

Strategian jalkauttaminen ja toimintaa ohjaavat mittarit markkinointitoiminnossa

Terhi Hauskamaa

| | |
|---|--|
| Tekijä Hauskamaa Terhi | |
| Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma (ylempi AMK) | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Strategian jalkauttaminen ja toimintaa ohjaavat mittarit markkinointitoiminnossa | Sivu- ja liitesivumäärä 89+5 |
| <p>Tässä tutkimushankkeessa tutkittiin strategian jalkauttamista ja toiminnan ohjaamiseen liittyviä mittareita A-lehtien markkinointitoiminnossa. Koska yrityksen strategian on tarkoitus ohjata operatiivista toimintaa haluttuun suuntaan, on tärkeätä, että myös toiminnan mittarit tukevat valittuja strategisia tavoitteita, yrityksen kulttuuria sekä ovat yhteydessä mm. palkitsemisjärjestelmään. Mittareiden lisäksi strategian toteuttamiseen tarvitaan yhteinen kieli ja tulkinta strategiasta ja sen antamista kehyksistä tai suuntaviivoista operatiiviselle toiminnalle.</p> <p>Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksella saavutettavat tulokset kohdistuvat tutkittavaan ongelmaan eikä pyrkimyksenä ole tiedon yleistäminen perinteisen tutkimuksen tavoin. Avainsana on vuorovaikutus ja tutkittavien mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen, jolloin osallistujat saadaan sitoutumaan muutokseen ja siitä tulee pysyvä. Olennaista on pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiaintilojen muutoksen edistäminen ja parantaminen niitä tavalla tai toisella. Samalla kuitenkin muistaen, että kyseessä on myös tutkimus.</p> <p>Hanke aloitettiin kvantitatiivisella lähtötilanne kyselyllä, jonka avulla pyrittiin selvittämään strategian tuntemuksen nykytila. Kyselyn avulla saatiin nopeasti kerättyä tietoa keskeisten termien ymmärryksestä sekä avointa palautetta strategian jalkauttamiseen ja esimiestyön kehittämiseen sekä hankkeen seuraaviin vaiheisiin. Tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa haastateltiin A-lehtien liiketoimintayksiköiden johtajia sekä yrityksen toimitusjohtajaa, jotta konsernistrategia, liiketoiminta-aluekohtaisten toimintasuunnitelmien ja markkinoinnin operatiivisen toiminnan väliset yhteydet voitaisiin ymmärtää paremmin.</p> <p>Tarve strategialähtöiselle toiminnalle on kokoajan kiristyvässä toimintaympäristössä kriittistä. Työntekijöiden tulee ymmärtää valittu strategia ja kyetä elämään tämä intentio todeksi. Yrityksen eri toimintojen tulisi pystyä tekemään oikeita asioita, oikea aikaisesti ja synkronoidusti, sekä tarvittaessa muuttamaan tekemisen tapaansa ketterästi. Suunnittelua ja toimeenpanoa ei tarvitse erottaa toisistaan vaan työtä voi tehdä nopeissa sykleissä ja siilojen sijaan poikkifunktionaalisissa tiimeissä.</p> <p>Lead-mittaristo tulee rakentaa kulloisenkin strategian mukaiseksi ja sitä myös tulee pystyä ketterästi muuttamaan, mikäli yrityksen strategiset päämäärät muuttuvat toimintakaudella. Mittaristo ei siis välttämättä ole koskaan valmis, mutta tehdyn työn etuna on, että oleellimmat strategiset päämäärät ja näihin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet tulee mittariston myötä tunnistettua ja myös implementoitua toimintoon ja operatiivisiin toimenpiteisiin.</p> <p>Hankkeessa kehitettiin toiminnolle uusi järjestäytymisen tapa sekä yrityksen strategiasta johdetut toiminnon lead-mittarit. Mittareiden lopullinen käyttöönotto ja implementointi tapahtuvat tässä kuvatun hankkeen ulkopuolella. Hankkeessa onnistuttiin tunnistamaan merkittäviä strategialähtöisiä mittareita, joiden avulla toiminnon tekemistä voidaan ohjata entistä tehokkaammin ja strategialähtöisemmin.</p> | |
| Asiasanat Strategia, missio, visio, lead-mittarit, KPI | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Metodologia | 3 |
| 2.1 | Tutkimusongelma..... | 4 |
| 2.2 | Lähestymistavan valinta ja perustelut..... | 5 |
| 2.3 | Tutkimusote, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät | 7 |
| 2.4 | Kvantitatiiviset menetelmät..... | 9 |
| 2.5 | Kvalitatiiviset menetelmät..... | 10 |
| 2.6 | Luotettavuus | 13 |
| 3 | Strategiatyö..... | 16 |
| 3.1 | Strategian määritelmä | 16 |
| 3.2 | Strategiaprosessi ja strategian jalkauttaminen | 20 |
| 3.3 | Muutoksen johtaminen | 23 |
| 3.4 | Maineen hallinta ja johtamisviestintä | 28 |
| 3.5 | Digiajan strategia, muuttuvat asiakastarpeet ja oikea-aikaisuus..... | 31 |
| 3.6 | Mittarit osana strategian jalkautusta | 35 |
| 3.7 | Kulttuuri osana strategiatyötä..... | 41 |
| 4 | Kohdeyritys: A-lehdet | 44 |
| 4.1 | A-lehtien strategiset valinnat ja toimintaympäristö..... | 44 |
| 4.2 | Strategiatasot..... | 45 |
| 4.3 | Strategiset valinnat konsernitasolla | 47 |
| 4.4 | Matriisiorganisaatio | 49 |
| 5 | Markkinointitoiminnon tutkiminen ja kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin..... | 51 |
| 5.1 | Kvantitatiivinen lähtötilannekartoitus | 51 |
| 5.2 | Haastattelut..... | 59 |
| 5.3 | Kehittämissykli 1: Organisoituminen A-lehtien markkinointitiimissä | 61 |
| 5.4 | Kehittämissykli 2: Strategian jalkautus ja lead-mittarit | 72 |
| 5.4.1 | Markkinoinnin tavoitteiden tunnistaminen ja sovellettava malli | 72 |
| 5.4.2 | Markkinoinnin mittarien valinta | 76 |
| 5.4.3 | Mittareiden implementointisuunnitelma | 81 |
| 6 | Johtopäätökset ja pohdinta..... | 84 |
| 6.1 | Kehittämishankkeen tavoitteiden toteutuminen | 84 |
| 6.2 | Jatkokehitysehdotukset..... | 86 |
| 6.3 | Oman oppimisen pohdinta | 88 |
| | Lähteet | 90 |
| | LIITE 1. Haastattelurunko | 95 |
| | LIITE 2. Haastateltavat henkilöt | 96 |

| | |
|--|----|
| LIITE 3. Markkinoinnin järjestäytyminen syksy 2017 | 97 |
|--|----|

1 Johdanto

Yrityksen menestymisen kannalta on oleellista ymmärtää ne tekijät, jotka vaikuttavat menestykseen. Liiketoimintajohtamisen ja esimiestyön haasteena on usein se, että analysoidaan jo tehtyjä asioita ja katsotaan lukuja, joihin ei voida enää vaikuttaa. Siksi tässä kehittämishankkeessa etsittiin keinoja konsernitason strategian implementointiin A-lehtien markkinoinnille sekä pyrittiin tunnistamaan strategisista valinnoista johdetut ennakoivat mittarit toiminnon ohjaamiseksi. Hankkeeseen on valittu ja kuvattu 2 aiheeseen liittyvää projektia A-lehtien markkinointitoiminnossa.

Mitkä ovat digitaalisessa transformaatioissa olevan mediatalon lead-mittarit? Minkälaisia asioita meidän pitäisi mitata, jotta oikeasti vaikutamme yrityksen tulevaisuuteen emmekä analysoi vain mennyttä? Mitkä asiat ovat merkityksellisiä A-lehtien tulevaisuuden menestyksen kannalta? Jokseenkin näillä kysymyksillä esimieheni ohjeisti minua, kun mietimme sopivaa tutkimushanketta.

Päädyin lopulta toteuttamaan hankkeen toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksella saavutettavat tulokset kohdistuvat tutkittavaan ongelmaan eikä pyrkimyksenä ole tiedon yleistäminen perinteisen tutkimuksen tavoin. Avainsana on vuorovaikutus ja tutkittavien mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen, jolloin osallistujat saadaan sitoutumaan muutokseen ja siitä tulee pysyvä. Olennaista on pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutoksen edistämiseen ja parantamiseen niitä tavalla tai toisella. Samalla kuitenkin muistaen, että kyseessä on myös tutkimus.

Koska yrityksen strategian on tarkoitus ohjata operatiivista toimintaa haluttuun suuntaan, on tärkeätä, että myös toiminnan mittarit tukevat valittuja strategisia tavoitteita, yrityksen kulttuuria sekä ovat yhteydessä mm. palkitsemisjärjestelmään. Mittareiden lisäksi strategian toteuttamiseen tarvitaan yhteinen kieli ja tulkinta strategiasta ja sen antamista kehyksistä tai suuntaviivoista operatiiviselle toiminnalle. Kehittämishankkeen taustalla on tunnistettu yrityksen nykytila sekä strategiasta johdettu tuleva tahtotila. Hankkeessa luotavalle produktille eli mittaristolle tehdään käyttöönottosuunnitelma, joka tähtää siihen, että luotuja operatiivisen tason mittareita käyttämällä päästään strategisen tason tavoitteisiin.

Myynnin kasvattamisen lisäksi markkinoinnin tehtäviin tulee kuulua syvällisempi ymmärrys yrityksen kasvustrategiasta eli niistä strategisista ja operatiivisista toimenpiteistä joilla lisä-

tään myyntiä tai parannetaan mielikuvia lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Koska tämän prosessin alussa A-lehtien konsernistrategia oli juuri päivitetty, oli luontevaa alkaa mietti-
mään sitä, miten konsernistrategia näkyy markkinoinnin operatiivisessa toiminnassa ja
kuinka hyvin sen keskeiset teemat on sisäistetty ja ymmärretty.

Hanke aloitettiin kvantitatiivisella lähtötilanne kyselyllä, jonka avulla pyrittiin selvittämään
strategian tuntemuksen nykytila. Kyselyn avulla saatiin nopeasti kerättyä tietoa keskeisten
termien ymmärryksestä sekä avointa palautetta strategian jalkauttamiseen ja esimiestyön
kehittämiseen sekä hankkeen seuraaviin vaiheisiin.

Tutkimusprosessin seuraavassa vaiheessa haastateltiin A-lehtien liiketoimintayksiköiden
johtajia sekä yrityksen toimitusjohtajaa, jotta konsernistrategia, liiketoiminta-aluekohtaisten
toimintasuunnitelmien ja markkinoinnin operatiivisen toiminnan väliset yhteydet voitaisiin
ymmärtää paremmin.

Työn tavoitteena on:

- Selvittää strategiatyön jalkauttamiseen liittyviä tekijöitä
 - Kirjallisuuskatsauksella
 - Toimintatutkimuksella ja osallistavilla metodeilla
 - Haastattelututkimuksella - asiantuntijoiden haastattelut

Tarkastelemalla löydettyjä tekijöitä suhteessa kirjallisuuteen, kokoamalla yhteen tietoa
strategiatyön jalkauttamisesta, selvittämällä strategian jalkauttamisen ja operatiiviseen toi-
minnan välinen yhteys ja tunnistamalla markkinoinnin ohjaamisen soveltuvat mittarit sekä
mittariston implementoinnilla arjen työhön.

