensimmäiseksi voimme lähteä vaikuttamaan ihmisten maailmankuvaan. Toiseksi voidaan kehittää strategiaprosessia ja kolmanneksi valita strategian sisällön näkökulman lähtökohdat. Myös Poikolainen jne. (1994, 26) pitää toteutuvaa strategiaa erityisen tärkeänä design management –ajattelussa: ”Design management auttaa hallitsemaan muutosta ja alkavan yrityksen kohdalla yrityksen syntyminen on muutos. Synnytysvaiheessa on otettava kaikki ulkoiseen kuvaan vaikuttavat tekijät mahdollisimman hyvin hallintaan, jotta yritys voi alkaa varmemmalta pohjalta.”

Säkylän kunnanjohtaja Teijo Mäenpää puhuu myös strategisten painopisteiden puolesta muistuttaen maailman olevan nykyään sellainen, että jos ja kun yritys toiminnallaan edistää arvoja, on nämä arvot oltava kirkkaana itselläkin: ”Kun yrityksen tuote/lopputuotteet ovat ne kuin ovat, on keskeistä, että ekologisuus ja terveet vihreät arvot pätevät myös yrittäjiin itseensäkin. Säkylää ajatellen etuna näemme, että VSS:n ympärillä on laaja teollisuusalue, joka voi hyvinkin luoda asiakkuuksia, kun naapurin tulee tällainen toimija. Brändikysymys onkin, että tunnetaanko heidät siitä, että pärjäävät markkinoilla ja kasvavat?” (Mäenpää 8.3.2017.)

Design management –teemassa haastateltavat nostivat esille koko prosessin ohella myös lähiasukkaiden, asiakkaiden ja yhteistyötahojen huomioimisen jo toiminnan synnyttämisenvaiheessa. Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita on kohdeltava tasapuolisesti ja

arvostaen, eikä minkään tahon huolia saa haastateltavien mukaan sivuuttaa tai väheksyä. Nöyryys ja faktat nostettiin merkittävinä seikkoina onnistuneen yrityskuvan rakentamisessa. Odotukset ovatkin korkealla onnistumisen suhteen, sillä VSS:n toimintaa pidetään lokaalisti ainutlaatuisena.

Pyhäjärvi-instituutin elintarviketoimialan päällikkö Marko Jori kannustaa, että tosiasiat on tiedostettava ja tiedot on oltava jossakin saatavilla: ”On tärkeää, että Biopowerin verkkosivuilla on tiedot saatavilla ja yleisölle olisi hyvä olla sivustolla jonkinlainen turvallisuusosio.” (Jori 6.2.2017.) Jori korostaa, että ainakin toiminnan rakentamisen suhteen on sisäisesti tiedettävä, mitä brändiltä halutaan ja sen on kuvattava mahdollisimman hyvin toimintaa ja yritystä tuoden esille, mikä yrityksen merkitys kiertotaloudelle, kestäväälle kehitykselle ja esim. lähiruualle on. VSS:n olisi Jorin mukaan hyvä huomioida asiakkaiden ja raaka-ainetoimittajien lisäksi myös viranomaiset, paikalliset toimijat ja asukkaat, sillä yrityksen sijainti on lähellä Pyhäjärveä ja Köyliön järveä: ”Lähiasukkailla saattaa esiintyä ennakkoluuloja toimintaa kohtaan. On hyvä muistaa, että vesialueet omistaa jokin taho, joka vuokraa niitä, ja joiden kautta niillä on laskennallista rahoitusarvoa. Hyvän yrityskuvan onnistumiseksi nämä seikat kannattaa huomioida.” (Jori 6.2.2017.)

Myös Pyhäjärvi-instituutin vesistötoimialan päällikkö Anne-Mari Ventelä pitää ennakkoluulojen kohtaamista olennaisena: ”Yllätyin, miten paljon negatiivisiakin kommentteja ilmaantui, kun VSS Biopower kertoi suunnitelmistaan ensimmäisessä tiedotustilaisuudessaan. Se osoitti, että ihmisillä on ennakkoluuloja ja pelkoja, jotka pitää huomioida ja kääntää positiiviseksi.” (Ventelä 8.3.2017.)

Siipikarjaliiton toiminnanjohtaja Hanna Hamina korostaa, että hyvään yrityskuvaan kuuluu terve nöyryys ja kunnioitus asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kohtaan: ”Bio-kaasulaitokset saattavat aiheuttaa huolta hajuista ja lisääntyvästä liikenteestä tai joku saattaa pelätä kaasua. Ihmisten huolia ei saa väheksyä. Yritys voi korostaa kestäväää kehitystä ja kasvua, mikä tarkoittaa alueelle työpaikkoja. Alkutuottajia, jotka tuottavat lantaa, olkea, nurmea ja niin edelleen. ei saa väheksyä, vaikka kyseessä olisikin niin sanottu sivutuote. Sivutuotteen tuottajia ei saa ottaa itsestäänselvyytenä odottaen, että kaikki innolla toimittavat raaka-aineita, vaan pitää ajatella nöyrästi.” (Hamina 21.2.2017.)

Poikolaisen (2014, 22-23) mukaan ihmisille muodostuu aina jonkinlainen mielikuva yrityksistä, joiden kanssa he ovat tekemisissä tai vastaavasti tuotteista ja palveluista, joita he käyttävät. Koska yritykselle muodostuu imago tai maine joka tapauksessa, siihen kannattaa kiinnittää huomiota alusta asti, jotta sitä voi ohjata haluamaansa suuntaan. Brändi on yrityskuva, mitä yritys pyrkii tietoisesti kehittämään tiettyyn suuntaan vahvistamalla haluttuja mielleyhtymiä. Pää tavoitteena on erottua muista yrityksistä myönteisellä tavalla.

Laitostoimittaja BioGTS:n myyntijohtaja Eero Tilsala toivoo VSS:n ainutlaatuisuuden vaikuttavan positiivisesti muodostuvaan brändiin: ”Toivomme positiivista kuvaa kaikkin puolin ja olemme hyvin innoissamme tästä hankkeesta, jossa Suomeen rakennetaan ensimmäinen meidän toimittama yhdistelmälaitos, missä biodiesel ja biokaasu ovat samassa. Tällainen on kotimaassamme ensimmäinen laatuaan. Seutukunnan syötteet mahdollistavat tuotannon, mikä on tärkeä osa design managementia, sillä kovin moneen paikkaan Suomessa tällaista ei ole järkevää rakentakaan.” (Tilsala 7.3.2017.)

Säkylän kunnanjohtaja Teijo Mäenpää uskoo synergian tuovat brändille positiivista virettä: ”Uskon täysin, että tämä on tulevaisuuden ala ja kaasun käyttö liikenteessä ennustettavasti kasvaa. Minulla selkeä positiivinen odotus, missä häviäjiä ei ole. Säkylässä biotalouden edistäminen on valittu yhdeksi kehitysteemaksi ja tämä istuu hyvin strategiseen linjaukseemme.” (Mäenpää 8.3.2017.)

### 7.2.3 Mahdollisuudet ja uhat brändin luomisen kannalta

*”Onnistuessaan yritys pystyy huomattavasti edistämään ihmisten näkemyksiä ja nostaa koko biovoimatoimijoiden profilia ja yhteenkuuluvuutta. ”*

Asko Aro-Heinilä

Kolmas teema keskittyi positiivien vaikutusten ja ilmentymien kartoittamiseen biovoima-alan ja aluekehityksen näkökulmasta tarkasteltuna tulevan brändin osalta mahdolliset sudenkuopat huomioiden. Haastateltavien odotukset olivat pääosin positiivisia ja kannustavia sekä aluekehityksen kannalta odottavia. VSS nähdään biovoima-alaa

edistävänä toimijana, joka onnistuessaan synnyttäisi elinvoimaa ja työpaikkoja Pyhäjärvisseudulle ja edistäisi ekologista ajattelua. Synergia nähtiin vahvana etuna, sillä biotalousyrityksenä VSS pystyisi nostamaan myös muita yrityksiä, joiden jätteet tulisivat hyötykäyttöön kaatopaikalle menon sijaan. Markkinointinäkökulmasta katsottuna VSS on mahdollisuus myös niille yrityksille, jotka toimittavat jätteensä kiertoon tai käyttävät jätettä toimintaansa. Toiminnalla saataisiin myös ravinteet takaisin kiertoon maanparannuskäyttöön ja lannoitteeksi samalle seudulle, kuin missä ne ovat syntyneetkin, jolloin fosforin käyttö vähenisi.

Malmelin & Hakalan (2008, 76-77) mukaan brändin rakentamiselle on sitä suotuisimmat lähtökohdat, mitä ainutlaatuisempi yrityksen liikeidea on. Innovatiivinen liikeidea tarjoaa tukevan perustan, jolle on helpompi suunnitella erottuvaa ja kiinnostavaa viestintää. Houkutteleva brändi on yksi tärkeimmistä syistä ostaa tuotteita tai palveluita, työskennellä yrityksessä, valita se kumppaniksi tai sijoittaa siihen. Yritykset kilpailevat jatkuvasti asiakkaista, työntekijöistä, yhteistyökumppaneista, median kiinnostuksesta ja rahoittajista. Kilpailijoista on erottauduttava mielenkiintoisena ja haluttavana vaihtoehtona. Pyhäjärvi-instituutin vesistötoimialan päällikkö Anne-Mari Ventelä näkee kohdeorganisaatiolla mahdollisuuden toimia biovoima-alan esimerkkinä ja keulakuvana suunnittelemalla ja rakentamalla brändinsä hyvin. Yritys on Ventelän mukaan jo nyt saanut valtakunnallistakin hyväksyntää ja mahdollisuudet ovat olemassa myös maailman laajuisena keulakuvana toimimiseen. Yhteistyökumppanien käsitykset VSS:n brändistä ovat hänen mukaansa keskeiset.

Pyhäjärvi-instituutin elintarviketoimialapäällikkö Marko Jorin mielestä VSS:llä on mahdollisuus viestinnän kautta viedä ilosanomaansa kansalaisille ja päättävälle taholle mahdollisuudesta, ruohonjuuritasolta alkaen, ekologisen toiminnan kasvuun ja arvostukseen. Hankintojen yksi kriteeri voisi Jorin mukaan olla, että halutaan toimia vähemmän saastuvasti – ekologisesti. VSS Biopower on Jorin mukaan myös loistava mahdollisuus kaasuautoilun kehittymiselle Satakunnassa, jolloin maakunnasta voisi tulla entistäkin hiilineutraali. Myös Biolanin hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemi korostaa ainutlaatuisuutta viestintämahdollisuutena: ”Yritys on ensimmäinen alallaan täällä, mikä lisää biovoimalaitosten mahdollisuutta.” (Kariniemi 17.2.2017.) Siipikarjaliiton toiminnanjohtaja Hanna Hamina on samaa mieltä ja kannustaa yritystä

satsaamaan etenkin maakunnalliseen viestintään: VSS soveltuu kuin nenä päähän alataakunnan elintarvikeketjuun, vahvistaen maakunnallista brändiä tekemällä meistä vihreämmän.” (Hamina 21.2.2017.)

Kalliomäen (2014, 43) mukaan tarinallistaminen on menetelmä, joka linkittyy liiketoiminnan kannalta olennaisiin osa-alueisiin – palveluiden kehittämiseen ja markkinointiin ja myyntiin. Teot ratkaisevat. Tarinallistamisessa brändi nähdään tarinana, jota kasvatetaan kerronnan eri keinoin. Brändi syntyy siitä, miten yritys toimii ja millaisia merkityksiä toiminnalla saadaan aikaan kuluttajille. Tarinatekojen kautta ja tarinallistamisen avulla asiakaskokemuksiin luodaan sisältöä, merkityksiä ja arvoja, jotka tekevät brändistä entistä tunnetumman. Suomen Ympäristökeskuksen erikoistutkija Eero Tilsala näkee VSS:llä mahdollisuuden viestiä tarinoiden ja sloganien kautta: ”Tässä on paljonkin hyvää, jos ajatellaan paikallistaloudellisesti ja alueellisesti. VSS luo ainutlaatuisen mahdollisuuden hyödyntää biokaasua niin, että eurot jäävät satakuntaan. Kaasu on ympäristöasioissa ainoa liikenteen polttoaine, mikä on ympäristövaikutuksiltaan negatiivinen - kun tankkaa, puhdistaa luontoa! ” (Tilsala 7.3.2017.)

*”Mitään ei sovi kuvitella – vaan tietää.”*

Pekka Kariniemi

Mahdolliset sudenkuopat liittyivät tilanteisiin, joissa faktoja ei pystyttäisi esittämään ja toiminnasta aiheutuisi haju- tai päästöhaittoja. Toiminta koettiin alueella myös niin uudeksi, ettei siitä ollut aivan tarkkaa käsitystä, mikä lisäsi ennakkoluuloja. Kuvaja & Malmelin (2008, 85) näkevät, että yrityksen kyky käydä vuoropuhelua on taito, jonka varassa yritykset ovat voineet tähänkin asti kehittyä ja luoda suhteita ympäristöönsä. Sopivia vuoropuhelun muotoja yritys voi etsiä toimintansa vakiintuessa, mutta vuoropuhelun käyminen on välttämätöntä innovaatioiden synnylle tukemalla yrityksen tunnettua, tuomalla yritykseen ympäristöstä uutta tietoa sekä tarvittavan rahoituksen, helpottamaan rekrytointeja ja turvaamaan toiminnan jatkuvuuden. Yrityksen käymässä vuoropuhelussa ei valmistu yhtäkään paria lenkkitoissuja, mutta sinä tuotetaan se luottamus ja uskottavuus, joiden varassa tuotanto ja tuotteen markkinat voivat toimia ennustettavalla tavalla. Siksi yrityksen on tärkeää tiedostaa, kuinka se pystyy kehittämään dialogisuuttaan. Pyhäjärvi-instituutin elintarviketoimialan päällikkö Marko

Jori korostaa tosiasioihin perustuvan vuoropuhelun merkitystä. ”Kaiken on pohjauttava faktoihin eikä olettamuksia sovi esittää.” (Jori 6.2.2017.)

Jukka Saksi toteaa (Saksi 2017, viitattu 20.1.2017.) että elämme usein huomaamattamme timanttipellossa, jolloin organisaatiossa on helppo sokeutua siihen, miten paljon siellä on sidosryhmille hyödyllistä tietoa jaettavaksi. On helppo sokeutua sille, että vieressä työskentelee kollega, jonka kanssa voisi tehdä enemmän viestinnällistä yhteistyötä ja nostaa koko organisaation asiantuntijuuden tasoa. Siipikarjaliiton toiminnanjohtaja Hanna Hamina uskoo, että lähialueen asukkaat miettivät varmasti mahdollisia haittoja ja asiat on hoidettava hyvin lähtien laitoksen suunnittelusta prosessitoimintaan asti lupamääräyksiä noudattaen. Ongelmia tai vaikeuksia Haminan mukaan tulee varmasti, mutta niistä on pystyttävä kertomaan rehellisesti ja avoimesti. Hänen mukaansa huonoa markkinointia olisi käyttää ulkomaista tai ulkopaikkakuntalaista osaamista ja tekniikkaa Satakunnan maakuntajohtaja Asko Aro-Heinilä on samoilla linjoilla: ”Mahdollisina sudenkuoppina voisi olla hypoteettinen tietämättömyys tai faktojen vähyys, joka lisäsi ennakkokuuloja ja Talvivaaramaista tunnelmaa.” (Aro-Heinilä 6.2.2017.).

Pesonen, Lehtola & Toskala (2002, 88-91) pitävät imagoa objektiivisena mielikuvana eli totuutena kohteesta yksilön näkökulmasta katsottuna. Yritys saattaa joskus väittää, että kuluttajan mielikuva siitä ei vastaa todellisuutta. Kuluttajalle mielikuvat ovat kuitenkin subjektiivinen kokemus ja osa todellisuutta. Viraston tai palvelun imago on kokonaiskuva, johon sisältyvät asiakkaan tiedot kohteesta, maine ja sen profiili. Yhteisön imago vaikuttaa myös sen sisäiseen toimintaan ja päinvastoin. Haastateltavien vastauksissa mahdollinen toimintahäiriö, päästöt tai hajuhaitat voisivat luoda VSS:lle negatiivista yrityskuvaa.

Biolanin hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemi pitää mahdollisena sudenkuoppa toimintamallia, jossa tekniikkaa tai prosessia ei avata tai kerrota suurelle yleisölle: ”Pelkään teknologiaa, koska en tunne sitä niin hyvin ja ala on uutta tällä seudulla. Toiminnassa ei saa sortua väärinkäytöksiin – lannoite on lannoitetta ja maanparannusaine maanparannusainetta.” (Kariniemi 17.2.2017.) Suomen Ympäristökeskuksen erikoistutkija Jani Salminen toteaaakin, että on huonoa, jos laitos ei toimi sillä tavalla kuin

oletetaan ja toivotaan, mikä voi pahimmillaan haitata koko biovoima-alaa ja viedä uskottavuutta koko toimikentältä: ”Tämän tyyppinen toiminta on herkkää esim. hajupäästöjen osalta, mikä vaikuttaa asumisviihtyvyyteen. Huonolla toiminnalla on kauaskantoiset vaikutukset ja saa pienellä paikkakunnalla ihmiset vastustamaan koko juttua.” (Salminen 22.2.2017.) Säkylän kunnanjohtaja Teijo Mäenpää on samoilla linjoilla: ”En usko, että uhkakuvat toteutuvat, mutta ihmiset ovat vuosi vuodelta herkempiä siihen, että mikä tahansa toimiva yritys tai firma voi aiheuttaa häiriötä ihmisille. Tämä voi olla ainoa imago-riski, vaikken usko siihen. Ei saa olla melua eikä hajuhaittaa, joille ihmiset ovat herkkiä.” (Mäenpää 8.3.2017) BioGTS:n Eero Tilsala ei näe toiminnassa sudenkuoppia: ”Minun on vaikea nähdä negatiivisia mahdollisuuksia – liiankin positiivinen kokonaisuus.” (Tilsala 7.3.2017.)

#### 7.2.4 Viestinnän keinot

*”Viestinnän on oltava yksinkertaista ja selvää,  
ei hienoja sivistyssanoja vaan sellaista,  
että kaikki ymmärtävät mitä sanotaan ja puhutaan!”*

Rami Sillanpää

Juholin (2006, 145-153) painottaa viestinnän linkittyvän kiinteästi johtamiseen. Sillä on vaikutusta myös työyhteisön jäsenten mielikuviin omaa työyhteisöään kohtaan. Hyvä johdon viestintä on yhteydessä organisaation maineeseen, ja hyvä maine luo tyytyväisyyttä myös oman henkilöstön keskuudessa. Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä organisaation menestyksessä. VSS:n toimitusjohtaja Jouni Virtanen toteaa, että omistajajäsenet ovat koko matkan ajan olleet yhtä mieltä siitä, että viestintä tulee organisoida yhden ihmisen kautta, jotta viestit pysyvät selkeinä, yhdenmukaisina ja tarkoituksenmukaisina: ”Julkaisemisen tulee olla harkittua ja siitä tulee sopia yhdessä, jotta viestinnässä pysyy tietty maku, eikä näytä pelkästään julkaisijalta. Yrityksen profiili etunenässä tulee nostaa esille eikä niinkään ihminen.” (Virtanen 23.2.2017.)

Omistajajäsenet nostivat haastatteluissa esille myös faktoissa pysymisen ja faktojen tarkistamisen. Tiedon, mitä yritys jakaa, on oltava oikeaa, määrätietoista ja johdonmukaista, muttei kuitenkaan provosoivaa. Kanavien käytön suhteen omistajajäsenet ovat avoimia ja niitä voi olla useampiakin. Aluksi lähdetään kuitenkin liikkeelle perinteisellä tiedottamisella, verkkosivuilla ja Facebook-profiililla. Viestinnän ei tarvitse omistajajäsenien mukaan kuitenkaan aina olla asiallista tai syvällistäkään, kunhan se on johdonmukaista ja tarkoituksellista.

Pitkäsen (2001, 96) mukaan viestintä on mielikuvayhteiskunnassa yksi yrityksen tärkeimpiä toiminta-alueita, koska vuorovaikutus on entistä tärkeämpää niin yrityksen sisällä kuin yrityksen suhteissa sidosryhmiinsäkin. Viestinnällä tuetaan luottamista ja siiten suotuista toimintaympäristöä. Viestintä on myös yrityskuvan, maineen ja brändin kehittämisen ydinaluetta. Design managementin ja brändin vahvistamisen osalta omistajajäsenillä oli jo tulevaisuuden suunnitelmia. VSS:n toimitusjohtaja Jouni Virtanen korostaa, ettei pidä lähettää turhaa tietoa tai jakaa sellaista tietoa, mikä aiheuttaa voimakkaita tunteita, kuten esimerkiksi, että bensa on huonoa: ”Tällaiset asiat saa ihmiset puolustuskannalle. Jaettavan tiedon ei tarvitse olla aina maailmaa mullistava keksintö, vaan esimerkiksi kanssaihmiesten positiivisia kokemuksia ja kuvia tai esimerkkejä, että jossain päin maailmaa tehdään jo näin. Tavoitteenamme on käyttää jatkossa VSS -lyhennettä ja/tai tunnuksen liekkiä ja saada brändistämme niin tunnettu, että pelkkä liekkisymboli olisi liitettävissä yritykseen.” (Virtanen 23.2.2017.)