-
Keskeiset käsitteet:

Missio – yrityksen toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy

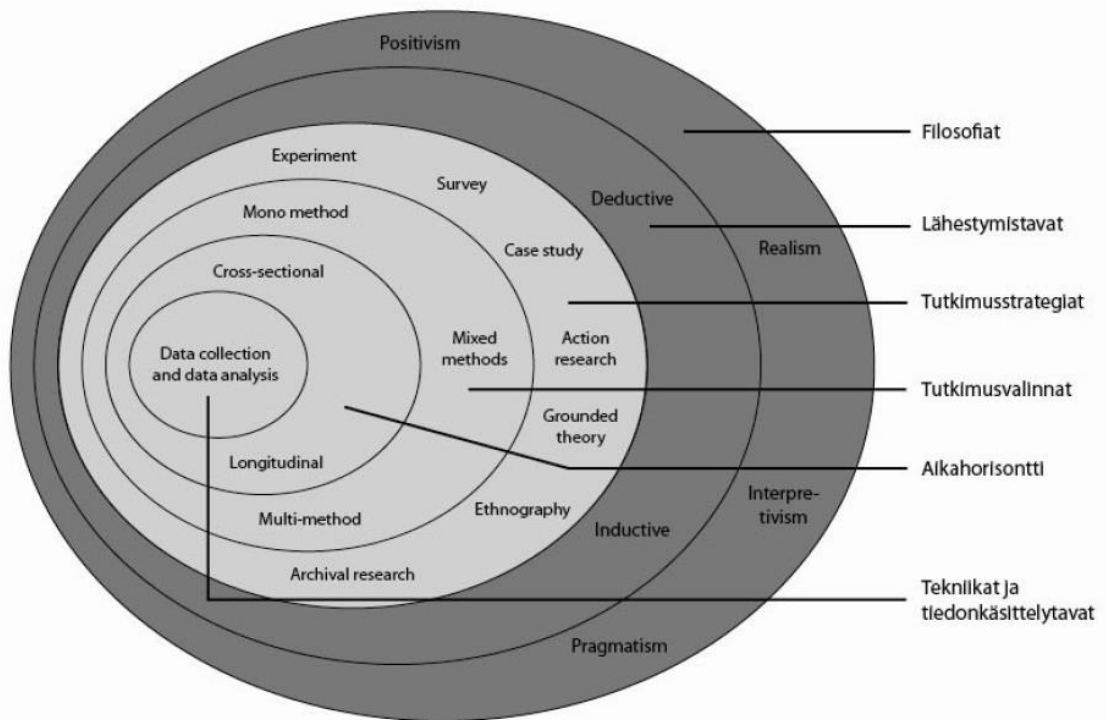
Visio – dystopia, ennuste, skenaario, tulevaisuudentutkimus, utopia

Strategia – liikeidea, yrityspolitiikka

Lead-mittarit – toiminnan keskeisiä parannusindikaattoreita eli ne toimenpiteet, joilla voi-
daan vaikuttaa strategiaan ja näin yrityksen menestymiseen.

2 Metodologia

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen lähestymistapa ja eteneminen perustuu Saunders, Lewis & Thornhillin 2007 kehittämään liiketaloudellisen tutkimuksen tutkimussipuliin. Se havainnollistaa vaiheita, joita on käsitelty tämän tutkimuksen tutkimusstrategian kehittämisen yhteydessä. Sipulissa jokainen vaihe on tarkempi itse tutkimusprosessissa. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012.)



Kuva 1. Saundersin tutkimussipuli (mukaillen Saunders ym. 2012)

Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, joka ohjaa tutkimuksen menetelmien valintaa ja käyttöä sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla. Tutkimusstrategian käsite on hyvin laaja ja se voidaan määritellä menetelmäkirjallisuudessa usein eri tavoin. Tieteenfilosofisten suuntausten käsitykset tiedosta ja todellisuuden luonteesta eroavat toisistaan. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Tieteen filosofioista tähän hankkeeseen valittua tutkimusfilosofiaa voidaan pitää konstruktivistisena, jolla tarkoitetaan laaja-alaista tieteenfilosofista suuntausta, jossa tiedon nähdään muodostuvan tutkimusprosessissa. Konstruktivismissa maailma ei muodostu muuttumattomista totuuksista tai valmiiksi olemassa olevasta tiedosta, vaan tieteellinen tieto ja totuus ovat tutkijoiden rakentamia. Tässä filosofiassa tutkimuskohteena olevien ihmisten

nähdään tuottavan omassa toiminnassaan erilaisia totuuksia tai tietoja. Konstruktivisessa tutkimuksessa myös ilmiöiden ja maailman merkitysten nähdään olevan sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuja rakenteita. Menetelmänä käytetään yleensä laadullisia menetelmiä. Konstruktivismi voidaan nähdä vastakkaisena suuntauksena positivismille. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Tämän jälkeen valitaan tutkimuksen lähestymistapa (deduktiivinen, induktiivinen vai abduktiivinen), jonka perusteella tutkija valitsee tutkimusstrategian ja tutkimusmenetelmät. Sipilän toiseksi viimeisessä kerroksessa valitaan aika-ikkuna joko pitkittäistutkimukseksi, jossa tarkoituksena on tutkia muutosta ja kehittymistä pitkällä aikavälillä, jopa vuosikymmenten kuluessa. Tai vaihtoehtoisesti poikittaistutkimukseksi, jossa tarkoituksena on tutkia kohdetta tai ilmiötä laaja-alaisesti tietyssä ajankohtana. Sipilän ytimessä kerätään ja analysoidaan tutkimusdata. (Saunders ym. 2012.)

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen ongelmanasettelulla tarkoitetaan valitun tutkimusongelman hahmottamista, rajaamista ja muotoilua, joka pyritään ratkaisemaan. Tutkimusongelmaa mietittäessä on keskeistä pohtia, millaista tietoa ilmiöstä on tutkimuksessa tavoitteena tuottaa. Nämä tavoitteet ohjaavat tietäntyyppisten kysymysten esittämiseen tutkittavasta ilmiöstä. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Hankkeessa ei analysoitu A-lehtien strategiaprosessia kokonaisuudessaan, vaan mietitään keinoja markkinointitoiminnon kehittämiseen. Koska kyseessä on tälle toiminnolle tehtävä hanke, on tärkeintä, että tutkimuksen tuottama tieto on hyödynnettävissä sen kohteelle. Lopullisena tavoitteena juonellisesti eheä narratiivi, jolla on alku ja loppu ja kuvaa tätä ilmiötä riittävän tarkasti.

Hankkeen alussa tutkimusongelmaa lähestyttiin lead-mittareiden näkökulmasta eli ajatus oli, että niiden avulla yksikköä voitaisiin johtaa helposti strategiassa valittuun suuntaan. Hankkeen edetessä huomasin, että tutkimusongelma ei tule esiin vain mittareissa vaan siihen vaikuttaa, miten strategia ylipäättään tunnetaan ja ymmärretään ja mitä se merkitsee kullekin yksilölle. Uudessa konsernistrategiassa tehtiin myös valintoja, jotka tarkoittivat operatiivisella tasolla sitä, että järjestäytymiseen tarvittiin muutosta.

Hankkeen tutkimusongelma on: Toiminnan muuttaminen strategialähtöiseksi ja siihen liittyvät mittarit markkinointitoiminnossa.

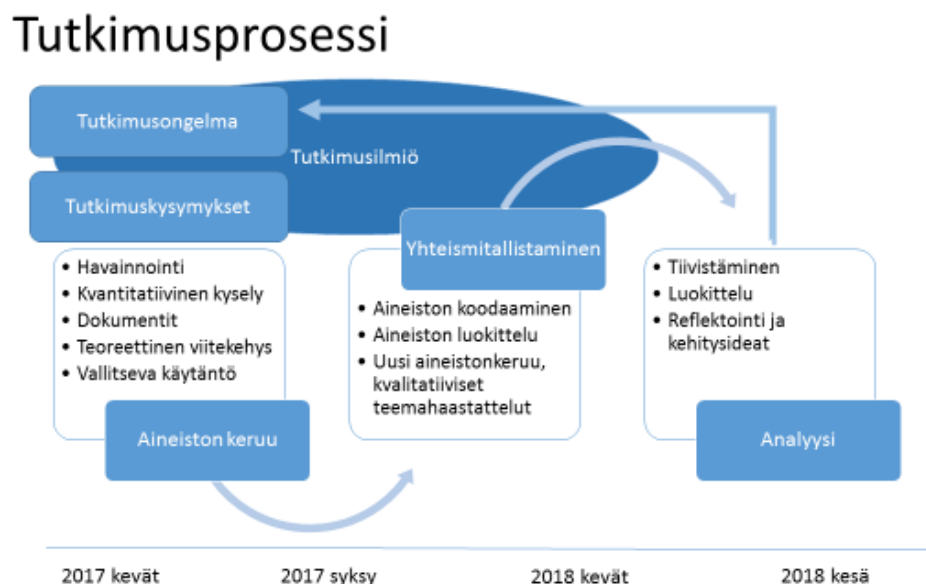
Alakysymyksinä ovat:

- Miten jalkautetaan yrityksen strategia ohjaamaan markkinointitoimintoa?
- Miten markkinointi saadaan linkitettyä vahvemmin liiketoimintaan?
- Miten lead-mittarit ohjaisivat markkinointia vastaamaan A-lehtien strategiaan ja näin edistävät tavoitteiden toteutumista?

Tutkimuksesta on rajattu pois taktisen tason mittarit, kuten yksittäisen kampanjan tai toimenpiteen suorituskykyä koskevat mittarit. Hankkeessa esitellään kaksi liiketoiminnan kehittämiseen keskeisesti liittyvää hanketta, joita on johdettu toimintatutkimuksen viitekehyksessä.

2.2 Lähestymistavan valinta ja perustelut

Seuraavassa kuvassa on esitetty tehdyn tutkimusprosessin vaiheet aineistonkeruu ja analyysimenetelmineen:



Kuva 2. Tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Kananen 2017, 131.)

Menetelmien jako toiminta-, tapaus- ja konstruktivistiseen lähestymistapaan ei erottele sitä mikä sopii tutkimusmenetelmäksi vaan valinnan perusteena tulee olla se, että halutaanko tutkimuksessa saavuttaa (Moisala 2016.):

- 1) määrällistä, yleistettävää tietoa vai
- 2) laadullista, syvällistä ymmärrystä tavoiteltavaa tietoa vai
- 3) näiden yhdistelmiä (mixed methods)

Tämä tutkimushanke on luonteeltaan toimintatutkimus, sillä toimintatutkimuksessa pyritään aina ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimenpidesuosituksia myös testataan käytännössä eli tapahtuu ns. interventio. Käytännössä usein tutkimuskohde itse tai sitä edustava taho on tutkimuksen aloitteentekijänä. (Kananen 2009, 23; Kuula 2006.)

Ammatillisissa kehittämishankkeissa, perinteisen akateemisen tutkimuksen logiikka väistyy ja tilalle astuu toiminnan logiikka. Yleensä edetään toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla vuorotellen suunnitelmien, käytännön havaintojen, oman kokeilevan toiminnan ja siihen kohdistuvan itsereflektion sekä muilta ihmisiltä ja ympäristöstä saatavan palautteen sekä niistä johtuvien käytännön toimenpiteiden toimintakierroksissa. Tällöin kysymykseen tulee ns. käytännöllisen järjen logiikka. Se on spiraalimaisesti etenevä jatkumo, jossa tietoa prosessoidaan monessa vaiheessa. Kokonaisuutta koskevia päätöksiä ei voida tehdä ennakolta ennen kuin nähdään, miten sen osat toimivat. (Anttila 2007; Kuula 2006.)

Koska ajattelen tutkimusmenetelmän olevan ensisijaisesti konstrukttiivinen, voisi tutkimusote olla hypoteettis-deduktiivinen tutkimus eli etenemistä teoriasta käytäntöön. Deduktiivisen päättelyn etuna pidän sitä, että deduktiivinen päättely on päättelyä tunnetuista tapauksista toisiin tunnettuihin tapauksiin. Lopputuloksena on ajattelun kehittyminen oppimiskontekstissa. Tässä kehittämishankkeessa kyseessä on kuitenkin käytäntölähtöinen eli abduktiivisen päättelyn logiikka. Siinä uusi teoria ei synny pelkästään vanhojen teorioiden pohjalta eikä myöskään induktiivisen tutkimuksen tapaan havaintojen pohjalta vaan se kattaa kaikki operaatiot, joiden avulla voidaan luoda uusia teorioita ja käsitteitä riippumatta siitä edetäänkö teoriasta käytäntöön vai päinvastoin. (Anttila 2007.)

Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi ja juuri siksi tähän kehittämishankkeeseen soveltuva strategia. Toimintatutkimuksessa pureudutaan työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksella saavutettavat tulokset kohdistuvat tutkittavaan ongelmaan eikä pyrkimyksenä ole tiedon yleistäminen perinteisen tutkimuksen tavoin. Avainsana on vuorovaikutus ja tutkittavien vaikuttamismahdollisuudet, jolloin osallistujat saadaan sitoutumaan muutokseen ja siitä tulee pysyvä. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimusellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. (Kananen 2009, 9—10; Kananen 2008, 83; Kuula 2006.)

Toimintatutkimuksen idea on tutkia sitä miten ihmiset toimivat, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Ajatuksena on jatkuva kehittämisen idea. Toimintatutkimuksella tutkitaan tyypillisesti erilaisia vuorovaikutustilanteita esimerkiksi organisaatiossa, yhteisössä tai tiimissä.

Tutkija pohtii syy-seuraussuhteen lisäksi tutkittavien tarkoituksperiä. Monesti tutkimus rajataan käsittämään esimerkiksi jotain tiettyä projektia. Menetelmältään toimintatutkimus on joukko tutkimusmenetelmiä – kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. Se on syklinen prosessi, joka dokumentoidaan ja jolla tähdätään jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Syklin konstruktiivassa vaiheessa tutkija keskittyy tulevaisuuteen ja kehittämiseen ja rekonstruktivassa vaiheessa havainnoidaan tapahtuvaa ja mennyttä toimintaa. Taustalla on usein käytännön työelämän tilanteet, jotka kaipaavat kehittämistä. (Heikkinen ym. 2007, 81; Kananen 2009, 11; Kananen 2008, 83.)