Viestinnällä on Juholinin (2006, 145-153) mukaan monet kasvot olemalla tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista, mutta myös yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. Muut tahot pitivät viestintää suuressa roolissa jo yrityksen alkutaipaleella. Viestintä nähtiin työkaluna design managementin vahvistamisessa ja avaamisessa sekä avoimuuden kulttuurin ja läpinäkyvyyden luojana, epä tietoisuuden poistajana ja kilpailukykyä edistävänä työkaluna. Viestintä koettiin kokonaisuudessaan niin isona osana yrityksen toimintaa, että sen suunnittelemiseen ja suunnitelmallisuuteen kannustettiin satsaamaan. Keinoina nähtiin etenkin sosiaalisen median hyödyntäminen, yhteistyö medioiden kanssa ja kohdennettu markkinointi eri tahoille. Lähialueen ihmisiä pidettiin tärkeänä kohderyhmänä, mikä tulisi erityisesti huo-



mioida. Lisäksi kaikki haastateltavat kannustivat avoimien ovien pitämiseen. Sosiaalisen vastuun huomioinen mahdollisuuksien mukaan ja siitä kertominen koettiin viestinnällisesti herkullisena mahdollisuutena. Biolanin hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemi korosti tiedottamisen oikea-aikaisuutta suunnitelmallisuuden lisäksi. Hänen mielestään kokonaismerkityksen on oltava luotettava ja totuudenmukainen. Myös läpinäkyvyys ja kestävä kehityksen edellytykset on näyttävä viestinnässä: ”Kun jokin linja otetaan, siinä pystytään. Pienellä yrityksellä ei ole varaa sellaisiin asioihin, kuin isoilla.” (Kariniemi 17.2.2017.)

Pesonen, Lehtola & Toskala (2002, 6-7) kertovat markkinointiviestinnästä tulleen useimpien organisaatioiden elinehto. Se on kanava, jonka kautta kerrotaan organisaation toiminnasta ja tuotteista sekä rakennetaan mielikuvia kertomalla mitä ja millainen organisaatio on. Asiakaspalvelu on osa markkinointiviestintää ja sanotaankin, että asiakaspalvelija toimii organisaation käyntikorttina. Juga (2017, viitattu 25.1.2017) korostaa digitalisoitumisen luoneen uudenlaisen, informaatioverkostoihin perustuvan ympäristön, jossa tyypillistä on viestinnän vuorovaikutteisuus, muutokset informaatorakenteissa, kontrollin siirtyminen kuluttajalle ja käyttäjälähtöisen sisällön lisääntyminen. Hänen mukaansa kuluttajat valitsevat ja yhdistelevät itse mediassa esiintyvää sisältöä omien tarpeidensa mukaan. Markkinoija voi kuitenkin edesauttaa viestin matkaa kuluttajalle esimerkiksi sopivia alustoja tai viestinviejiä käyttäen.

Satakunnan maakuntajohtaja Asko Aro-Heinilä on kannustaa VSS Biopoweria jo ylös rakentamisen aikana tuomaan säännöllisesti esille, mitä heille kuuluu ja miten hanke etenee. Sitten kun toiminta on käynnissä, otettaisiin aktiivisen tiedottamisen kanava, jossa kerrotaan faktat, mitä on tuotettu, kuinka paljon jätettä on jäänyt syntymättä ja kuinka paljon fossiilisia polttoaineita jäänyt käyttämättä. Personointiin kannattaa satsata ja korostaa, että ollaan inhimillinen toimija. ”Somessa kuuluu nykyään vähintäänkin olla ja lähiyhteisöille ja paikallisille tiedostusvälineille on kerrottava säännöllisesti missä mennään ja käydä läpi prosessia. Kerrotaan toiminnasta myös silloin, kun mitään kerrottavaa ei olisikaan. Avoimilla ovilla on iso merkitys – etenkin lähiyhteisöille.” (Aro-Heinilä 6.2.2017.)

Pyhäjärvi-instituutin elintarviketoimialan päällikkö Marko Jori uskoo myös viestinnän kautta kerrottaviin lukuihin: ”Netissä olisi hyvä olla joitain mittareita, esim. kuinka

paljon kaasua tulee, dieseliä syntyy tms. syntyneiden jätevirtojen määrä tai olemme tässä kuussa palauttaneet näin paljon fosforia ja typpeä takaisin maaperään. Ihmiset ymmärtävät helpommin lukuarvoja. Vuositasolla olisi hyvä julkaista tiedote toteutuneista luvuista ja avata, että kun näin kävi, niin se tarkoittaa, että tämä määrä vähennettiin kivihiilen käyttöä jne. Ennakkokuuloja voi hälventää, vaikka tekemällä esitellyn videon laitoksen toiminnasta tai kierrättämällä esimerkiksi opiskelijaryhmiä laitoksella.” (Jori 6.2.2017.)

Suomen Ympäristökeskuksen erikoistutkija Jani Salminen muistuttaa, että yleinen keskustelu biokaasusta ja sen ympärillä huomioitava osana viestintää, sillä liikennepolttoaine herättää varmasti keskustelua ja kysymyksiä toiminnan ollessa uutta. Nöyryys nostettiin myös tässä kohtaa esille ja Biolanin hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemen mukaan nöyryys pitäisi kuvastua toiminnan edessä eikä tiedottaminen saisi olla vain ylhäältä alas annettua. Läpinäkyvyys ja totuuden kertominen on oltava keskiössä – kerrotaan mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Oma into tekemiseen pitää kuitenkin Kariniemen mukaan näkyä, koska positiivisuus tarttuu ja vie mennessään: ”VSS voisi mahdollisesti tehdä Me-hankkeen, jonka avulla kerrotaan, että kehitämme Pyhäjärvisseudun aluetta, saamme jätteet puhdistettua ja niin edelleen. Tällaisten kautta ihmiset saattavat huomaamattaan sitoutua. Lisäksi viestinnässä on huomioitava, että ihmisten ympäristövastuullisuus ja tietoisuus ovat nykyään hyvää, eikä sitä sovi aliarvioida.” (Kariniemi 17.2.2017.)

Euran kunnanjohtaja Juha Majalahti toi esille myös ainutlaatuisuuden, avoimuuden ja lisäarvon tuottamisen huomioimisen viestinnän keinoina. ”Tähdätään jo tehdessä ainutkertaisuuteen ja siihen, että tämä ei ole pelkästään yksittäinen liiketaloudellinen yksikkö, vaan tästä hyötyä myös asiakkaille. Ollaan avoimia siitä, mitä jätettä käsitellään ja mitkä ovat omat päästöt. Kohdistetaan viestintää potentiaalsiin asiakkaisiin niin, että mitä hyötyä yrityksillä on heidän prosessiinsa lisäarvon tuottamisella.” (Majalahti 21.2.2017.)

Lammin (2015, 32-33) mukaan tarinankerrontaa on ryhdytty hyödyntämään liike-elämässä mitä erilaisemmissa asiayhteyksissä. Tarinallisuudesta puhuminen hämmentää monia, mutta ehkä hämmennys johtuu siitä, että olemme tekemisissä meille niin tutun asian kanssa, että emme välttämättä tiedosta sitä. Tarkoitus ei ole, että tarina korvaisi

faktatietoja, vaan sen on tarkoitus havainnollistaa ja korostaa niitä. Parhaisiin tarinoin hin kätkeytyy viisautta ja opetuksia. Siipikarjaliiton toiminnanjohtaja Hanna Hamina korosti viestinnän keinoina hyviä suhteita lehdistöön. VSS voisi hänen mukaan tarjota aktiivisesti juttuja paikallislehtiin, sillä lehtijutut saavat parhaimmillaan aikaan hyvää pöhinää. Myös yrityksen rakentamisen kannalta olennaiset asiat, kuten peruskivenmuuraus, harjannostajaiset ja avoimet ovet kannattaa hyödyntää markkinointimielessä: ”Täällä arvostetaan sitä, että jo rakentamisvaiheessa hyödynnetään paikallisia ja vastuullisuuden nivoutumista ympäröivään yhteiskuntaan. Ihmiset myötämielisempiä, kun näkevät kyläläisten käden jälkeä. Sen esille tuominen ei ole pelkkää silmänlu- metta, vaan yritysvastuuta.” (Hamina 21.2.2017.)

Pyhäjärvi-instituutin vesistötoimialan päällikkö Anne-Mari Ventelä kannustaa kohde- organisaatiota kekseliääseen ja nykymaailman trendien mukaiseen viestintään: ”Some tarjoaa nykyään paljon mahdollisuuksia ja joku mainostoimisto voisi keksiä hahmoja, sarjakuvan tai muun mahdollisen koukun, mihin ihmisten olisi helppo tarttua. Tämän rinnalle tarvitaan toki perinteistä viestintää ja tiedottamista, mutta kokonaisuus ei saa olla liian kylmä.” (Ventelä 8.3.2017.)

Nokkonen-Pirttilampi (2014, 17) toteaa, että jos kaikki viestivät samalla tavalla, kukaan ei erotu massasta. Erottuminen on kuitenkin yrityksen elinehto, jos tavoitteena on kasvaa ja menestyä. Oivaltavalla, avoimella ja selkeällä viestinnällä on helppo erot- tautua muista. Suomen Ympäristökeskuksen erikoistutkija Jani Salminen on Nokko- nen-Pirttilammen kanssa samaa mieltä: ”Sillä, miten viestintä toteutetaan, on merki- tystä, koska se heijastuu koko toiminnan ammattimaisuuteen. Kun kyseessä on uusi laitos, on aktiivinen viestintä tärkeää paikallisen hyväksynnän saamiseksi. Aihe on myös valtakunnallisesti kiinnostava ja viestintämateriaalille on kysyntää. Viestinnän resurssit on myös taattava!” (Salminen 22.2.2017.) Pitkäsen (2001, 54.) mukaan yri- tykset, jotka ovat kiinnostuneita maineestaan ja yrityskuvastaan sekä toimintaympä- ristönsä suotuisuudesta huomioivat tänä päivänä laajemmin toimintansa kokonaisuu- den. Markkinointi on Nokkonen-Pirttilammen (2014, 84-85) mukaan ennen kaikkea uskoa omaan juttuun ja asennetta, mielikuvien luomista, tunteiden herättämistä, sijoi- tus tulevaan, toistoa ja toistoa sekä pitkäjänteistä työtä.

Tämän päivän markkinoinnissa ja vuoropuhelussa tarvitaan selkeyttä ja suoruutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä, asiantuntemusta sekä aikaisempaa enemmän myös rohkeutta. Jos yritystä ei löydy sosiaalisen median kanavista tai verkosta, ei sitä ole olemassa. Säskylän kunnanjohtaja Teijo Mäenpää kannustaa kertomaan ennen kuin kukaan ehtii kysyä – siitä ei ole hänen mukaansa missään asiassa haittaa. Viestinnän resursseihin kannattaa myös Mäenpään mukaan panostaa: ”Tavalla tai toisella viestinnässä tulisi käyttää ammattilaista – lähialueeltakin löytyy varmasti osaajia. Halpa ja tehokas keino on kertoa toiminnasta tiedotusvälineille ja olla somessa. Kun kertoo missä onnistuu ja kertoo senkin missä ei, niin kuin on suunnitellut, lisää se avoimuutta ja ihmisille tulee käsitys, ettei mitään piilotella. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä!” (Mäenpää 8.3.2017.)

### 7.3 Tutkimusaineiston analysointi ja tulosten pohdinta

Juholin (2010, 72–81) luonnehtii tutkimusprosessin vaihteita seuraavasti: 1) tutkimuksen alussa tarkennetaan tavoite, 2) päätetään tutkimustavasta ja aineistoista, 3) kerätään ja analysoidaan aineistoa, 4) raportoidaan ja tulkitaan tuloksia ja 5) tehdään arviointia ja päätetään jatkotoimista. Juholinin (2010, 75-81) mukaan tutkimuksen tuloksen ”seuranta voi olla jatkuvaa ja ennakoitua tai yhtäkkistä tilanteesta johtuvaa”. On tärkeä määrittää etukäteen mm. se, milloin seuranta alkaa ja päättyy, mitä ilmiötä/asiaa seurataan, tai mitä asioita raporttiin halutaan. Seurattavat asiat riippuvat organisaation tarpeista eli siitä, millainen tieto on organisaation toiminnan kannalta tärkeää. Tulosten raportoinnin lisäksi on tärkeää, että tuloksia myös tulkitaan ja esitetään avoimesti sekä tiivistetään vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Lisäksi on tärkeää, että tutkimuksen jatkotoimenpiteitä mietitään yhdessä tutkimuksen tilaajan kanssa.

Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastattelujen, ideariihen ja sekä tutkijan oman havainnoinnin kautta. Haastattelin VSS Biopower Ltd:n toimitusjohtajaa kesästä 2016 lähtien säännöllisin väliajoin maaliskuulle 2017 asti. Haastattelut sujuivat avoimessa hengessä ja niissä keskusteltiin yrityksen perustamisesta, liiketoimintaideasta ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä alkavan yrityksen ideologiasta. Haastattelujen edetessä toimitusjohtaja ajatukset kiteytyivät ja sanoma syventyi. Koko matkan aikana korostui

toimitusjohtajan usko mission, vision ja arvojen toteutumiseen sekä strategisten painopisteiden takana seisomiseen. Omistajajäsenien näkemykset kulkivat käsikädessä pohjautuen yhdessä valmistettuun strategia-asiakirjaan. Niin strategia, visio kuin arvotkin ovat omistajajäsenien näköisiä ja sellaisia, joiden takana heidän on helppo seistä ja toteuttaa missiotaan ja visiotaan. Muiden tahojen haastattelut toteutettiin helmimaaliskuussa 2017. Haastattelujen pohjalta saatujen tulosten kautta voidaan päätellä, että VSS Biopowerilla on lähialueen vaikuttajien ja asiantuntijoiden tuki toimintansa aloittamiseen. Niin tutkijat, asiantuntijat, kunnanjohtajat sekä maakuntajohtaja ja mahdolliset yhteistyökumppanit näkivät toiminnassa paljon mahdollisuuksia ja potentiaalia, mitkä ovat hyvät lähtökohdat design managementin luomiselle ja brändin rakentamiselle. Vaikka haastateltavien kannustus ja tuki olivat käsin kosketeltavaa, koki osa vastaajista tuntevansa myös pelkoa, sillä teknologia ei ollut heille täysin tuttua.

VSS Biopowerin nykytilanne on kohdassa, missä sillä on tarvittavat eväät lähteä profiloimaan itseään design management –ajattelun pohjalta. VSS Biopowerin strategisena lähtökohtana on kilpailijoista erottuminen ja erilaisuus. Haastattelujen pohjalta käy ilmi, että mahdollisuudet erilaisuuteen ovat olemassa, mutta sen esille tuominen ja toteuttaminen, muun muassa viestinnän, kautta tulee suunnitella ja resursoida hyvin. Erilaisuus ja kilpailijoista erottuminen on parhaimmillaan mahdollisuus ja voimavara kannattavan yritystoiminnan onnistumiseksi. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida ympäristönäkökulma ja Pitkäsen (2001, 10) mukaan viisas yritys kuunteleekin herkästi ympäröivän yhteiskunnan uusia odotuksia. Kiinnostavuutta haetaan tänä päivänä myös ottamalla vakavasti monet yhteiset huolenaiheet, kuten ympäristökysymykset tai muut yhteiskunnalliset kysymykset. Tässä yritykselle tarjoutuu mahdollisuus osallistua yhteiskuntaelämään uudella tavalla. VSS Biopower voi yhtä aikaa toimia taloudellisesti kannattavasti ja myös hyväksyttävästi luonnon, ihmisten ja yhteiskunnan kannalta.

Sekki & Niemi (2016, 59-60) kertovat, että vision tarkoitus on antaa yritykselle suunta ja parhaassa tapauksessa sitouttaa osakkaat ja työntekijät taistelemaan yhteisesti asetetun päämäärän puolesta. Visiolla on voimaa, joka parhaimmillaan auttaa yrittäjää tekemään oikeita päätöksiä yhdessä valitun tavoitteen saavuttamiseksi. Vision asettamisen suhteen tulisi kaikesta huolimatta olla riittävän realistinen, sillä epärealistiset visiot saattavat kääntyä organisaatiota vastaan. Mikäli yrityksen visio on erehdyksissä asetettu yläkanttiin, tulee yrittäjän olla rohkea ja uskaltaa uudistaa visio uskottavalle

pohjalle. Jos taas visio kuulostaa epärealistiselta alun alkaenkin, tulee työntekijöille muistaa kertoa, miten kyseinen tavoite saavutetaan – sehän voi tarkoittaa orgaanista kasvua tai yritysostoa. VSS:n omistajajäsenien haastatteluissa ja ideariihessä korostui, että vision ja arvojen on oltava sellaisia, joiden mukaan yritys voi toimia ja minkä kautta luodut lupaukset voidaan lunastaa. Kun visio ja arvot on itse suunniteltu, on niiden takana myös helppo seisoa.

Tarkasteltaessa viestintää omistajajäsenien haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että VSS kokee viestinnän toimintansa elinehdoksi. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että viestinnän on oltava yksikertaista ja selkeää – sellaista, että kaikki ymmärtävät mitä sanotaan ja puhutaan. Viestinnässä tulee olla selkeä työnjako ja päävastuu olisi hyvä olla omistajajäsenien mukaan yhdellä henkilöllä. Toiminnan vakiintuessa ja kasvaessa viestintään olisi hyvä resursoida henkilö etenkin mediaviestintää varten. Omistajajäsenillä oli hyvä käsitys onnistuneen viestinnän toteuttamisesta. Suunnitelmallisuus, avoimuus ja ennakointi nousivat kaikkien haastatteluissa esille. Myös päällekkäisyyttä on heidän mukaan vältettävä, sillä se on turhaa ja aikaa vievää. Jounilla ja Jarilla on viestinnän toteuttamisesta jo jonkin verran kokemusta ja aluksi he voisivat olla VSS:n viestinnän toteuttajina, vaikka päävastuu ja organisointi olisikin yhdellä henkilöllä.

Muiden tahojen haastatteluissa viestintään liittyen esille nousivat avoimuus, hyvät suhteen paikallismedioihin ja positiiviset ja taustoittavat tarinat. VSS kokee myös itse tarinat liiketoiminnan kannalta strategisesti tärkeiksi. Tarinat ovatkin yksi yrityksen arvoista, joiden kautta kerrotaan asiakaslähtöisyydestä, nöyryydestä ja toissijaisesta toiminnasta, missä saatua hyvää halutaan laittaa kiertämään. Tarinat ovat viestinnällisesti herkullinen mahdollisuus, joiden kautta VSS:llä on oivallinen tilaisuus erottautua bio- ja kiertotalouteen pohjautuvien kilpailijoiden toiminnasta. Helposti lähestyttävien ja empaattistenkin tarinoiden kautta kuluttajan on helpompi samaistua kerrottuun asiaan ja ne voivat herättää tunteita ja muistoja, jotka ohjaavat yrityksen tuotteiden pariin. Rauhala & Vikström (2014, 155.) mukaan yhteinen kokemuspohja tekee tarinoista todellisempia ja uskottavampia.

Oikein käytettynä sosiaalinen media on edullinen ja nopea tapa päästä kartalle verkkoympäristössä ja toteuttaa brändimarkkinointia. Niin omistajajäsenien kuin muiden-

kin haastateltavien vastausten perusteella kohdeorganisaation olisi oltava somessa ainakin jossakin kanavassa. Osa oli huomannut yrityksen perustaneen Facebook-profiilin ja piti tätä hyvänä lähtökohtana kohti avointa vuoropuhelua. Jukka Saksi (2017, viitattu 28.1.2017) toteaaakin suurimman osan yrityksistä hyödyntävän jo sosiaalisia medioita ja yhä enemmän some-kanavat alkavat olla myös osa asiakaspalvelua. Samalla kun sidosryhmien odotukset kasvavat, joutuvat organisaatiot pohtimaan resurssejaan, kuka viestii, milloin viestitään, miten viestitään, missä viestitään? Iso kysymys on, miten organisaatio saadaan erottumaan harmaasta kuvasta rasittamatta liikaa budjettia ja resursseja? Haastattelujen pohjalta nousi esille myös viestinnän resursointi ja vastuut. Omistajajäsenillä on olemassa teoreettinen näkemys viestinnän suunnittelemisesta ja toteuttamisesta, mikä pitää pystyä lunastamaan myös käytännön viestinnän tasolla. Suositeltavaa olisi käyttää viestinnän ammattilaista, mielellään paikallista, ainakin jossakin muodossa.