Yksinkertaisimmillaan toimintatutkimuksessa pyritään kuvaamaan 3 vaihetta: suunnittelu, toiminta ja seuranta. Verrattuna perinteiseen tutkimukseen, toimintatutkimuksessa nähdään että tutkija tai teorian kehittäjä on itse ilmiön kanssa tekemisissä. Näin prosesseihin liittyvä piilotieto voidaan saada näkyväksi ja päästä selville ilmiön syvemmästä olemuksesta. (Kananen 2009, 13; Kananen 2014, 13.)

Kommunikatiivinen toimintatutkimus näkee työntekijät asiantuntijoina ja heidän osaamisensa hyödynnetään kehitysprosessissa aktiivisina liikkeellepanijoina. Näkökulmassa on oleellista vuorovaikutus ja tasavertaisuus muutoksen läpiviemiseksi. Yrityksen työntekijät pyritään saamaan mukaan kehittämään toimintaa ja heidän osaamisensa hyödynnetään. Kyseessä on tutkijan interventio, jonka tarkoituksena on tuottaa ongelman poistamisen kannalta parempi lopputulos kuin vain paperille tai powerpoint-esitykseksi muotoiltu toimenpidesuunnitelma. Ulkopuolinen havainnointi ja kontekstiin puuttumattomuus ei saa aikaan muutosta. (Heikkinen ym. 2007, 16—20; Kananen 2008, 83.)

Osana tutkimushanketta haastattelin yrityksen liiketoimintajohtoa ja toimitusjohtajaa. Haastattelujen tarkoituksena oli hyödyntää yrityksen johtoryhmässä olevien henkilöiden osaaminen ja näkemykset työn tueksi. Yrityksen liiketoimintajohtaja ja toimitusjohtaja ovat markkinointitoiminnon tärkeä sisäinen sidosryhmä ja asiakas, jolle toiminto pyrkii tuottamaan parasta mahdollista lopputulosta. Siksi oli tärkeää pyrkiä ymmärtämään heidän ajatuksiaan yrityksen strategiasta ja sen linkittymisestä markkinointiin sekä kehitysideoita ja näkemyksiä yrityksen tulevaisuudesta. Haastattelut toteutettiin keväällä 2018 talon ulkopuolisissa tiloissa henkilökohtaisina teemahaastatteluina. Jokaisen haastatteluun varattiin aikaa noin 1,5 tuntia.

2.3 Tutkimusote, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Käytin hankkeessa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä, jossa hypoteesit ovat alun perinkin joustavia ja tutkimuksen kuluessa kehittyviä ja täsmentyviä. Ne voidaan

hylätä, jos tutkimus alkaa osoittaa muuta suuntaa. Jos hypoteesit muodostettaisiin pelkäämään aikaisempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta, voisi syntyä ongelmia, kun teoria ei vastaakaan todellisuutta tai muodostetaan virheellisiä oletuksia, joiden pohjalta laaditaan esimerkiksi vääränlaisia kysymyslomakkeita, haastattelurunkoja tms. Aikaisempien tutkimustulosten ja aikaisempien teorioiden lisäksi, teoriataustan rakentamiseen on otettu mukaan aineksia esimerkiksi havaituista tosiasioista ja käytännön kokemuksista. Tutkimusprosessi ei ole luonteeltaan lineaarinen, sillä jokainen vaihe vaikuttaa meneillään oleviin tutkimusprosessin vaiheisiin ja niitä seuraaviin vaiheisiin. (Anttila 2007; Kananen 2008, 50.)

Tutkimus on leimallisesti aineistolähtöinen toimintatutkimus. Sen asetelmaa ja teoreettisia kehyksiä ei siis ole kiinnitetty ennalta vaan näkökulmat valikoituvat ja kirkastuivat aineistonkeruun, analyysin ja tulkinnan myötä. Tavoitteena on ollut tarttua siihen, mikä tutkimuskysymysten valossa vaikutti kiinnostavalle. Keräsin aineiston useassa eri vaiheessa.

Triangulaatio eli kolmiomittaus on tapa lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus hyödyntää ilmiötä valottavia eri tietolähteitä monimenetelmällisesti. (Kananen 2008, 39). Tässä hankkeessa on käytetty sekä aineistotriangulaatiota: haastattelut, havainnointi ja kirjalliset dokumentit että menetelmätriangulaatiota eli sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä (Kananen 2008, 40; Saranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineistotriangulaatiolla pyritään luotettavuuden parantamiseen siten, että tietoa kerätään eri lähteistä ja verrataan omaan tulkintaan tai katsotaan tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. Lähteet voivat olla tutkimuksen aikana kerättyjä erimuotoisia tai lähteisiä aineistoja tai muita aiheesta saatuja tutkimustuloksia. (Kananen 2017, 177.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aina harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan, että yleensä aineisto/tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Kun tutkimusaineisto kerätään ihmisiltä, tutkittavia voidaan etsiä esimerkiksi jo olemassa olevien kontaktien avulla, niin kutsutulla lumipallotekniikalla. Siinä tutkimukseen osallistuvilta pyydetään vinkkejä muista teemaan soveltuvista osanottajista. (Saranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Taulukossa 1. on esitetty aineistonkeruumenetelmät, niiden sisällön ja tälle asetetun tavoitteen. Pyrin hankkeessa monimenetelmällisyyteen, jotta lopputuotoksessa näkyisi aiheen syvälinen ymmärtäminen.

Taulukko 1. Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

| Aineistonkeruumenetelmät | Sisältö | Tavoitteet | Aineiston analyysimenetelmät |
|-------------------------------------|---|---|------------------------------|
| Kyselytutkimus | Markkinointitiimistä tulevat tarpeet ja ajatukset | Oppimisprosessin hyödyntäminen ja osallistujien sitouttaminen etukäteen lopputulokseen. | Kvantitatiivinen analyysi |
| Työkonferenssimenetelmä | Markkinointitiimistä tulevat tarpeet ja ajatukset | Oppimisprosessin hyödyntäminen ja osallistujien sitouttaminen etukäteen lopputulokseen. | Osallistuva havainnointi |
| Lukeminen, kirjoittaminen, opiskelu | Teoreettinen viitekehys | Teorian ja käytännön yhdistäminen. | Abduktiivinen synteesi |
| Strukturoidut haastattelut | Yrityksen sisältä tulevat tarpeet ja kehittämisaihiot | Tunnistaa tarpeet ja vastata niihin kehityshankkeessa. | Kvalitatiiviset menetelmät |
| Benchmarkit, teemahaastattelut | Yrityksen ulkopuolelta tulevat ideat ja vertailu | Oppiminen, vertailu ja reflektointi | Kvalitatiiviset menetelmät |

Kehittämishankkeen yhteenveto luvussa aineistojen merkittävät havainnot on yhdistetty sekä pyritty esittämään suhteessa käytettyyn teoriaan. Käytetyt teoriat on kytketty kokonaisuuteen ja tulkintaan ja analyysiä on hyödynnetty kehittämisehdotuksissa.

2.4 Kvantitatiiviset menetelmät

Tutkimushanke aloitettiin lähtötilannekartoituksella eli kvantitatiivisella ennakkokyselyllä, jonka tavoitteena oli kartoittaa tiimin lähtötilanne ja kokonaisymmärrys A-lehtien strategiasta keväällä 2017. Kysely lähetettiin markkinointitoiminnon strategiatyöhön osallistuvalla joukolla.

Kvantitatiivinen kysely lähetettiin markkinointitiimin jäsenille ja B2B-markkinoinnin strategiatyöhön osallistuville henkilöille sähköpostitse. Aineiston keruumenetelmänä on kyselylomake, joka toteutettiin Questback Essentials – työkalulla, josta saa irti raakadatan. Aineiston käsittely tapahtui taulukkolaskentaohjelma Excel 2013:sta avulla.

Kvantitatiivisen kyselyn vastaamisprosentiksi tavoiteltiin 100 %, sillä kysely voitiin lähettää vain 18 henkilölle (markkinointistrategiaan tekemiseen osallistuvan tiimin koko). Valitettavasti tutkimukseen ei saada 30 henkilön kvantitatiivisen tutkimuksen minimiotoskokoa, mutta koska kysely on merkittävä hankkeen kokonaisuuden kannalta, joudun analysoida tätä pienempää joukkoa.

Koska tutkittavat valittiin muuten kuin arpomalla tai systemaattisella otannalla, niin valittua joukkoa on syytä kutsua näytteeksi. Näytteen perusteella ei yleensä voi tehdä yhtä luotettavia yleistyksiä laajempaan perusjoukkoon kuin otoksen perusteella, mutta sen voidaan arvioida pätevän toki tähän tapaukseen.

Taanilan (Taanila 2012) mukaan otoksen edustavuuden takeena tulee olla sattuma. Näin jokaisella perusjoukon edustajalla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Koska tässä tapauksessa valinnassa on käytetty tutkijan harkintaa, on kyse harkinnan varaisesta näytteestä, joka kuvaa hyvin tätä perusjoukkoa eli markkinoinnin strategiatyöhön osallistettua tiimiä. Kyselyyn vastanneiden lopullinen määrä oli 15 henkilöä.

Kyselyn tavoitteena oli tehdä ennakkoselvitys ja kartoitus tiimin strategian tuntemuksesta.

Kvantitatiivisen ennakkokyselyn tutkimusongelma:

- Kuinka hyvin yrityksen strategia tunnetaan?

Alakysymyksinä ovat:

- Ohjaako strategia markkinointitoimintoa?
- Mitä asioita työntekijät kaipaavat strategian ymmärryksen lisäämiseksi?
- Miten työntekijät arvioivat rooliaan suhteessa strategiaan?
- Miten hyvin työntekijät tietävät omat ydintehtävänsä?

2.5 Kvalitatiiviset menetelmät

Tutkijan tehtävä on laadullisen tutkimuksen avulla saada mahdollisimman hyvä selitys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Oleellisen tiedon etsimisessä voidaan käyttää yksinkertaisia menetelmiä, kuten aineiston koodaamista ja tiivistämistä. Aineisto luetaan useampaan kertaan ja se tiivistetään etsimällä tekstimassasta asiasisältöjä ja nimeämällä sisältöä kuvaavalla termillä. Aineistoa pilkkomalla ja tiivistämällä voidaan pohtia, mitä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä voidaan päätellä, miten havaitut seikat liittyvät aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin tai teoriaan ja tukevatko löydökset muita tutkimuksia vai ovatko ne jollain tapaa ristiriidassa. (Kananen 2017, 161—163; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Pelkistämällä tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa, esimerkiksi seuraava havainto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalalahti, 2014, 139.)

Hankkeen alussa käytin osallistuvan havainnoinnin menetelmää. Siinä tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän on itse mukana tilanteessa aktiivisena toimijana. Havainnointitilanteessa tutkija on läsnä tavallaan kahdessa persoonassa: toisaalta osallistujana, toisaalta muiden käyttäytymisen seuraajana. Riippuen tilanteesta tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi tarkkailla tilannetta ensin kokonaisvaltaisesti ja päästä vähitellen sisälle yksityiskohtiin. Olennaista on, että tutkittavat tottuvat tutkijaan siinä määrin, ettei hänen läsnäolonsa tunnu kiusalliselta. Tutkijan tulisin kunnioittaa tutkittavien kohteidensa käytäntöjä

eikä sekaantua niihin mitenkään. (Kananen 2017, 83—85; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Puolistrukturoidut teemahaastattelut yrityksen sisällä auttoivat ymmärtämään ilmiötä mat-
riisin toisesta, liiketoiminnan näkökulmasta ja niiden avulla voitiin porautua tarkemmin yk-
sittäisiin strategian jalkautusta ja mittareita koskeviin teemoihin, ilmiöihin ja ajatusraken-
nelmiin. Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään
samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien
mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa voidaan tarvittaessa vaihdella kysymysten
järjestystä. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuk-
sesta ei ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu täysin struk-
turoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Es-
kola & Suoranta 1998, 86 – 89.)