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksellä nähdään enemmän positiivisia kuin negatiivisia seikkoja design managementin luomisessa ja brändin rakentamisessa. Saatuja haastattelutuloksia voidaan tarkastella myös SWOT-analyysin kautta rakentamalla nelikenttä saaduista vastauksista. VSS Biopowerin kannattaakin rakentaa SWOT-analyysi säännöllisin väliajoin yrityksensä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Analyysia ei Viitalan & Jylhän (2013, 50) mukaan tulisi jättää vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamisen asteelle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. Jos kohdeorganisaatio on tunnistanut mahdollisia heikkouksiaan, mutta toimintaympäristöstä tuntuisi nousevan selkeitä signaaleja mahdollisuuksista, kannattaa yrityksen ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Kuviossa 7 on esitetty esimerkki SWOT-analyysi haastattelussa esille tulleiden asioiden osalta VSS:n design managementin luomiseen liittyen. Tunnistettaessa design managementin rakentamiseen liittyvät vahvuudet ja mahdollisuudet, on luontevaa edetä vahvuuksien voimalla eteenpäin. Jos tarkastellaan heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin, opitaan tunnistamaan ja varomaan sudenkuoppia.



Kuvio 7. SWOT-analyysi design managementin luomisesta saatujen vastausten perusteella.

#### 7.4 Kerätyn aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tulkintaan liittyy läheisesti *ymmärtäminen*. Tämä edellyttää tutkijalta, että hän kykenee löytämään tutkimuskohteestaan tutkimusaineiston avulla jonkinlaisen johtoajatuksen. Ymmärtäminen edellyttää myös, että tutkija kykenee perustelemaan johtoajatuksen tutkimusaineistonsa avulla. Tutkimuksen havainnollistaminen tapahtuu tutkimustekstissä. Se on välttämätöntä siksi, että toiset pääsisivät seuraamaan ajattelua, päättelyä, tulkintaa, perustelua ja tulosten yleistämistä. Kerättyä tutkimusaineistoa ei itsessään pidetä tuloksena. Siksi sitä ei voi sellaisenaan siirtää tutkimustekstiin. Tutkijan tehtävän on osoittaa, mitä tutkimuksen tulokset kertovat jostakin muusta, laajemmasta kokonaisuudesta, eikä vain tutkijan keräämästä tutkimusaineistosta. Koko tutkimusprosessin ajan tehdään valintoja jonkinlainen yleistettävyyks mielessä, mutta tulokset suhteutetaan aina laajempaan teoreettiseen kokonaisuuteen sekä yhteiskunnallisiin, ammatillisiin tai kulttuurisiin reunaehtoihin. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tämä ei tarkoita, että tutkimustulosten yleistämistä pohdittaisiin vasta tutkimustekstissä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä yleistettävyyks ei ole mikään erillinen tutkimusvaihe, vaan tutkimus rakentuu koko ajan jonkinlaista yleistettävyyttä silmällä pitäen. (Vilkkä 2007, 86-92.)



Tutkimus toteutettiin yrityksen kaikille kolmelle omistajajäsenelle sekä yhdeksälle muun tahon edustalle ideariihien, haastattelujen ja havainnoinnin kautta. Muut tahot poimittiin niin, että kohdeorganisaatio saisi mahdollisimman monipuolisen kuvan toimintaansa liittyvistä seikoista design management, brändi ja viestintä huomioiden. Havainnoinnilla tutkimusaineistonsa kerännyt tutkija kirjoittaa tutkimustekstinsä aina tutkimuksen aikana koottujen *muistiinpanojensa perusteella*. Muistiinpanojen tekeminen on jo tutkimuksen havainnollistamista. Jotta tämä vaihe tutkimusta olisi mahdollisimman tarkka, on tutkijan käytettävä erilaisia apuvälineitä havaintojensa tallentamisessa. Tallennustapoja ovat muun muassa käsin kirjoitetut muistiinpanot, ääni- ja kuvanauhoitteet. (Vilkka 2007, 100.) Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Eskola & Suoranta 2000, 2008, 2010.) Laadullisessa analyysissä tavoitteena on tiivistäminen, jotta sen avulla saadaan esille ymmärrys ja tulkinta siitä, mitä olennaista lisävalaistusta aineisto tuo tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Luonteva lähestymistapa on teemoittelu, jossa aineistosta aletaan etsiä tutkimusongelmaa ilmentäviä kokonaisuuksia. Teemoittelu on erityisen suositeltava analyysitapa käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Juholin 2010, 76-77.)

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Strategiaa toteuttamalla tunnettuutta

Strategian toteuttamisen tärkein väline on yritys ja sen johtaminen. Yrityksen johtamistapa, organisointi ja resurssit vaikuttavat siihen, miten organisaatio toimii ja miltä organisaatio näyttää. Johdon sitouttaminen on avainasemassa strategian toteuttamisessa ja viestintä toimii johdon tukielementtinä. VSS Biopowerin omistajajäsenet ovat lähellä asiakaskenttää, mutta samalla heillä on vastuu strategiastaan. Yrittäjä on perinteisesti lähellä asiakaskenttää, mutta samalla yrittäjäjohtajalla on myös vastuu strategiasta. Yrityksen omistajajäsenillä on siis samanaikaisesti sekä strategian suunnittelijan, että toimeenpanijan roolit. VSS Biopowerilla on mahdollisuudet luoda menestys-

selleen puitteet ja houkutella sitä luoksensa. Menestystä ei voi kuitenkaan taata. Strategisen ajattelun ja toiminnan vuorovaikutus ovat ydinasioita. Tiedostaminen on ajattelun ja toiminnan välittäjämekanismi, ja ymmärrys lähtee omistajajäsenistä itsestään. Tulokset puolestaan syntyvät ulkoisessa ympäristössä. VSS:n herkkyyys, ketteryys, uudistuvuus – ja menestys – voivat syntyä vain yksilöiden eli omistajajäseniensä kautta. Strategioinnin lähtökohtana ovat haasteet – niin uhkatekijät kuin mahdollisuudetkin. Strategiset ajatukset kehittyvät ratkaisuiksi, kun VSS jalostaa niitä toimintansa kautta. Tiedostaminen ja kyky molempikäitiseen johtamiseen mahdollistavat samanaikaisen strategisen ajattelun ja toiminnan (Santalainen 2009, 267-268). Tasapainoisen menestysstrategian arvoja koskeva perusoletus ja sitoumus lähtevät siitä, että jokaisella ihmisellä on omia, henkilökohtaisia arvoja ja arvostuksia. Vaikka arvojen voidaan sanoa olevan jossakin määrin tilannesidonnaisia, on alkavan yrityksen tärkeää tuoda itselleen ja muille julki tavoitearvonsa, sillä arvojen osalta yrityksen perustaja ja yritys ovat yhtä. Kun omat arvot on tunnistettu, pystytään ne myös siirtämään liiketoiminnan arvoiksi. Tutkimushankkeessa saatujen vastausten perusteella saadaan selville myös, että VSS:n omistajajäsenien arvot ovat yhtä kuin VSS Biopower Ltd:n arvot.

Jotta VSS Biopowerin omistajajäsenet ja tulevat työntekijät tunsivat arvojensa lisäksi organisaationsa strategiset päälinjat niin, että strategiset päämäärät ovat sovellettavissa omaan työhön, tarvitaan strategiaviestintää. Strategiaviestintä ei ole pelkästään ylhäältä alas liikkuvaa tiedottamista, vaan kaksisuuntaista vuoropuhelua, kysymysten esittämistä, palautteen antamista ja kehittämistä. Se mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentaen ja tukien strategian toteuttamista ohjaten arjen työtä. Strategiaviestintä auttaa myös hahmottamaan oman organisaation strategiatyön vaiheita ja omaa roolia osana isoa kuvaa. Matka alkavasta yrityksestä tunnistettavaksi liekki-brändiksi on pitkä, mutta se on kuitenkin mahdollinen. Yrityskuvan hoitaminen on johdon työtä ja yrityksen on oltava asiakkailleen, sidosryhmilleen ja yhteistyökumppaneilleen annettujen lupauksen arvoinen. Kokonaisvaltainen yrityskuvan kehittäminen vaatii huomion kiinnittämistä yrityksen strategisiin perusratkaisuihin, toimintokohtaisiin linjaratkaisuihin sekä toiminnallisiin ratkaisuihin. Vasta yhteensopivat ratkaisut luovat yhtenäistä yrityskuvaa ja vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa.

Viestintä on mielikuvayhteiskunnassa yksi yrityksen tärkeimpiä toiminta-alueita, koska vuorovaikutus on entistä tärkeämpää niin yrityksen sisällä kuin yrityksen suhteissa sidosryhmiinsäkin. Viestinnällä tuetaan luottamista ja siiten suotuista toimintaympäristöä. Viestintä on myös yrityskuvan, maineen ja brändin kehittämisen ydin-alueita. VSS on tiedostanut viestinnän ammattimaisen suunnittelun ja toteuttamisen isoksi osaksi design managementinsa luomista ja brändin rakentamista sekä varsinaisen toimintansa avaamisesta ja dialogista. Viestinnän merkitys on myös haastateltavien viestien mukaan yksi tärkeimmistä palapelin palasista mahdollisen menestystarinan luomisessa. Myös yhteistyökumppanien merkitys brändin kannalta on nykyaikana monitahoisempi kuin ennen. VSS voi sitouttaa myös tulevat yhteistyökumppaninsa brändiinsä – integroiduksi brändiprosessiksi, minkä haltuunotto edellyttää uudenlaista ymmärrystä asiakkaan ja markkinoijan välisestä suhteesta, missä vuoropuhelu voidaan nähdä keskeisenä kilpailukeinona.

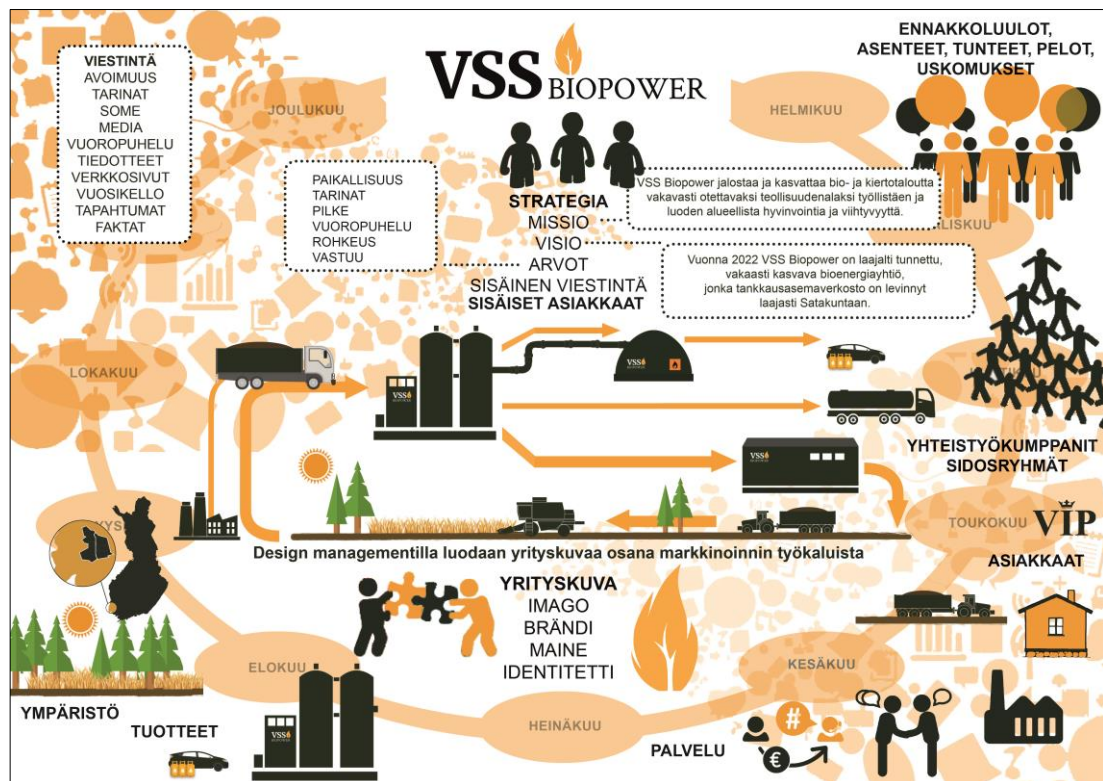
Aktiivisen tiedottamisen kaava eri kanavissa on VSS:n mahdollisuus poistaa ennakkoluuloja ja tehdä toiminnastaan tuttua ja helposti lähestyttävää. Yrityksen kannattaa satsata viestinnässään personointiin ja tarinoihin. Näkyvyys paikallislehdissä ja sosiaalisen median kanavissa silloinkin, kun mitään erityistä tai uutta ei ole tapahtumassa on olennaista ja pitää yrityksen toiminnan virkeänä. Peruskivenmuuraus, harjannostajaiset sekä avoimet ovet myös VSS:n mahdollisuuksia kertoa ainutlaatuinen ja avoin tarinansa. Median ja lähiasukkaiden säännöllinen informoiminen ja huomioiminen ovat seikkoja, jotka kannattaa käyttää ja kääntää eduksi. Toissijaiset tarinat, kuvien kautta tapahtuva mielikuvien herättäminen sekä alueen huomioiminen toimivat tunnettuuden lisäämisessä ja vetoavat parhaimmillaan ihmisten tunteisiin ja sitouttavat yritykseen. Näkyminen verkkoalustoilla on myös rakennettava jo ennen varsinaista toimintaa. Ajantasainen tieto rakentamisen etenemisestä, toiminnan alkamisen jälkeen mittarien päivittyminen säännöllisesti ja yhteystiedot ovat minimiodotukset yritystä kohtaan. Some-kanavissa aktiivinen dialogi tekee muustakin toiminnasta virkeää ja huumorilla ja kekseliäisyydellä maustetut päivitykset lisäävät helposti lähestyttävyyttä ja avoimuutta.

## 8.2 Viestinnän suunnittelulla kohti vahvaa brändiä

Poikolainen jne. (1994, 26.) toteaa, että yrityksen identiteetti on yhtä kuin yrityksen persoonallisuus: mitä yritys todella on. VSS Biopowerin identiteetti sisältää yrityksen perusarvot, perusolettamukset, yrityskulttuurin, määrittelyt yrityksen tehtävistä ja tavoitteista, liikeidean, vision, strategian ja suhtautumisen markkinoihin ja kilpailuun. Yrityksen identiteetti tulee jatkossa sisältämään myös erilaiset tarinat, jotka osaltaan rakentavat VSS:n persoonallisuutta ja matkaa kohti liekki-brändin tunnistettavuutta. VSS Biopower Ltd:llä on strategia, johon omistajajäsenet ovat sitoutuneet. Toiminnan käynnistyessä ja vakiintuessa omistajajäsenien tulee tarkastella ja päivittää strategiaansa määräajoin, sekä huolehtia strategian jalkauttamisesta tulevien työntekijöilleen toimien johdon esimerkkinä. Myöhemmässä vaiheessa VSS voi mahdollisesti odottaa myös yhteistyökumppaneilta sitouttamista yrityksen arvomaailmaan.

Juholinin (2008, 195.) mukaan vahvaa yhteisökuva ja hyvää mainetta pidetään kilpailuetuna, joka vaikuttaa suoraan tai välillisesti sidosryhmien päätöksentekoon. Tunnettuus luo parhaimmillaan luottamusta, jolloin on pienempi riski valita tunnettu ja hyvämaineinen kuin tuntematon organisaatio. Jotta VSS Biopower Ltd onnistuisi design managementin luomisessa, brändin rakentamisessa ja viestinnässä, kannattaa yrityksen käyttää mahdollisuuksiensa mukaan ammattilaista suunnitelmien valmistamiseen ja käytännön toimien tekemiseen. Verkkosivut ja Facebook-profiili, joissa yritys ilme ja ajankohtaiset asiat sekä yhteystiedot ovat selkeästi esillä vahvistavat mielikuvia ja imagoa. Niin verkkosivujen kuin sosiaalisen median kanavien huolellinen suunnittelu ja päivittäminen ovat tärkeitä. Havainnollisen materiaalin ja toimintaan liittyvien numeraalisen faktatiedon esittäminen ovat sekä alkavan yrityksen että biovoimaa alan yrityksen kannalta keskeisiä. Yrityksen kannattaakin tehdä viestintäsuunnitelma, johon on kirjattu strategisesti olennaiset viestinnälliset tavoitteet ja toimet sekä viestinnän vuosikello, missä näkyvät konkreettiset tapahtumat, viestintätoimet ja kanavat sekä vastuhenkilö. Sekä viestintäsuunnitelman että vuosikellon laatimiseen on suositeltavaa käyttää viestinnän ammattilaista. Kaikissa kanavissa ja materiaaleissa, joissa yritys esiintyy, on hyvä ilmentää yhtenäisen yritysilmmeen elementein. Näin brändi saa toistoa ja vahvistusta.

Design managementiin voidaan liittää monia käsitteitä, kuten yrityskuva, imago, brändi ja maine, joita kaikkia yhdistää aineettomuus (Pitkänen 2001, 15). Nämä kaikki muodostuvat erikseen ja vaativat osaltaan suunnitelmallista työtä. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siitä muodostuneisiin mielikuviin ja siitä kerrottuihin tarinoihin. VSS Biopowerilla on selkeä käsitys siitä, mitä se on, mitä se haluaa olla ja missä se on erityinen. Design management on laaja kokonaisuus, jonka sisälle kuuluu niin strategisia kuin viestinnällisiä osa-alueita.



Kuva 2. Design management -huoneentaulu.

Opinnäytetyön yhtenä tuloksena oli valmistaa kohdeyritykselle design management – huoneentaulu (kuva 2), johon on tiivistetty yrityksen perustehtävä, strategia, tutkimus-haastattelussa ja ideariihessä esille tulleet seikat brändin rakentamiseen ja viestinnän suunnitteluun liittyen. Huoneentaulussa yritys itsessään on strategiansa ja perustehtävänsä rinnalla keskiössä, sillä ilman näitä kokonaisuuksia ei voida lähteä suunnittelemaan yrityskuvaa. Lisäksi huoneentaulussa on esitetty yrityksen missio, visio ja arvot, jotta ne ovat helposti poimittavissa ja toimivat myös perehdytysmielessä.

Kiertotalous, biovoima ja ekologisuus ovat ympäristöön liittyviä teemoja, joiden mukaan VSS Biopower toimii. Nämä sisältyvät vastuulliseen toimintaan ympäristö huomioiden ja vastuu on myös yksi yrityksen arvoista. Design management –huoneentaulussa ympäristö muodostaa oman kokonaisuutensa, jonka huomioinen on iso osa kokonaisviestintää ja yrityksen tuotteita. Ympäristön huomioivalla viestinnällä ja ympäristöystävällisillä tuotteilla vaikutetaan myös yrityskuvaan, palveluun ja asiakkaisiin. Design management –huoneentaulun taustalle on upotettu viestintäkellopohja, jotta viestinnän suunnitelmallisuus ja jatkuvuus pysyisivät viestintää toteuttavien henkilöiden mielessä. Huoneentaulun pohjalta on myös helppo koostaa yksityiskohtaisempia suunnitelmia tai kokonaisuuksia strategiaan brändiin, viestintään, ympäristöön ja yhteistyökuvioihin liittyen.

Viestinnällä on merkittävä rooli aina strategiasta lähtien asiakaspalveluun asti. Huoneentaulussa viestintä on merkitty läpikulkevaksi teemaksi sisältäen avoimuuden, tarinat, sosiaalisen median kanavat, mediayhteistyön, vuoropuhelun, tiedotteet ja verkkosivut sekä vuosikellon, tapahtumat ja faktatiedot. Kun tuote on toimiva, viestintä kunnossa ja yrityskuva asianmukainen, voidaan solmia sopimuksia yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa, sekä etenkin muodostaa asiakkuuksia.