Haastatteluaineistot liitetään ja litteroinnin jälkeen aineiston teksti tiivistetään koodaa-
malla. Koodaamisella tarkoitetaan merkkejä (numeroita, kirjaimia tai muita merkkejä), joilla
aineistoa on luokiteltu. Litteroitu aineisto vaatii ennen analysointia työstämistä muotoon,
joka mahdollistaa analyysin. Koodaminen ei ole välttämätöntä, mutta se helpottaa ja no-
peuttaa aineiston käsittelyä ja sillä pyritään samaan aineisto käsiteltävään muotoon. Mer-
kitsemällä samoin koodein tekstikohdat, joissa puhutaan samoista tai samankaltaisista
asioista, saadaan aineistoon ryhtiä ja helpotetaan analyysia. (Kananen 2017, 136—
137; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koodit toimivat aineistossa eräänlaisina osoitteina, sillä niitä hyödyntämällä on helppo poi-
mia laajastakin aineistosta tiettyä aihetta käsittelevät kohdat. Aineistoa voidaan koodata
aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöinen koodaus tarkoittaa, että aineistosta
etsitään teorian avulla viitteitä tulkinnasta. Aineistolähtöisessä tavassa tulkinta nostetaan
aineistosta. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa on tunnistettu myös
teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta
kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkin-
tojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineis-
toon kutsutaan tällöin abduktiiviseksi päättelyksi. Koodauksella ei saa vähentää aineiston
tiedon laadullista sisältöä ja tutkijan tulisi päättää strategia ennen analyysiä (Kananen
2017, 136—137; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koodauksessa aineistoon merkitään tutkimustehtävän ja -kysymysten kannalta olennaisia
asioita ja pyritään selkeyttämään aineiston sisältöä. Koodaamalla saadaan siis kartoitettua
aineiston rikkautta eli selvitettyä, mitä tutkimusaiheeseen liittyvää siellä on. Näin saadaan

monipuolinen käsitys aineistosta, ja tästä on hyvä jatkaa varsinaiseen analyysiin, tiivistämiseen ja tulkintaan. Koodauksen jälkeisessä vaiheessa pyritään aineistosta löytämään koodauskehikon avulla rakenteita tai säännönmukaisuuksia sekä teemoja tai malleja. (Kananen 2017, 137; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Avoimet teemahaastattelut eli benchmarkkaus yrityksen ulkopuolelta, on tapa hakea ymmärrystä aiheeseen toisenlaiselta toimialalta ja oppia käytännössä miten joku toinen taho oli ratkaisut strategian jalkautuksen ja toiminnan mittaamisen yhtälöä. Haastattelu ei edennyt tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin strategiasta ja sen jalkauttamisesta. Teemahaastattelu on avointa haastattelua strukturoidumpi, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat haastateltaville yhteneväiset. (Eskola & Suoranta 1998, 86—87; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47—48, 66.) Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluiden aikana tein muistiinpanoja ja kirjoitin tutkimuspäiväkirjaa tavastani viedä haastatteluja eteenpäin. Huomasin, että minulla oli etenkin yrityksen sisällä tehdyissä haastatteluissa tapana keskustella aiheista yhdessä haastateltavien kanssa. En siis ollut vain passiivinen haastattelija vaan pohdin asioita yhdessä haastateltavien kanssa.

2.6 Luotettavuus

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, että se on toteutettu perusteellisesti. Tehdyt päätelmät ovat oikeita ja että on tutkittu oikeita asioita. Tutkimuksessa voi esiintyä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy väärää kysymyksiä. Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään. (Kananen 2017, 174; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Taanila 2017.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi eli kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin nämä konstruktiot on voitu avata ymmärrettävästi myös muille. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista, vaan tutkimuksella voidaan aina vain raapaista pintaa, eikä tutkittava ilmiötä pystytä kuvaamaan sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tutkijalle ilmenee. (Eskola & Suoranta 2000, 219 –222; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Metodin reliaabeliuutta arvioitaessa tulisi ymmärtää missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Monista asioista saatetaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä ja stereotyyppisiä vastauksia, joten tutkittaessa on hyvä huomioida, etteivät vastaajat tai haastateltavat välttämättä kerro "todellista" mielipidettään, vaan pyrkivät vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Ajallinen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten pysyvyyttä eri aikoina. Jolloin haasteena on, että laadullinen tutkimus on harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. Tulosten johdonmukaisuutta arvioitaessa, tutkija joutuu miettimään sitä miten erilaisilla menetelmillä saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Mittauksen satunnaiset virheet heikentävät reliabiliteettia eli tässä kehittämishankkeessa vastausinnostus voi olla hieman sattumanvaraista, riippuen siitä kuinka motivoituneita tiimin jäsenet ovat vastaamaan kyselyyn. Tämän vuoksi tulokset voivat vääristyä suuntaan tai toiseen verrattuna siihen, jos koko perusjoukko olisi jotenkin saatu osallistumaan vastaamiseen. Vastausaktiivisuuteen voivat vaikuttaa monet seikat esimerkiksi kiireet, lomat ja muu motivaatio, asiat joita on mahdollista kontrolloida. Muita seikkoja, jotka voivat vaikuttaa reliabiliteettiin eli tarkkuuteen ovat kysymysten väärin ymmärtäminen, vastaajien muistin puutteellisuus, vastustilanne, vastausajankohta tai vastauspaikka sekä kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin. (Taanila 2017.)

Vaikka käsitteiden (validiteetti, reliabiliteetti) käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä, luotettavuuden parantamisen keinoista ollaan suurimmaksi osaksi aika yksimielisiä: esimerkiksi tekstien analysoimisessa olisi hyvä pyrkiä tekemään perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia, haastatteluissa esitestaus ja harjoittelu lisäävät yleensä luotettavuutta ja etnografisessa tutkimuksessa olisi hyvä käyttää muiden tutkijoiden kanssa yhdenmukaisia muistiinpanotekniikoita ja käytänteitä. Myös videoiminen ja nauhoittaminen lisäävät luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin voivat tutustua aineistoon. Tutkimuksessa olisi myös tärkeää erottaa mahdollisimman hyvin tutkijan käsitteet (etic) tutkittavien käsitteistä (emic). (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusta tehdessä on järkevää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Vaikkei ilmiötä katsottaisikaan sosiaalisen konstruktionismin mukaisten silmälasien läpi, on tästä huolimatta hyvä suhtautua tutkimustuloksiin kriittisesti, ja pohtia sitä, mitä ja mistä ne oikein kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

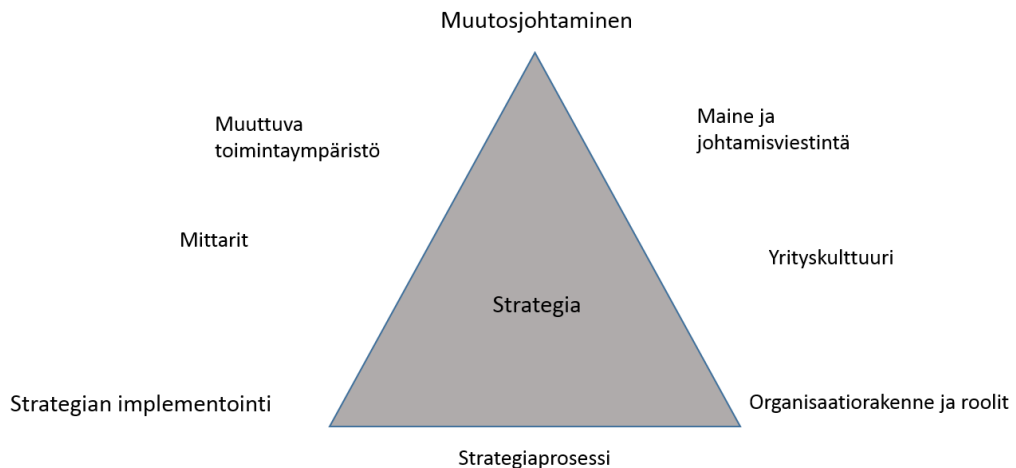
Kun halutaan selvittää miten asiat ovat, mitä jostakin ilmiöstä kerrotaan ja mitä seikkoja tarkasteltavaan ilmiöön liitetään, tavoitellaan realistista käsitystä todellisuudesta. Haastatteleamalla ihmisiä hankitaan tietoa esimerkiksi siitä, mitä ihmiset ajattelevat, millaisia arvoja heillä on ja millaisia kokemuksia heillä on. Relativistinen eli suhteellisuutta ja kontekstuaalisuutta (tilannesidonnaisuutta) painottava tutkimus suhtautuu "totuuksiin" kriittisesti, sillä relativistin näkemyksen mukaan todellisuus saa erilaisen ilmenemismuodon kontekstista (olosuhteet, aika, tilanteet, paikat, ihmiset) riippuen. Tällöin tutkimuksen keskiössä tulisikin olla kieli, sillä kielen avulla ihmiset rakentavat oman todellisuutensa ja luovat merkityksiä elämälleen. Kielellä tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sosiaalista todellisuutta ja uusinnetaan tai muutetaan valitsevaa "totuutta". Todellisuus koostuu lukuisista kielellä konstruoiduista versioista. Samaa asiaa tai ilmiötä voidaan tarkastella eri näkökulmista, ei yhdestä objektiivisesta totuudesta. Tässä tutkimushankkeessa voi olla mielekkäintä kriittinen suhtautuminen vallitsevaan todellisuuteen; realismin ja relativismin yhdistäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimushankkeen validiteettia ja reliabiliteettia pohditaan asiayhteydessään eli raportin luvussa 5 (Markkinointitoiminnon tutkiminen ja kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin).

Luvussa kuvaan hankkeessa käytetyt tutkimusmenotit sekä hankkeeseen valitut kehittämissyklit. Luvussa 6 esitellään lisäksi hankkeen johtopäätökset. Tässä yhteydessä arvioidaan myös hanketta luotettavuuden (reliabiliteetti ja validiteetti) näkökulmista.

3 Strategiatyö

Tämän kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys muodostuu strategian peruskäsitteiden lisäksi strategiaprosessin ymmärtämisestä, muutoksen johtamisesta ja strategian jalkauttamista koskevista teorioista sekä strategisista mittareista. Seuraavassa kuviossa on esitetty hankkeen tietoperusta.



Kuva 3. Hankkeen tietoperusta

3.1 Strategian määritelmä

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009, 9-15) määrittelevät strategian tavaksi hahmottaa kokonaiskuva toimintaympäristöstä ja sen tulevaisuudesta. He näkevät strategian koostuvan viidestä asiasta, jotka yhdessä muodostavat strategian kokonaisuuden: suunnitelmasta (*plan*), toimintatavasta (*pattern*), juonesta (*ploy*), asemasta (*position*) ja näkemyksestä (*perspective*). Suunnitelma on etukäteen tietoisesti laadittu tapa toimia tilanteissa.

Strategian juoni, on määritelmä eli yksittäinen manööveri, jota käytetään kilpailijoiden voittamiseksi ja toimintatavat tahallisia tai tahattomia, jolloin ne ovat ajan mittaan vakiintuneita tapoja. Tärkeintä on päättää, mitä tehdään, mutta myös mitä ei tehdä (Hämäläinen, Maula & Suominen 2017, 81.) Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä toimintamalli sekä tulevaisuuden tekemisen työväline. (Tuomi & Sumkin 2010, 107.)

Strategisesta johtamisesta on tullut arvomaailma eli itsestään selvä osa yritysten olemassaoloa. 2000-luvun loppupuolella strategiat ovat valloittaneet lähes kaikki organisaatiot. Strategisen johtamisen ajatuksena on menestyminen kilpailluilla markkinoilla ja ideologioiden tapaan se yleistää tiettyjä intressejä kaikille yleispäteviksi. (Suominen, Karkulehto,

Sipponen & Hämäläinen 2012, 31.) Strategiaan liittyy ideologia siitä, että organisaation intressi on sama kuin johdon intressi. Managerialistin mukaan johdon päätökset ovat välttämättömiä ja niiden haastaminen on organisaation edun haastamista. (Aula & Mantere 2006, 106—108.)

Kehusmaan (2010, 13) ja Suominen ym. (2012, 25) mukaan strategialle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää ja strategian tulkinta on moninaista. Toisille strategia merkitsee tahtotilaa tai tavoitteita ja seuraavalle toimintasuunnitelmaa, keinovalikoimaa tai tehtyjä valintoja. Strategian kaoottisuutta on pyritty kahlitsemaan erilaisin työkaluin ja viitekehyksin, mutta yhtä oikeaa määritelmää ei edelleenkään ole.

Strategian avulla organisaatio hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut tulos-/hyöty-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. Siksi strategia onkin johdon, esimiesten ja koko organisaation dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline, jonka tavoitteena on löytää yrityksen oma erityinen asema arvoketjussa ja luoda ylivoimaista kilpailuetua. (Kamensky 2015, 23.) Se on tarkoituksellinen suunnitelma, yrityksen asemasta markkinoilla sekä näkemys tulevaisuuden tilasta. Strategiatyö on toimintaa, joka pitää sisällään niin strategiansuunnittelun, toteutuksen kuin strategisen johtamisen, ollen sateenvarjo kaikille edellä mainituista asioista. Strategiatyön merkitystä koko organisaation asiana, ei vain johdon tehtävänä, tulisi korostaa. (Kehusmaa 2010, 13—15.)

Hämäläinen ym. (2016, 71) haastavat strategisen ajattelun teesin pysyvän kilpailuedun tavoittelemisesta ja toteavat, että nykyään vain harva yritys voi nauttia tällaisesta etuoikeudesta, sillä kilpailuedusta on tullut vain lyhytaikainen ja tilapäinen tila, jonka yritys voi saavuttaa vain hetkellisesti. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten tulee sen sijaan pyrkiä jatkuvasti kehittämään ja ylläpitämään monia samanaikaisia kilpailuetuja ja tiedostaa, että nykyisen kilpailuedun menettäminen on todennäköistä. Kilpailuedut siis muuttuvat entistä lyhytkestoisemmiksi ja lyhyen aikavälin kilpailuedun tavoittelemisen voi olla riskitiriidassa yrityksen pitkän aikavälin elinvoimaisuuden kanssa (Santalainen & Baliga 2015, 46.)

Santalaisen vuonna 2006 (2006, 25—32) esittämä ajatus, että strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin ja kykyä reflektoida asioita, toki pätee varmasti tänäkin päivänä. Reflektion avulla voidaan yhdistää aiemmin sisäistetty hiljainen tieto ja uudet ilmiöt. Koska kaikki strategiat ovat abstraktioita, ne ovat ensin olemassa strategien aivoissa. Ne ovat mielikuvituksen pohjalta syntyneitä ideoita tai keksintöjä, jotka ilmenevät organisaation aikoina käyttäytyä jollakin tavalla tai mallina, joka yhdistyy strategiseen ajatteluun. Strategiat

voivat olla siis sekä temppuja että toimintamalleja tai halua asemoitua ympäristöön ja parhaimmillaan yrityksen näköaloja tai ideologia.

Kaplan ja Norton määrittivät (2008, 9—15; 2007) strategiaproessin Balanced Score Cardin viitekehyksen päälle, jossa valintoja peilataan yrityksen talouden, asiakkaiden, prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmista tavoitteena linkitys operatiiviseen toimintaan. Vaikka nämä teesit ovat jo kymmenen vuotta vanhoja, ne ovat käytössä monessa yrityksessä, soveltuvien osien käsitykseni mukaan myös A-lehtien strategiatyössä. Heidän mukaansa onnistuneeseen strategiatyön johtamiseen kuuluvat seuraavat 6 vaihetta:

- 1) Strategian suunnittelu: kysymyksinä esim. Missä businessissä toimimme? Mitkä ympäristön muutosvoimat ohjaavat tekemistämme (esim. PESTEL-analyysi) sekä toiminnan SWOT-analyysi ja kilpailuetujen tunnistaminen
- 2) Strategian määrittäminen: strategiakartat, strategisten teemojen ja tavoitteiden sekä mittarien ja hankkeiden määrittely
- 3) Organisaation yhdenmukaistaminen strategian suuntaan: kuinka varmistetaan strateginen yhdenmukaisuus liiketoiminta-alueilla? Miten tukitoimintojen strategiat ja mittarit saadaan edistämään liiketoimintojen strategioita? Miten henkilöstö saadaan motivoitua sekä strategia linkitettyä arjen työhön? Sekä henkilökunnan kehittäminen, tavoiteasetanta ja näihin liittyvät kannustimet
- 4) Kriittiset toimenpiteiden tunnistaminen ja priorisointi: Avainprosessien tunnistaminen ja täytäntöön paneminen, strategian linkittyminen budjettiin, raportointiin ja myynteihin
- 5) Seuranta ja oppiminen: strategian kertaukseen tarkoitetut kokoukset sekä strategian toteutukseen ja strategian onnistumiseen arviointiin liittyvät kokoukset tai prosessit
- 6) Strategisten olettamusten validointi: kysymyksinä esim. Toimiiko strategia halutulla tavalla? Onko tullut uusia yrityksen toimintaan vaikuttavia muutosvoimia? Mitkä ovat uudet toiminnalle asetetut uudet tavoitteet tai kehityspolut? Sekä resurssien jakamiseen tai yrityksen talouteen liittyvät suunnitelmat

Kaplanin ja Nortonin strategiaproessin viitekehys toimii edelleen, mutta se on kyettävä toteuttamaan nopeammin ja ketterämmin tai muulla tavalla soveltaen. Digitaalinen murros jota elämme, on teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva maailmanlaajuinen kehityskulku, jolla on välittömiä seurauksia sekä liiketoimintajohtamiselle että yritysten strategiayölle. Siksi monet edellä mainituista strategisista teeseistä, joilla strategioita on tähän mennessä laadittu ja toimenpantu ovat horjumassa ja yrityksen herkkyyden ja ketteryyden tulevat korvaamaa pitkän aikavälin suunnitelmat ja ennusteet. (Hämäläinen ym. 2016, 21–23.)

Santalainen ja Baliga (2015, 45.) mukaan kyseessä on systeeminen murros, jossa toimialojen rajat murtuvat ja kokonaan uusia toimialoja syntyy. Resurssit ja pätevyydet sekä ulkoinen verkostovoima ovat tulevaisuuden strategian avaimia. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on yhä tärkeämpää, että muutoseikkoihin keskittyvä strategiatyö ei toimi vaan on siirryttävä toisenlaiseen lähestymistapaan, jota kutsutaan organisaation strategiseksi kyvykkyydeksi (Salminen 2008, 20.) Strategian käytäntö kehittyy ja saa uusia muotoja jatkuvasti (Suominen ym. 2012, 31).

Digimurros vaikuttaa niin yrityksen toimintaympäristöön ja rakenteisiin kuin työmarkkinoihin ja yksilöiden odotuksiin työelämältä. Digitalisaation lisäksi myös monet muut toimintaympäristön muutokset vaikuttavat kiihtyvällä tahdilla niin osto- kuin kuluttajakäyttäytymiseen ja näin yritysten strategiatyöhön. Sosiaalinen media on lisäksi demokratisoinut viestinnän, joten myös asiakkaat, kuluttajat kuin henkilöstö osallistuvat yrityksen arvon luontiin ja toimintaan entistä voimallisemmin. (Hämäläinen ym. 2016, 14—15.)

Organisaatioiden strategiatyöhön onkin analyyttisen laskemisen ja suunnittelemisen rinnalle nostettu entistä vahvemmin asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtäminen ja tulkitseminen. Asiakastarpeet ja asiakaskokemus ovat tärkeitä päätöksenteon kriteereitä, joita vasten sekä strategisia että operatiivisia päätöksiä peilataan. (Hämäläinen ym. 2016, 67.)

Strategiatyö ohjaa yrityksen viestinnän suunnittelua ja sen tulee tukea yhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista. Viestintästrategian perusteella luodaan yleensä viestinnän toimintasuunnitelma operatiiviselle toimintakaudelle, esim. yksi vuosi. Viestinnän strategiatyössä lähdetään liikkeelle perusmäärittelyistä ja nykytilan kartoittamisesta sidosryhmä- ja resurssianalyysin avulla. Yrityksen tavoitekuvaa viestitään strategisilla ydinviesteillä ja visuaalisella ilmeellä. Strategiatason ydinviestejä on yleensä vain muutamia (3-5 kpl). Niiden tulee olla lyhyitä, selkeitä, erottuvia ja uskottavia väittämiä, joiden sisältö rakentuu yrityksen strategisista valinnoista eli siitä, mitä haluamme olla ja mitä varten yritys on olemassa. Jokaiselle ydinviesteistä tulee olla perustelu, joka on totta ja koko henkilöstön tiedossa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55—57.)

3.2 Strategiaprosessi ja strategian jalkauttaminen

Strategian muuttaminen arkitoiminnaksi edellyttää strategiaproessin johtamista. Prosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja jalkautetaan strategia organisaation eri tasoille. Strategiaprosessi osallistaa sekä johdon että työntekijät strategian toteuttamiseen arjessa ja on organisaation yhteinen oppimisprosessi. (Tuomi & Sumkin 2011, 30—31). Koska strategian tuottaminen on pitkä ja monivaiheinen ajatusprosessi, on sen aikana syntynyttä oppimista mahdotonta siirtää esimiehille vain strategiamaateriaalin muodossa (Suominen ym. 2012, 44).

Strategian tekeminen on oppimisprosessi, joka edellyttää harjoittelua ja ohjausta. Oppimisen tuloksen strategian toteuttaminen ja sen uudistaminen muuttuvat organisaation osaa-miseksi. Yleensä yhteisen tekemisen mallit opitaan 2-3 strategiakerroksen tuloksena. (Tuomi & Sumkin 2010, 107.)

Ihmisiltä tarvitaan myös kykyä sopeutua, luoda uusia strategioita ja oppia uusia taitoja. Toisinaan henkilöstö voi joutua määrittelemään jopa ammatti-identiteettinsä uudelleen, joka on yksilön kannalta usein haastavaa. (Hämäläinen ym. 2016, 152.)

Strategian käytäntöön viemistä kuvataan usein käsitteellä strategian jalkauttaminen. Strategian toimeenpanolle löytyy myös monia muita synonyymejä, kuten strategian implementointi, valuttaminen, maastouttaminen ja säättäminen. Suora käänös on kuitenkin strategian toteuttaminen. Nämä ilmaisut kuvaavat tarkemmin ajateltuna hyvin sitä, miten ihmisten, strategian toteuttajien, uskotaan omaksuvan strategian ja innostuvan siitä. Termeihin sisältyy usein käsitys, että ihmiset toteuttavat annettua strategiaa mekanistisesti ja suora-viivaisesti. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 24; Salminen 2017, 102—103.)

Strateginen suunnittelu koetaan monissa yrityksissä valitettavan usein vain johdon työksi johon keskijohto osallistetaan kerran vuodessa strategiapäivän tai yksittäisiin suunnittelu-palaverien muodossa, ilman mahdollisuutta syventyä strategiaan taustalla oleviin analyysiin ja pitkän tähtäimen suunnitelmiin ja johtopäätöksiin. Tyypillinen ongelma on, että osa henkilöstöstä on omaksunut uuden strategian, muiden toteuttaessa edellistä strategiaa tai asioita, jotka he itse arvelevat parhaaksi. (Salminen 2017, 101—102.)

Kehusmaa (2010, 27—30) pitää ongelmallisena myös strategian ja vuosisuunnittelun löyhää tai olematonta yhteyttä, joka johtuu hänen mukaansa strategisen ja operatiivisen toiminnan erottamisesta toisistaan. Strategiatyötä ei tulisi irrottaa omaksi erilliseksi hank-

keekseen vaan strategiaan tulee palata päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Myös kokemus strategisista valinnoista poissulkevana, voi saada aikaan hämmennystä. Tärkeimpien asiakassegmenttien tunnistaminen ja parempi palveleminen ei tarkoita, että muille ei saisi myydä.

Kaplanin ja Nortonin mukaan (2007, 195, 219) strategian soljutus eli konserninlaajuinen yhdensuuntaisuus voidaan aloittaa ylhäältä alaspäin, yritysjohdosta, ja edetä vaihe vaiheelta ylhäältä alaspäin hierarkisesti. Toinen tapa on käynnistää prosessi keskitasolta, eli liiketoimintayksiköstä, jonka pohjalle mittaristo ja strategiakartta rakentuvat. Tärkeimpänä tavoitteena että päätöksentekoa harjoitetaan kahdensuuntaisesti.

Tuomi & Sumkinin (2009, 19) ehdottavat jalkautuksen keinoiksi pitkäjänteistä ja sinnikästä työskentelyä, jonka avulla yhteiset strategian mukaiset merkitykset ja tulkinnat syntyisivät. Strategian suunnittelun ja toteutuksen tulisi heidän mukaansa olla limittäisiä ja samanaikaisia toimintoja tai prosessi, jossa luodaan ensin ylätasoon kuva tulevaisuudesta ja tämän jälkeen jokaisen yksikön arjessa kiinni olevat strategiat. Strategian jalkautus on siis kaikille yhteistä aktiivista toimintaa, jossa organisaatiotason strategia sekä yksikön ja vastuualueiden strategiat rakennetaan yhdessä ymmärrettäviksi ja arjessa toteuttaviksi. Santalaisen & Baligan (2015, 73.) lisäävät, että tätä ongelmaa voidaan taklata myös luomalla edellytyksiä samanaikaiseen strategian suunnitteluun ja toteutukseen.

Digiaikana pitkän aikavälin suunnittelusta on toisaalta tullut monilla toimialoilla liki mahdotonta, koska yritysten toimintaympäristö muuttuu niin nopeasti ja reagointiaika on entistä lyhempi. Nykyaikaiselle digiajan strategiatyölle onkin tyypillistä liiketoiminnan nopeatempoisuus, jolloin tarkkoja tavoitteita ei voida asettaa kovin pitkiksi ajoiksi. Digitaalisen murroksen keskellä strategiset päätökset pitää kyetä tekemään tässä ja nyt, jolloin johdolta tarvitaan entistä kypsempää ja kirkkaampaa strategista näkemystä ja jatkuvasti käynnissä olevaa strategiapohdintaa. (Hämäläinen ym. 2016, 75—76.)