VSS Biopowerilla on ainutlaatuinen mahdollisuus, tilaisuus ja olemassa olevat hyvät lähtökohdat alkavan yritystarinansa kirjoittamiseen. Strategia on tehty omistajajäsenen saumattomalla yhteistyöllä heidän näköisekseen. Askelmerkit design managementin suunnitteluun on otettu ja yrityksen brändi on syntymässä. Viestinnällä ja vuoropuhelu luo kokonaisuuden, mitä pitää hoitaa, vaalia ja päivittää. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee tässäkin kokonaisuudessa. Onnistunut viestintä on osa onnistunutta yritystoimintaa, brändiä ja design managementia. Voidaankin sanoa, että viestintä onnistuu silloin, kun ihmisten asenteisiin pystytty vaikuttamaan tai heidän käyttäytymistään on pystytty muuttaman.

*”Mä raotan mun maailmaa, sä taidatkin jo tuntee mut  
Jos tiedät enemmän kuin nimen, ainakin oot kuunnellu  
Ne asettaa paineita, mä otan kaiken vastaan  
Se on väistämätöntä, kun maine kasvaa, paineet kasvaa”*

*Cheek*

## LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: Akatiimi Oy.
- Aro-Heinilä, A. Haastattelu 6.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Aula, P., Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review 41 (4).
- BioGTS Oy. [www.biogts.fi](http://www.biogts.fi).
- De Saint-Exupéry, A. 2000. Pikku Prinssi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Jarla, P. © Pertti Jarla / PIB Features. [www.fingerpori.org](http://www.fingerpori.org). Viitattu 21.1.2017.
- Jori, M. Haastattelu 6.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Fazer Group. Vuosikatsaus. [www.fazergroup.com](http://www.fazergroup.com). Viitattu 18.2.2017.
- Fortum Oyj. [www.fortum.fi](http://www.fortum.fi). Viitattu 18.2.2017.
- Gasum Oy. [www.gasum.fi](http://www.gasum.fi). Viitattu 18.2.2017.
- Hakala, J. 2014. Miten saan viestini perille. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hamina, H. Haastattelu 21.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hiltunen A. 2014. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hämäläinen, V., Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jaskari P., Arokylä, K., Heinonen-Salakka, J., Hynynen, A., Hämäläinen, T., Juola, V., Karjalainen, T-M., Keto, E., Klippi, Y., Markku, R., Rissanen, J., Rope, T., Saarikoski, V., Soini, T., Suonperä, K., Taponen, A., Utriainen, A., Venkula, J., Vuorivirta, A. 2004. Design Management. Yrityskuvan johtaminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 6. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juga, J. 2017. Markkinointiviestintä voi onnistua – muutenkin kuin sattumalta. <http://www.oulu.fi/blogs/node/44239>. Viitattu 25.1.2017.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Porvoo: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Oy. Kopijyvä.

Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Viro: Talentum.

Kantor, I. 2007. Median ja yrityksen vuoropuhelu. Helsinki: Talentum.

Kariniemi, P. Haastattelu 17.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Kauppinen, T. J., Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. Pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Kirkkala, T. Ideariihä 16.1.2017.

Kortesuo, K. 2011. Tee itsestäsi brändi. Asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. Jyväskylä: WSOYpro.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Werkkommerz.



Kuvaja S., Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Publishing.

Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum.

Lammi, O. 2014. Viesti ja vaikuta. Kirja presentaatioiden pitäjälle. Jyväskylä: Docendo Oy.

Lindström Oy. [www.lindstromgroup.com](http://www.lindstromgroup.com). Viitattu 18.2.2017.

Majalahti, J. Haastattelu 21.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Malmelin, N., Hakala, J. 2008. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko H., Teikari, V. 2003. Organisaation strateginen toteuttaminen – suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mattila, A. 2014. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Helsinki: Talentum.

Mustonen, A. 2001. Mediapsykologia. Porvoo: WS Bookwell.

Mäenpää, T. Haastattelu 8.3.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Nieminen, M. Helvetin markkinointiviestintä. <http://digitalistnetwork.com/helvetin-markkinointiviestinta/>. Viitattu 21.1.2017.

Nokkonen-Pirttilampi, M. 2014. Pienyrittäjän markkinointiviestinnän käsikirja.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. 1.-2. p. Porvoo: WSOYpro Oy.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Piha, K. 2014. Rytmihäiriö. Tartu mahdollisuuksiin tai kuole. 2015: Talentum Pro.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Poikolainen, L. jne. 1994. Design management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E., Raaska, T. 2007. Viesti verkossa: Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Rauhala, M., Vikström T. 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla bisnesssä. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Saksi, J. 2017. Mainekohun voi ennakoida yritysjohdon viestintää seuraamalla. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/luottolista/luottolista.fi-mainekohun-voi-ennakoida.html>. Viitattu 19.1.2017.

Saksi, J. 2017. Halpa tapa moninkertaistaa organisaation näkyvyys. <https://www.linkedin.com/pulse/halpa-tapa-moninkertaistaa-organisaation-n%C3%A4kyvyys-jukka-saksi>. Viitattu 20.1.2017.

Saksi, J. 2017. Jaettu johtajuus ja some-viestintä. <https://fi.linkedin.com/in/jukka-saksi>. Viitattu 28.1.2017.

Salminen, J. Haastattelu 22.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Salin, V. 2002. Pk-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sekki, A., Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro.

Sillanpää, J. Haastattelu 23.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Sillanpää, R. Haastattelu 23.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Teollisuuden Voima Oyj. [www.tvo.fi](http://www.tvo.fi). Viitattu 18.2.2017.

Tilsala, E. Haastattelu 7.3.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Vattenfall Oy. [www.vattenfall.fi](http://www.vattenfall.fi). Viitattu 18.2.2017.

Ventelä, A-M. Haastattelu 8.3.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Vierula, M. 2014. Suuri integraatiokirja. Markkinointi, myynti ja viestintä. Helsinki: Talentum.

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, J. Haastattelu 23.2.2017. Haastattelijana Ansa Jokiranta. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (eds) 1998. Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations. Thousand Oaks: Sage.

## LIITE 1

## Teemahaastattelukysymykset omistajajäsenille

1. Mitä kohdeorganisaation tulee ottaa huomioon design managementin suunnittelussa ja brändin rakentamisessa, jotta strategiassa mainittuihin visioon ja arvojen toteuttamiseen voidaan päästä?
2. Miten omistajajäsenet sitoutetaan arvoihin ja strategiaan painopisteisiin?
3. Miten viestintää ja vuoropuhelua voidaan toteuttaa hallitusti?

## LIITE 2

## Teemahaastattelukysymykset muille tahoille

1. Mitä kohdeorganisaation tulee ottaa huomioon design managementin synnyttämisessä?
2. Mitkä ovat yhteistyökumppanien ja alueen vaikuttajien odotukset VSS Biopower Ltd:n brändin rakentamisessa?
3. Minkälaista viestintää VSS Biopower Ltd:ltä odotetaan?
4. Minkälaisia positiivisia vaikutuksia/ ilmentymiä kohdeorganisaation brändillä voi olla biovoima-alaan ja aluekehitykseen?
5. Entä mahdolliset sudenkuopat?
6. Mitkä ovat viestinnän keinot ja resurssit design managementin toteuttamisessa?
7. Minkälaista markkinointiviestintää ja/tai vuoropuhelua yritys voi toteuttaa?

## LIITE 3



**STRATEGIA 2022**

# SISÄLLYS

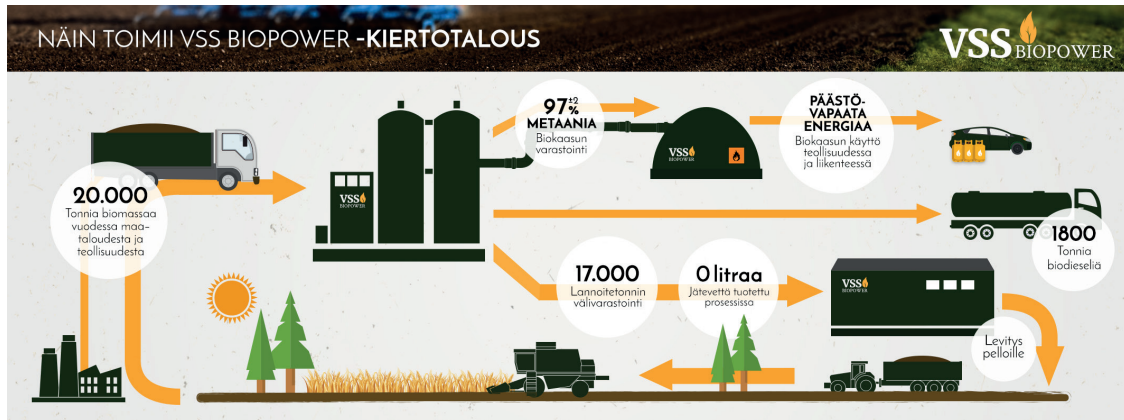
## Johdanto – VSS Biopower Ltd 2022

### VSS Biopower Ltd:n suuntaviivat strategiakaudella 2017-2022

- Misio
- Visio
- Arvot

### Strategiset päämäärät ja tavoitteet 2017-2022

- Toiminnan aloittaminen
- Toiminnan kehittäminen





## VSS BIOPOWER LTD 2022

VSS Biopower Ltd on uusi biovoima-alan yritys, jonka tarkoitus on tuottaa alueellisista biohajoavista materiaaleista energiaa liikenteelle ja teollisuudelle tukien samalla alueellista maataloutta tuottamalla vaihtoehtoista lannoitetta maanviljelijöiden käyttöön. Vuoteen 2020 mennessä VSS:n tarkoituksena on olla Pyhäjärvisuudun edelläkävijä bioenergian ja kiertotalouden käyttäjänä.

Toimintaympäristön jatkuvat muutokset - muun muassa digitalisaatio, väestö- ja aluerakenteen muutokset, tekninen kehitys, viranomaiskentässä tapahtuvat muutokset - lisäävät VSS Biopower Ltd:n tarvetta laajentaa verkostoja aktiivisesti sekä pitää ovet auki myös kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön.

VSS Biopowerin rooli on olla alueellinen vaikuttaja joka tuottaa kilpailukykyisiä tuotteita paikallisesti. Jona lähtökohtana on alueellisen yrittämisen tukeminen. Samalla VSS mahdollistaa nuorille suunnatun toiminnan kehittämistä alueella. Tarkoitus on tukea nuoria niin urheilun kuin akateemisten alojen puolellakin sekä olla rakentamassa mahdollisuuksia nuorille kehittämässä omaa huipputaustaan.