Mantere ym. (2011, 24, 62) haastavat jalkauttamisen ideaa vesiputousmaisesti ylhäältä alas toteamalla, että strategisen johtamisopin sijaan meidän tulisi ymmärtää, että ihmiset motivoituvat pääasiassa itselleen merkityksellisistä asioista. Jokainen yksilö myös tulkitsee asioita omasta kokemuspohjastaan ja rakennamme maailmamme oppimiemme asioiden ympärille. Strategian jalkauttaminen vain ylhäältä alas valuttaen on siis utopiaa.

Dialogisessa strategiatyössä ajatellaan, että myös organisaation sisällä on käsityksiä ja ymmärrystä sen tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Johdon määrittelemä strategia ei näin

ollen ole ainoa oikea strateginen näkemys vaan strategiatyön ytimessä on jatkuva keskustelu erilaisista tavoista kehittää toimintaa yhdessä. Tällaisessa näkemyksessä jako suunnittelu ja toteutuksen välillä ei ole ongelma ja vastarinta voidaan nähdä dynamiikkana, joka vie strategista vuoropuhelua eteenpäin. Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijöiksi. (Mantere ym. 2011, 30—31, 36.)

Alustojen ja verkostojen aikakaudelle strategiatyö ei myöskään ole enää pelkästään yrityksen sisäinen prosessi vaan koko sen ”ekosysteemin” jaettu prosessi. Asiakas voi olla kumppani niin toiminnan kehittämisessä ja ideoinnissa kuin strategian uudistamistyössä. Verkostojen myötä perinteinen näkemys organisaatiosta ja sen rajoista on kääntynyt pääläelleen kun organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia toisistaan ja toistensa strategioista. Kyse on kumppaneista, jotka itse hyötyvät, samalla kun parantavat aktiivisesti ekosysteemin elinvoimaa. (Hämäläinen ym. 2016, 67, 77—78; Santalainen & Baliga 2015, 71; Tuomi & Sumkin, 2009, 58.)

Kaiken verkostomaisen yhteistyön taustalla on jaettu näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Yhteistyöllä tavoitellaan usein myös tehokkaampaa resurssien käyttöä ja riskien jakamista. Kaikkien verkostotoimijoiden pitää kokea saavansa aitoa hyötyä yhteistyöstä ja samalla on hyväksyttävä hajautettu päätöksenteko, jossa kontrolloimisen sijaan monimuotoinen verkosto on pyrittävä pitämään koossa neuvottelutaidoilla sekä verkoston hyötyjä kasvattamalla ja korostamalla. Keskeisimpänä tehtävänä kasvattaa verkoston arvoa ja skaalaetuja. (Hämäläinen ym. 2016, 79.) Toimivissa ekosysteemeissä voi johtajina toimivien asemasta olla kehittämisestä vastaava keskus (hub), joka orkestroi ekosysteemin toimintaa (Santalainen & Baliga 2015, 71).

Kun tarkoitus on saada aikaan jotakin, se kannattaa sanoa selvästi. Organisaatio muuttuu orgaanisesti, mutta itsekseen se ei tee sitä haluttuun suuntaan. Ei kannata väittää, että asiat tapahtuisivat itsekseen vaan käyttää muutoksen viestinnässä aktiivista muotoa. (Myllymäki 2018, 28.) Muutokset syntyvät parhaiten elämällä ne todeksi, ei vain väittämällä tai käskemällä.

3.3 Muutoksen johtaminen

Toimintaympäristön nopeat muutokset asettavat yrityksille paineita muuttua ja uudistua. Organisaatiomuutoksissa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista ja tällainen muutos vaatii pitkäjänteisyyttä. Sanotaan, että iso muutos vaatii 1000 päivää toteutuakseen. Esimies voi kuitenkin vähentää työntekijöiden epävarmuutta ennakoimalla ja selventämällä työntekijöille muutoksen keskeisiä tavoitteita. (Pirinen 2014, 14—16.) Muutosjohtaminen on muutoksen johtamista tavoiteltuun suuntaan. Oikeansuuntaiset muutokset eivät synny vahingossa, vaan niiden eteen on tehtävä pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti töitä (Myllymäki 2018, 9).

Uudistumisen tai muutoksen esteenä onkin usein toimialalla vallitsevat uskomukset ja ajattelumallit, joita ei kyseenalaisteta eikä haasteta. Nämä uskomukset myös vaikuttavat strategiaan ja operatiivisiin päätöksiin, joita yrityksissä tehdään. Vaikka osaamista uudistukseen olisi, tahtotila pysyä nykyisessä ja halu ottaa riskejä johtavat siihen, että pakko muutokseen tulee yrityksen ulkopuolelta. (Hämäläinen 2017, 94.) Muutostarpeen tulee lähteä yrityksen liiketoiminnan tavoitteista, mutta siihen voi olla pakottavia voimia, jotka tulevat ulkoisesta ympäristöstä. Jatkuva edistyminen, nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen, uudistuminen ja oppimiskyky mahdollistavat selviytymisen kiristyneessä kilpailussa. (Pirinen 2014, 22—23.)

Mattila (2006, 14) nimeää neljä Nelsonin ja Burnsien (1984, 241) tunnistamaa organisaatiotyyppiä, joiden muutoskyvykyys on hyvin erilainen. Nämä ovat menestykseen tähtäävä, ennakoiva, mukautuva ja reaktiivinen organisaatio. Reaktiivisessa organisaatiossa muutokset näyttäytyvät rangaistuksina, mukautuvassa kulttuurissa tapana sopeutua, ennakoivassa kulttuurissa varovaisena suunnitelmallisuutena ja menestyvässä kulttuurissa mahdollistamisena. Jokainen näistä on pyrkimyksissään erilainen. Reaktiivisen organisaation tavoitteena on hengissä säilyminen, mukautuva organisaatio hakee pysyvyyttä, ennakoiva sopusoinnun saavuttamista ja menestyvässä organisaatiossa tavoitteena on jatkuva uudistaminen.

Kun muutoksella on selvästi yrityksen strategiasta ja visiosta lähtevä perustelu, se on onnistuttava avaamaan myös henkilöstölle. Hyvä kehitystarina on muutoksen johtamisen tärkein työkalu, sillä sen avulla voidaan luoda jatkuvuutta ja logiikkaa. Hyvä tarinan juoni sisältää mission, vision ja strategian sekä menneet ja tulevat tapahtumat. Voitot ja tappiot muodostavat tarinan käännekohdat. Kolmannes tarinasta ennakoi tulevia vaiheita. (Mattila 2006, 245.)

Muutos syntyy, kun muutostahto saadaan suuremmaksi kuin muutosvastarinta. Muutos-
tahdossa on pohjimmiltaan kyse eloonjäämisahdistuksesta, eli tietoisuudesta, että nykytoi-
minnalla päädytään tuhoon. (Myllymäki 2018, 9.) Strateginen johtaminen on siis aina
myös muutosjohtamista, jossa tehtyjä valintoja perustellaan henkilöstölle ja muille sidos-
ryhmille.

Sitoutuminen muutoksen sisältää sekä julkisia että kätkeytyä tunteita. Usein organisaation
alemmilla portailla tämä johtuu siitä, että henkilöstö on osallistunut vähemmän muutoksen
valmisteluun. He siis pääsevät muodostamaan käsityksensä viimeisenä ja vasta sitten kun
johto, keksijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa. Vastustus muu-
toksiin ei suinkaan ole aina tarkoin mietittyä vaan pikemminkin reagointia yllättävässä ti-
lanteessa. Muutosvastarintaa arvioitaessa on myös hyvä muistaa, että näkemysero on eri
asia kuin konflikti. Näkemyserot ovat rakentavia ja vaativat asioiden yhteensovittamista ja
selvittämistä. (Mattila 2007, 21—22.)

Viestinnän ongelmat ovat usein myös aikataulullisia. Viestijät tietävät enemmän ja ovat
tienneet jo kauemmin viestittävästä asiasta vastaanottajiin verrattuna. Niinpä muutoksen
lopputulos on heille uurastuksen lopputulos, kun taas kuulijoille asia tuodaan esiin yhtä-
äkkiä. Muutosviestintään ja muutostahdon syntymiseen on varattava aikaa ja hyväksyt-
tävä, että muutos torjutaan aluksi (Myllymäki 2018, 17—19.)

Muutos vaatii esimiehiltä kykyä luoda luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri, jossa työn-
tekijät voivat pelotta muuttaa itseään ja uudistua (Pirinen 2014, 21). Vastuu muutospro-
sessin läpiviemisestä on aina esimiehellä yhdessä työntekijöiden kanssa. Jotta muutos
voidaan viedä läpi, on sitä johdettava jämäkästi ja johdonmukaisesti. Muutos on yhteis-
työtä muutosmatkalla, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Pirinen 2014, 61.)

Tuomi & Sumkin (2009, 32—33) ehdottavat vastarinnan vähentämiseksi strategiatyön
aloittamista koko henkilöstön yhteisellä skenaariotyöpajalla, jonka tulosten kautta johto-
ryhmä voi yksin tai yksiköiden vetäjien kanssa työstää yritykselle strategiapohjan. Tämän
jälkeen organisaation strategia siirtyy yksikkö- ja tiimitason työvälineeksi. Prosessiin suun-
nitellaan ja aikataulutetaan myös johdon ja esimiesten yhteinen työskentely sekä koko or-
ganisaation kokoavat tilaisuudet.

Keskustelevalle, elävälle ja älykkäälle strategiatyöllä ehkäistään ja vähennetään muutos-
vastarintaa ja mitä lähempänä strategia on organisaation arkipäivää, sitä konkreettisem-

pana ja ymmärrettävämpänä se koetaan oman aseman ja tehtävän kannalta. Näin strategiasta tulee merkityksellinen ja tärkeä ja sen aiheuttama koettu uhka pienenee. (Kehusmaa 2010, 155.)

Strategisessa työskentelyssä ja viestinnän kehittämisessä pätee ajatus siitä, että on katsottava riittävän kauas. Kun strategia on luotu ja kulttuuri tunnistettu sekä ensimmäisiä muutoksia vuorovaikutuksen pelisäännöissä tunnistettu, ollaan vasta alussa. Viestinnässä ja viestinnän ilmapiirissä tapahtuvat muutokset sekä kulttuurin muutokset ovat hitaita ja niiden kohdalla puhutaan usein vuosista. (Puro 2002, 153.) Muutoksen sisäistäminen ja siihen sopeutuminen vaativat yleensä sekä aikaa että työtä (Myllymäki 2018, 18).

Mikäli muutos on järkevä ja perusteltavista, vastarintaa ei synnytä yleensä muutos itsessään vaan sen lieveilmiöt kuten omien kyvykkyyksien riittävyys, muuttunut toimipiste tai työajat. Tärkeintä onkin pyrkiä vähentämään oppimisahdistusta. (Myllymäki 2018, 10—11.)

Muutostilanteissa toistuvat organisaatioista riippumatta usein samanlaiset roolit, jotka Mattilan (Mattila 2007, 89) mukaan voi jakaa viiteen päätyyppiin:

Taulukko 2. Roolit muutostilanteissa (mukaillen Mattila 2007, 89.)

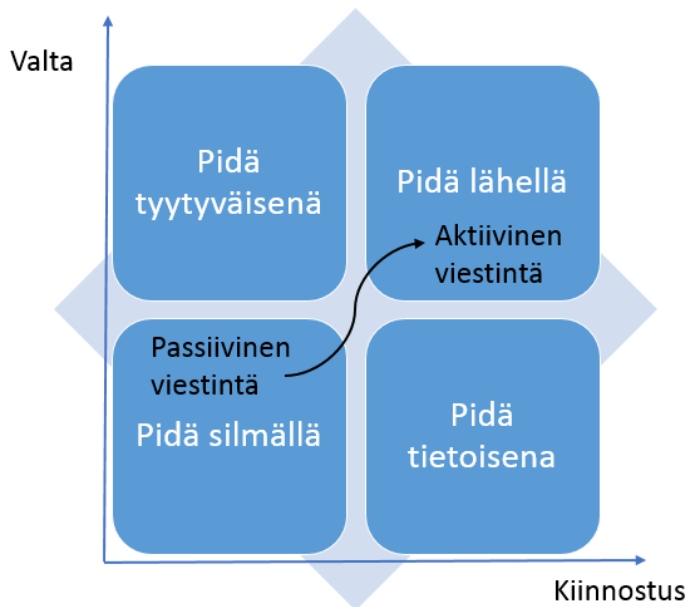
| Rooli | Vahvuudet | Heikkoudet | Johtamisen ja esimiestyöntehtävät |
|---------------|--|-----------------------------|-----------------------------------|
| Aktivistit | Kehittäjäluonne | Uutuuden kaipuu | Ravitse |
| | Uudisraivaajahenki | Rutiinien karttaminen | Suojele |
| | Innostava | | Hillitse |
| | Joustava | | |
| | Omaksumiskyky | | |
| | Sitoutuminen kehittämiseen | | |
| Seurailijat | Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään | Varoivaisuus | Innosta |
| | Sitoutuminen työyhteisöön | Liiankin jalat maassa | Sitouta |
| | Sitoutuminen organisaatioon | | |
| | Kokemus ja hiljainen tieto | | |
| Epäilijät | Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään | Passiivisuus | Vakuuta |
| | Sitoutuminen työyhteisöön | Pessimismi | Sitouta |
| | Kokemus ja hiljainen tieto | Negatiivinen viestintä ja | |
| | Mahdollisuus myönteiseen mielipidevaikuttajaan | mielipidevaikuttajuus | |
| Oppositio | Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään | Taipumus sabotointiin | Vakuuta |
| | Sitoutuminen työyhteisöön | Pessimismi | Rajoita |
| | Kokemus ja hiljainen tieto | Negatiivinen viestintä ja | Karsi |
| | | mielipidevaikuttajuus | |
| Opportunistit | Joustavuus | Säännöistä piittaamattom | Ohjaa |
| | Omaksumiskyky | Sitoutumisen puute | Karsi |
| | Osaaminen | Rutiinien ja velvollisuuksi | Rajoita |
| | | karttaminen | |
| | | Oman edun tavoittelu | |

Aktivisti on läheistä sukua ns. muutosagentille. Tärkeimpänä erona, että muutosagentille on varta vasten osoitettu toimenkuva uudistuksen edistäjänä, kun aktivisti toimii muutoksen puolesta usein ilman erillistä toimeksiantoa. Seurailijoita uhkaa monesti jääminen aktivistien ja muiden kovaäänisten jalkoihin. Muutostilanteissa persoonallisuuksien erot siirtyvät mahdollisuuksien eroiksi. Epäilijöillä muutoksen taustalla vaikuttaa useimmiten aiemmat huonot kokemukset joko omassa työssä tai lähipiirissä. Epäilijöiden ja pelkojen kylvämisestä edesauttaa usein epäilijöiden korkea asema organisaation epävirallisissa nokkimisjärjestyksessä. Epävarmuus yhteisen hyödyn ja oman edun toteutumisessa kannustaa epäilijöitä pysymään sivussa. Epäilijän rooli ei kuitenkaan ole välttämättä lopullinen vaan moni epäilijä myy muutokset lopulta omalle itselleen. Oppositio on epäilijäroolia vieläkin vastustavampi. Uhkasi koetaan usein oma ja lähityöyhteisön status. Muutoksen viitekehysessä opportunisteilla tarkoitetaan välinpitämättömyyttä lopputuloksen sisällöstä, kunhan se sopii omiin tavoitteisiin. Muutosrooleja on Mattilan mukaan yleensä 10—15 % aktivisteja, 40 % seurailijoita, 35—40 % epäilijöitä, 10 % oppositiolaisia ja noin 1 % opportunisteja. (Mattila 2007, 89.)

Yleensä ihmiset eivät kuitenkaan toimi vain yhdessä ja samassa roolissa ja uusi tilanne vaatii aina uutta tulkintaa synnyttäen kenties uuden suhteen ja sen mukaisen aseman. Edellä mainitut viisi roolia ovat vain tapa jaotella toimintaa ja niiden avulla esimies voi muunnella omaa toimintaansa sekä työntekijän että organisaation tavoitteiden kannalta tuloksellisempaan suuntaan. (Mattila 2007, 72—88.)

Muutosta kannattaa johtaa sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös. Tämä tarkoittaa, että työntekijät otetaan mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ottamalla työntekijät mukaan muutokseen, voidaan hyödyntää heidän kokemustaan sekä motivoida heitä muutokseen. Muutosviestinnällä on sidosryhmänsä, joita voivat olla asiakkaat, omistajat, henkilökunta ja toimittajat sekä esimerkiksi viranomaiset. Sidoryhmät kannattaa viestintää varten analysoida esimerkiksi nelikentässä kahdesta näkökulmasta: valta ja kiinnostus. (Pirinen 2014, 19.)

Myllymäki (2018, 53) on pyrkinyt tunnistamaan tavan, jolla kullekin sidosryhmälle tulisi muutoksesta viestiä.



Kuva 4. Sidosryhmä-analyysi vallan ja kiinnostuksen perusteella (mukaillen Myllymäki 2018, 53.)

Mitä korkeammalla sekä valta, että kiinnostus ovat, sen tärkeämpää on aktiivinen viestintä. Pidä lähellä -ryhmä on yleensä muutoksen tavoitteiden asettaja ja primääriryhmä, mutta muutosviestintä on ulotettava aina myös tälle ryhmälle. Pidä tyytyväisenä-ryhmä on tärkeä, koska sillä on valtaa. Usein tämä ryhmä ei kuitenkaan ole niin kiinnostunut kuin edellä mainittu. Ryhmät edustavat yleensä omistajia tai konsernin ylintä johtoa, joilta on välttämätöntä saada hyväksyntä muutoksille, strategioille ja toimintasuunnitelmille. (Myllymäki 2018, 53.)

Pidä tietoisena-ryhmä on syystä tai toisesta kiinnostunut, mutta joilla ei ole valtaa päättää samalla tavalla kuin aiemmin mainituilla. He kuitenkin ovat tyypillisesti muutosten kohteena, joten heidän valtansa keskittyy muutosvastarintaan. He ovat kuitenkin muutoksen kannalta merkittävä ryhmä, joten heille on tarjottava tietoa mielenkiintoisessa muodossa ja he voivat jonakin päivänä kuulua pidä lähellä-ryhmään. Pidä silmällä on marginaaliryhmä, jolla ei ole valtaa eikä kiinnostusta, mutta he saattavat jollakin tapaa liittyä muutokseen. He ovat passiivisen viestinnän kohde, joille riittää laadukas kirjallinen tieto esimerkiksi intranetissä. (Myllymäki 2018, 54.)

Muutoksen johtamiseen sopii ratkaisukeskeinen ja valmentava johtamistapa. Näiden lähtökohtana ovat tavoitteet, ratkaisut ja mahdollisuudet. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa keskittyy mahdollisuuksiin, ei uhkiin. Valmentava ja positiivinen johtamistapa auttaa niin esimiestä kuin työntekijää ajattelemaan asioita ratkaisujen ja mahdollisuuksien kautta.

3.4 Maineen hallinta ja johtamisviestintä

Johtamisviestintää tai muutosviestintää tarvitaan muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen sekä muutosvastarinnan pienentämiseen. Tärkeintä olisi pystyä vastamaan kysymyksiin miksi ja miten? (Myllymäki 2018, 13.) Infojen ja intranetin lisäksi päivittäistä kahdenkeskistä puhetta ja jokainen viestintätilanne on osa strategista toimintaa. Epämuodolliset ja näennäiset kohtaamiset ja keskustelut voivat palvella työyhteisöä ja lähentää ihmisiä toisiinsa. Toisaalta juuri siksi johtamisviestinnän haasteita on kuinka kommunikoida kunkin kohderyhmän ja yksilön kanssa henkilön ja tilanteen edellyttämällä tavalla siten, että viesti pysyy yhtenäisenä koko organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 32—33.)

Työyhteisön ”turhat keskustelut” tulisi nähdä osana strategiaa ja ymmärtää, että vaikka keskustelu ei tässä ja nyt johtaisi mihinkään, tähän kulutettu aika voi tulla takaisin motivoituneempana ja sitoutuneempana henkilöstönä. Vuorovaikutusjohtamisella eli esimiehen osallistumisella epämuodollisiin keskusteluihin, voidaan muuttaa työyhteisössä olevia arvoja ja asenteita, jotka muuttuvat hitaasti ja joihin liian suora viestintä vain vahvistaa negatiivista suhtautumista. (Puro 2002, 156.)

Johtamisviestintä on laajasti määriteltynä viestintäjärjestelmien, viestintäilmaston ja vuorovaikutuskulttuurin johtamista sekä informaatiovirtojen johtamista, silloin kun toimintaan liittyy pyrkimys vaikuttaa informaatioon, jonka perusteella henkilöstö tekee työtään. Johtamisviestintä tulisi nähdä muutosviestinnän prosessina, jossa työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot päätösten sisällöstä ja perusteista. Tavoitteena on oppimis- ja sitouttamisprosessi, joka varmistaa, että koko henkilöstöllä on tarvittavat tiedot muutoksen toteuttamiseksi. Tällöin kaikki organisaation jäsenet puhuvat samaa kieltä ja ymmärtävät päätöksen samalla tavalla. (Salminen 2017, 247—248.)

Aulan & Mantereen (2006, 28) mukaan maine rakentuu kolmesta tekijästä: hyvästä viestinnästä, hyvistä teoista ja hyvistä suhteista. Maine on siis jotain, jota yrityksestä puhutaan tai kerrotaan ja mitä yrityksestä mainitaan. Maineeseen liittyy myös kohteen arviointi hyvä tai huono, sekä vertailu vastaaviin. Maineessa on kyse hyvästä tai pahasta tai mistä tahansa arvokkaana pidetystä asiasta. Maine ei myöskään synny kohteessaan vaan sitä tarkastelevien sidos- ja intressiryhmien mielikuvissa ja tulkinnoissa. (Aula & Mantere 2006, 33—34.). Maine rakentuu asiakaskohtaamisissa ja on nimenomaan tunnetta (Kortesuo 2012, 53).

Maineella on arvoa strategisena resurssina ja sen hallinta nähdään yrityksen strategisena voimavarana. Maine siis liittyy kiinteästi yrityksen olemassaolon oikeutukseen ja tarkoitukseen ja näin myös strategiatyöhön. Koska maine on toimintaa ja siihen kohdistuvia odotuksia, hyvän tekeminen, hyvin tekeminen ja hyvänä pitäminen ovat keskeisiä seikkoja mainestrategialle. Kärjistäen mainestrategia onkin aina liiketoimintastrategian yläpuolella. (Aula & Mantere 2006, 35.)

Mantere (2008, 39–40.) ehdottaakin, että strategian ja viestinnän asetelman voisi kääntää toisinpäin, jolloin strategia perustuukin organisaation viestintään. Ajatus perustuu seuraaviin ajattelumalleihin; strategiseen käsitykseen viestinnästä ja viestinnälliseen käsitykseen strategiasta. Ensin mainittu sisältää ajatuksen informaatiokäsityksestä, joka perustuu ajatukseen viestistä ja sen vastaanottajasta. Eli ajatuksesta, että strategian on oltava olemassa, jotta viestintää voi tehdä. Viestinnän tehtävänä on ainoastaan välittää strategia mahdollisimman tarkkaan eteenpäin. Tällaisen suoraviivaisen ajattelumallin haasteena nykyaikaisessa organisaatiossa on tiedon valuttaminen ylhäältä alaspäin, jolloin strategia ei aina saa varauksetonta vastaanottoa henkilöstössä. Lisäksi henkilöstön osaamispotentiali jää tällaisessa mallissa täysin hyödyntämättä.

Myös Suominen ym. (2012, 34) pitävät strategiatyöhön liittyvää viestintää merkityksellisenä. Jos viestintä nähdään tiedon siirtämisen (communicatio) lisäksi myös yhteisten merkitysten luomisena ja tulkintojen rakentamisena (communicare), syntyy strategian tulkinta toimintamme ja puheemme kautta.

Maineenhallinta on ensisijaisesti sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Ja koska erilaiset sidosryhmät tekevät erilaisia arvioita, ne eivät ole maineen kannalta samanarvoisia. Yrityksen maine heijastaa yrityksen kehityksen suuntaa ja strategioita sekä tavoitteita ja on siksi merkityksellinen osa siksi merkityksellinen asia tämän hankkeen viitekehityksessä. Maineen tulisi heijastella yrityksen muutoskykyä ja samalla omalta osaltaan ajaa yritystä kohti tavoitteita ja entistä parempaa toimintaa. Maine myös kehittyy hyppäyksittäin, joten uusi strategia tai vallankumous ei ole maineen kannalta ongelma. (Aula & Mantere 2006, 35, 39.)

Luoma-aho (2014, 8-9) puhuu särkymättömästä viestinnästä, jolloin organisaatio muokkaa toimintaansa siten, että sen on mahdollista toimia entistä joustavammin muuttuvissa viestintäympäristöissä. Särkymättömän viestinnän keskiössä ovat yhtälailla sidosryhmät ja niiden tarpeiden ymmärtäminen ja sen keskiössä henkilöstön hyvinvointi ja voimaannuttaminen, sekä eettinen organisaatiokulttuuri, joka rakentaa eettisten valintojen tekemisen luonnolliseksi osaksi organisaation arkea. Myös Aula & Mantere (2006, 39) mukaan maineen

kannalta merkittävimpiä ovat yrityksen oma henkilöstö ja asiakkaat. Yrityksestä riippuen näiden kahden ryhmän välinen järjestys vaihtelee, mutta ne ovat maineen rakentumisen kannalta tärkeimpiä.