Taloudellinen tilanne Suomessa on vaikea ja taloudellinen epävarmuus heijastuu yritysten investointeihin. Taloudellisesti vaikea tilanne pitkittää/vaikeuttaa yrityksiä siirtymään vaihtoehtoisten energioiden käyttöön energialaitoksissa. Meidän on oltava valmiina vastaamaan tehokkuus- ja palveluvaatimuksiin kiertotalouden asettamat mahdollisuudet huomioiden. Meidän on oltava ketteriä ja joustavia reagoimaan asiakkaidemme tarpeisiin. Se edellyttää myös oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja täydentämistä.

Tässä asiakirjassa kuvataan yhteinen ilmauksemme siitä, millaiseen tulevaisuuteen tähtäämme ja millaisten päämäärien toteuttamisella siihen pyrimme. Tulevaisuuden strategisilla valinnoilla pyrimme löytämään ratkaisuja, joilla takaamme laadukkaan asiantuntijuiden elintarvikeketjussa ja vesiensuojelussa sekä näitä koskevassa biotaloudessa.

*Jouni Virtanen*  
toimitusjohtaja

# VSS BIOPOWER - SUUNTAVIIVAT STRATEGIAKAUDELLA 2017-2022

VSS Biopower Ltd on perustettu 11.2.2016 tuottamaan Satakunnan ruokaketjun (elintarviketeollisuus, alkutuotanto, biojätteet) sivuainevirroista biopolttoaineita liikenteeseen ja teollisuuden lämmön/sähkön tuotantoon. **Päätuotteena** on biokaasu teollisuuden lämmöntuotantoon ja liikennekäyttöön. Samalla erotetaan biodieselin raaka-aineeksi sopivat rasvat, joista tuotetaan biodieseliä. Lopputuotteesta erotetaan kuiva-aine ja nestemäisen liete, joita myydään lannoitteena.

VSS Biopower **tarjoaa puhdasta energiaa** ja mahdollisuutta kokonaisvaltaiseen kiertotalouteen Satakunnan alueella toimiville elintarvikealan yrityksille. Tällä hetkellä **sivuainevirrat** ovat suuri kustannus yrityksille ja maanviljelijöille ja he etsivät halvempaa ja helpompaa ratkaisua. Erityisesti siipikarjan kasvattajille paikallisen biokaasulaitoksen perustaminen tulee olemaan elinkeinon jatkuvuuden turvaamisen kannalta elintärkeä tiukentuvien ympäristölainsäädännön vaikutusten johdosta.

Suomalainen yritys BioGTS on kehittänyt ja patentoinut laitteiston, jolla pystytään kustannustehokkaasti hoitamaan Satakunnan alueen sivuainevirtoja ja samalla vähentämään nousevia kustannuksia. **Paikallinen**, logistisesti lähellä oleva biokaasulaitos lisää alueen elintarviketoimijoiden liiketoiminnan kannattavuutta ja **lisää toiminnan ekologisuutta ja vähähiilisyyttä**. VSS Biopower ostaa laitoksen BioGTS:ltä avaimet käteen periaatteella.

**Asiakkaat** sekä lopputuotteiden että syötteenä käytettävien raaka-aineiden osalta tulevat olemaan pääasiassa Satakunnan alueella toimivat elintarvikeketjun eri vaiheissa toimivat yrittäjät, yritykset ja alkutuottajat. Tiukentuvat ympäristölain säädökset ohjaavat yrityksiä etsimään uusia ratkaisuja sivuvirtojen käsittelyyn. Tämän takia markkinat ovat seuraavat vuodet kasvussa, sillä sivuvirtoja on tarjolla enemmän kuin on paikallista käsittelykapasiteettia.



## RESURSSIT

VSS Biopower Ltd:n omistavat Jouni Virtanen (toimitusjohtaja), Jari Sillanpää ja Rami Sillanpää. Kaikki ovat vahvasti sitoutuneet yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen tuoden omalla osaamisellaan eri näkö- ja lähestymiskulmia asioiden hoitamiseen. Ekologinen ajattelutapa on päätöksenteon keskiössä. Perheyrittymäinen omistajapohja luo yritykseen suuren henkisen pääoman sekä yhdessä onnistumisen ja tekemisen tarpeen.

## ASIAKKAAT

VSS Biopower pyrkii verkostoitumaan laajasti. Keskeisimpiä yhteistyökumppaneita ovat teollisuus, maatalous ja henkilöasiakkaat.

Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat lisäksi alueelliset maanviljelijät, jotka pystyvät tuottamaan meille tärkeitä täydennys raaka-aineita ja samalla käyttämään peltotuotteitamme.

Yhteistyötä halutaan tehdä myös kaasuautoiluun vaikuttavien tahojen kanssa mahdollistaen samalla koko Pyhäjärvisseudun autoilu puhtaasti ja ekologisesti. Tällaisella yhteistyöllä rakennamme kannattavan ja kattavan kaasuliikennemahdollisuuden Pyhäjärvisseudulla.

## MISSIO & VISIO

VSS Biopowerin kehittämät lannoitteet ovat viljelijöiden suosimia ja niitä löytyy myös päivittäistavarakauppojen puutarhaosastoilta. VSS Biopower on haluttu työnantaja, yhteistyökumppani ja alueellinen vaikuttaja, joka toimii tärkeänä linkkinä teollisuuden, maanviljelijöiden ja kuluttajien välillä. Brändinä VSS lehti -tuotemerkki on Satakunnassa tunnettu ja korkealle arvostettu.

### MISSIO

*VSS Biopower jalostaa ja kasvattaa bio- ja kiertotaloutta vakavasti otettavaksi teollisuudenalaksi työllistäen ja luoden alueellista hyvinvointia ja viihtyvyyttä.*

### VISIO

*Vuonna 2022 VSS Biopower on laajalti tunnettu, vakaasti kasvava bioenergiayhtiö, jonka tankkausasemaverkosto on levinnyt laajasti Satakuntaan.*



## PAIKALLISUUS

Paikallisuuden korostaminen ja paikallisen työvoiman ja asiantuntijuuden käyttäminen ovat toimintamme kulmakiviä ja mahdollisuudet onnistumiselle. Kasvatamme Pyhäjärvisuudun ympäristövastuullista imagoa sekä kevennämme ja tuemme alueellista yritystoimintaa.



## TARINAT

Haluamme kertoa julkisuudessa myös toissijaisista toimistamme ja laittaa näin hyvä kiertämään. Olemme nöyriä ja pidämme asiantuntevaa viestintää toimintamme elinehtona. Yksinkertaisuus ja selkeys ovat vahvuuksiamme avatessamme alusta loppuun suunniteltua toimintamme ketjua, missä ainevirrat kiertävät ja mitään ei päädy jätteeksi.



## PILKE

Hyväntuulisuus on tarttuvaa ja hymyilevä myyjä on paras mainos. Toiminnassamme näkyy kauttaaltaan positiivinen asenne yrittäjyyttä, ympäristöä ja asiakkaita kohtaan. Arvostamme kilpailijoitamme ja alueen muita yrittäjiä.



## VUOROPUHELU

Satsaamme ennakoivaan, ajantasaiseen, avoimeen viestintään ja vuoropuheluun. Haluamme kertoa toiminnastamme ja tulevista askelista heti, kun jotain kerrottavaa ilmenee. Vaikka usein sanotaan, että tieto lisää tuskaa, uskomme vahvasti, että kertomalla rehellisesti ja reaaliaikaisesti voimme vähentää ennakkokuluja, joita ihmisillä saattaa esiintyä toimintaamme kohtaan.



## ROHKEUS

Kehitämme toimintaamme ja tuotantoamme jatkuvasti ekologisempaan ja tehokkaampaan suutaan. Tutkimme suomalaisia ja ulkomaalaisia vaihtoehtoja erilaisiin laitekokoonpanoihin. Olemme innovatiivisuudesta askeleen edelle, tuomme hullut ideat todeksi ja olemme rohkeita kokeilemaan.



## VASTUU

Haluamme vaikuttaa omalla toiminnalla suomalaisen hiilijalanjäljen pienentämiseen ja paikalliseen työllisyyteen. Olemme mukana edistämässä paikallisten vesistöjen tilan parantamista. Tuomme viestinnässämme julki konkreettisia asioita kliseitä välttämällä.

# STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT JA TAVOITTEET 2017-2022

## TOIMINNAN ALOITTAMINEN

Toiminnan käynnistyessä on tärkeää luoda toiminnalle kasvot, jotka tunnetaan. Kun yrityksen kasvot henkilöityvät brändiksi, tulee tunne, että toiminta ei ole jäänyt paikalleen, vaan askelia on otettu teknologian kehityksen edelle. Toiminnan alussa on tärkeää tehdä monialaista ja tiivistä yhteistyötä erilaisten yritysten ja sidosryhmien kanssa, huomioiden myös mahdolliset kansainväliset yhteistyökumppanit.

VSS Biopower luo alueelle näkyvästi uutta ympäristökulttuuria tuomalla kaasutankkausasemia lähialueen taajamiin, vilkkaiden maantieosuusien varrelle sekä liikenteen solmukohtiin. Kaasuautoilun kasvua kiihdytetään vahvasti erilaisin markkinointikeinoin. Autojen hankintaa ja muutostöitä helpotetaan luomalla kuluttajille valmiit kanavat alan toimijoihin. Kaasuautoilun eduista kerrotaan monissa medioissa ja kaasuun liittyviä ennakkoluuloja puretaan aktiivisesti.

## TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

VSS Biopower kasvattaa tuotantoaan päämäärätietoisesti vastaten kasvavaan kysyntään. Tankkausasemia lisätään määrätietoisesti ja myös teollisuusasiakassuhteita luodaan enenevissä määrin. Raaka-aineiden hankintaa laajennetaan alueellisesti. VSS Biopower kehittää yhteistyössä eri tutkimuslaitosten kanssa tehokkaampia ja helppokäyttöisempiä lannoitteita maatalouden käyttöön.

### **VSS Biopowerin strategiaa vuoteen 2022 laadittaessa on huomioitu seuraavat seikat:**

- Kierto- ja biotalousajattelun edelläkävijyyys
- Avoimen vuoropuhelun korostaminen ja tiedonvälityksen lisääminen asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja sidosryhmien välillä
- Verkostojen laajentaminen maakunnallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti
- Vähähiilisyys ja ympäristöystävällinen tuotanto
- Kansainvälinen kiertotalouden tutkimus
- Alueellisen yrittäjyyden edistäminen ja työvoiman saatavuuden varmistaminen
- Ilmastonmuutoksen vaikutusten tunnistaminen ja niihin varautuminen
- Innovaatioiden löytäminen ja soveltaminen.