Luoma-ahon (2014, 14—15) mukaan särkymätön viestintä edellyttää organisaatiolta määrätietoisia toimia. Se tarkoittaa siirtymistä maineenhallinnasta odotushallintaan. Maines syntyy menneisyyden toiminnasta, mutta organisaation vahvuus sidosryhmien odotusten ymmärtämisestä. Lisäksi organisaation on annettava henkilöstölleen mahdollisuus valita ja vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä lisää henkilöstön viihtyvyyttä ja tehokkuutta sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kolmanneksi, organisaation on siirryttävä viestimisestä kuuntelemiseen. Neljänneksi, organisaation pitää luopua ajatuksesta, jossa viestinnän vaikutusta mitataan vain näkyvyydellä ja vahvistettava vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Viidenneksi organisaation pitää pyrkiä vahvistamaan sisäistä kultuuriaan siten, että se ohjaa toimintaa pitkällä aikavälillä.

Suominen ym. (2012, 153—155) kehottavat hyödyntämään esimiehiä strategian toteuttajan roolissa ja auttaa yhteisen strategiatulkinnan syntymistä organisaatiossa. Ensimmäiseksi on huomioitava esimiesten erilaisuus ja suunniteltava viestintä kunkin esimiesryhmän kannalta tarkoituksenmukaisesti. Esimiehiä kiinnostavat yleensä isot linjaukset, mutta tärkeintä on miten strategia liittyy juuri omaan työhön ja johdettavien työhön. Toiseksi strategiaprosessista tulisi viestiä esimiehille koko ajan. Esimiesten olisi tärkeitä tietää kuinka he voivat osallistua ja vaikuttaa strategiatyöhön ja miten prosessi etenee. Esimiehille on myös syytä kirkastaa ydinviestit (3-5kpl), jotta ne ovat helposti muistettavissa ja ymmärrettävissä. Neljäntenä on määriteltävä strategiaviestinnän kanavat, joita voivat olla kvartaalikatsaukset, johtajien foorumit ja johtajien kehitysohjelmat. Käytännössä myös koko taloa koskevat tilaisuudet, toimitusjohtajan viestit, esimiesten keskustelut ja konkreettiset workshopit sekä erilaiset ei niin rikkaat kanavat kuten verkkoviestintä, uutiskirjeet, videot tai posterit ovat hyvin toteutettuina tukemassa strategiaviestintää. Viimeiseksi strategiaviestinnässä on tärkeää, että esimiehiltä kerätään palautetta viestinnän onnistumisesta aktiivisesti.

3.5 Digiajan strategia, muuttuvat asiakastarpeet ja oikea-aikaisuus

Strategia nähdään yleensä tahdonilmauksena tai reunaehtoinen sille, miten yritys tekee kannattavaa liiketoimintaa, joten markkinoinnissa haetaan strategisella tasolla yleensä vastausta siihen, miten yritys ja sen tuotteet menestyisivät kilpailijoitaan paremmin halutulla markkina-alueella tai valituissa ulkoisissa asiakassegmenteissä. Perinteisesti strategioissa on keskitytty joko hinnalla tai laadulla erottautumiseen, mutta digitalisaation myötä, näiden rinnalle on noussut uudenlaisia kilpailuetekijöitä kuten ostamisen nopeus ja helpous. Digiaikana asiakkaiden keskeisimpiä tarpeita ovat nopea ja tehokas asioiminen, joka ei tarkoita enää vain palvelun fyysistä ulottuvuutta vaan mieluiten verkossa tapahtuvaa paikasta riippumatonta kokemusta. (Hämäläinen ym. 2016, 46—48.)

Raskino & Wallerin (2017, 46—47) mukaan nopeuden lisäksi digiajan strategiatyössä on tärkeää olla aidosti parempi kuin kilpailijasi. Monet yritykset ovat sekä onnistuneet, että epäonnistuneet juuri tästä syystä. Asiaa voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta. Tavoitteena saada asiakkaat innostumaan rakentamalla ylivertainen käyttäjäkokemus huomioiden, että yrityksen asiakkaat ovat tottuneet käyttämään tarjottua teknologiaa. Huomioida vallitseva lainsäädäntö – käytännössä laki on usein jäljessä teknologista kehitystä esimerkiksi überin tulo Suomeen. Ja kolmanneksi kulttuuri, eli se että tavoitellut asiakkaat ja kuluttajat ovat myönteisiä uusille ideoille.

Koska digitaalinen teknologia mahdollistaa tuotteiden vertailun, kuluttajien ei enää tarvitse olla yhden yrityksen varassa. Monet uuden talouden yritykset tarjoavat alustan vertailulle ja usein myös mahdollisuuden toisten toimijoiden tuotteiden tai palveluiden ostamiseen. Tulevaisuudessa paras toimintamuoto voikin olla, että keskeiset resurssit jaetaan muiden toimijoiden kanssa. Tämä ei rajoitu pelkkiin fyysisiin resursseihin vaan koskee myös aineetonta pääomaa. (Hämäläinen ym. 2016, 95.)

Webb (2011, 25) mukaan koskaan aiemmin asiakas ei ole ollut näin tietoinen vaihtoehtoista tai muiden mielipiteistä. Vertaisarviot ja asiakasyhteisöt mahdollistavat tutustumisen tarjontaan ja hintoihin ennen ostopäätöstä, mutta ovat yritykselle myös paikka kuunnella asiakasta. Korteso (2012, 54—57) kannustaa yrityksiä hyödyntämään yhteisöllisyyden. Asiakkaat pitää valjastaa puhuttelemaan toisiaan ja myös asiakkaan tai käyttäjän tulee voida luoda uutta. Omaehtoisen tuunailun merkitys on nousussa.

Myös asiakaskokemuksesta on tullut yhä tärkeämpi tekijä niin tuotesuunnittelussa kuin strategioita ja liiketoimintamalleja pohdittaessa. Kaikessa liiketoiminnassa ja etenkin markkinoinnissa on aina ollut kyse ihmisten tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämisestä.

Asiakaskokemuksessa kyse ei ole vain tuote- ja palvelukehityksen näkökulmasta vaan se tulisi nähdä koko yrityksen keskeisenä menestyksen moottorina, jolloin siitä muodostuu yritykselle strategisesti merkittävä asia. (Hämäläinen ym. 2016, 121.)

Syvällinen asiakasymmärrys pitää sisällään asiakkaan arjen ymmärtämistä ja astumista asiakkaan saappaisiin. Tällainen ymmärrys lähtee empatiasta, eli aidosta halusta ymmärtää asiakkaan tarpeita ja kontekstia. Yrityksen tulee myös tunnistaa ne asiakassegmentin tai yksilön tunteet, tarpeet, ympäristö ja sidosryhmät jotka vaikuttavat hänen päätöksiinsä. Ostokäyttäytymistä eivät ohjaa vain järkisyyt vaan yksilön unelmat, toiveet ja pelot. (Hämäläinen ym. 2016, 124—127, 149.)

Kotler ym. (2010, 3-5, 45) mukaan nykyaikainen markkinointi tuleekin nähdä tuotemarkkinoinnin (ominaisuuksien kommunikointi) sijaan tuotteen identiteettinä, rehellisyytenä ja imagona. Ihmisiä ei kohdella enää pelkästään asiakkaina, vaan markkinoinnin tulisi lähestyä heitä henkilöinä, joilla jokaisella on yksilöllinen ajatus- ja arvomaailmansa. Kilpailijoista erottautuminen tapahtuu rakentamalla yksilöllinen identiteetti ja nostamalla markkinoinnissa esille esimerkiksi yrityksen missio, visio ja arvot. Markkinoinnin ei pidä keskittyä vain taktiseen myynnin edistämiseen ja kysynnän luomiseen, vaan sillä tulisi rakentaa luottamusta asiakkaiden ja yrityksen välille. Kyse on siis strategisesta toiminnasta, jota markkinointi toimintona toteuttaa.

Markkinoinnin johtamisen ja suunnittelun tavoitteena ja agendalla tulee olla asiakastiedon jalostaminen tehokkaasti liiketoiminnan tarpeisiin. Kerryttämällä asiakas- ja kuluttajaymmärrystä, voidaan sekä myydä paremmin että enemmän. Jokainen organisaation jäsen voi pohtia kuinka hyvin tuntee loppuasiakkaan ja minkälainen on tämän kulkema asiakaspolku.

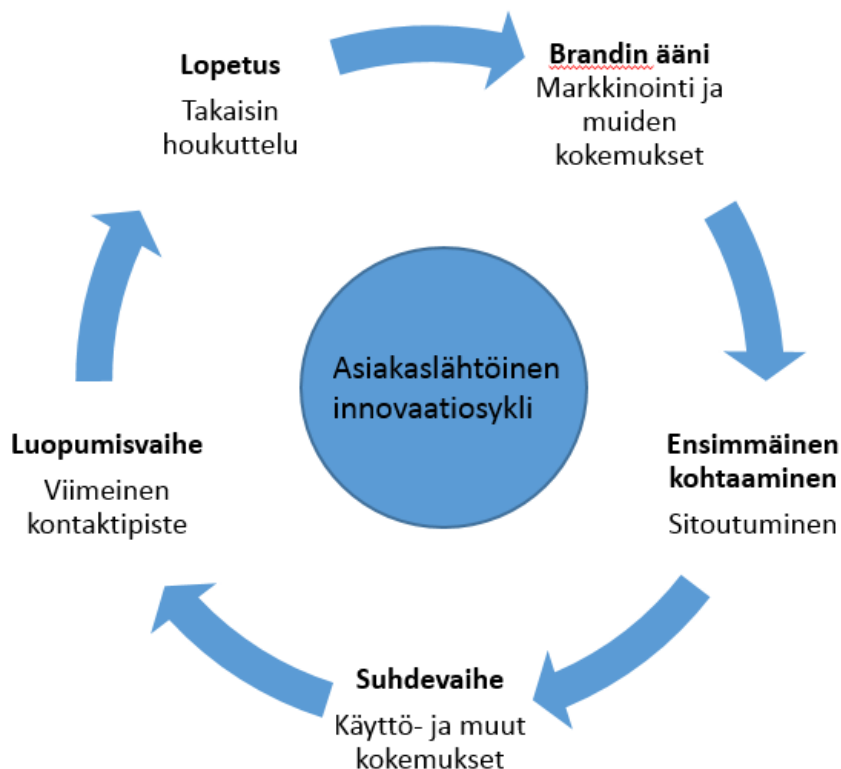
”Markkinoinnin keskeisimpiä tehtäviä tulevaisuudessa on kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ymmärtäminen ja sen valjastaminen myynnin käyttöön.”
– Liiketoimintajohtaja

Koska digitalisaatio on tehnyt kilpailusta kansainvälistä on hintakilpailu erittäin yleistä. Siksi ylimääräisten kustannusten poistamiseen ja kustannusten pienentäminen toteutetaan usein automatisoimalla ja digitalisoimalla palveluja. Erilaisilla asiakassegmenteillä on kuitenkin erilaisia tarpeita ja odotuksia, joten on tärkeätä pystyä analysoimaan kunkin asiakassegmenttien kustannus-hyöty-suhde. Markkinatutkimuksella on mahdollista kartoittaa eri segmenttien palvelutason tarpeet. Lisäksi segmentoinnilla asiakkaita näiden palvelun käytön ja odotusten mukaan, on mahdollista löytää tapoja heidän ohjaamiseksi pois

kannattamattomista segmenteistä. Myös hinnoittelu vaikuttaa todennäköisesti asiakkaiden odotuksiin asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun kanavien kehittämisessä on paljon strategisia mahdollisuuksia. (Wood 2018, 223.)

Gerdt & Korkiakoski (2016, 25; 45—47; 131) lisäävät, että digiaikana brändin rakentamisessa on yhä tärkeämpää kiinnittää huomiota tunnistettavaan asiakaskokemukseen, joka on erinomainen tapa erottautua kilpailijoista. Brändin arvolupaus lunastetaan kohtaamisissa asiakkaan kanssa ja palvelukokemuksen on oltava jokaisessa kanavassa yhtenäinen. Pyrkimyksenä aikaansaanut asiakkaan ostokäyttäytymisen muutoksen, jossa prospektit hakevat enenevissä määrin itse tietoa tuotteesta tai palvelusta ennen yhteydenottoa myyjään. Tämän kehityskulun myötä myös markkinointi ja myyntityö ovat valtavan muutoksen edessä.

Ostoprosessin eri vaiheiden tunnistaminen ja asiakastyytyvyyden selvittäminen prosessin eri vaiheissa auttavat ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja poistamaan kipupisteitä (Hämäläinen ym. 2016, 128—129, 149). Webb (2011, 28) lisää, että jokainen kohtaamis-
piste asiakkaan polulla on mahdollisuus tarjota lisäarvoa asiakkaalle. Seuraavassa kuvassa on esitetty Lassen Scientifin luoma tuotteen innovaatio sykli, jonka jokaisessa vaiheessa asiakaskokemusta voidaan parantaa ja näin tiivistä asiakassuhdetta.

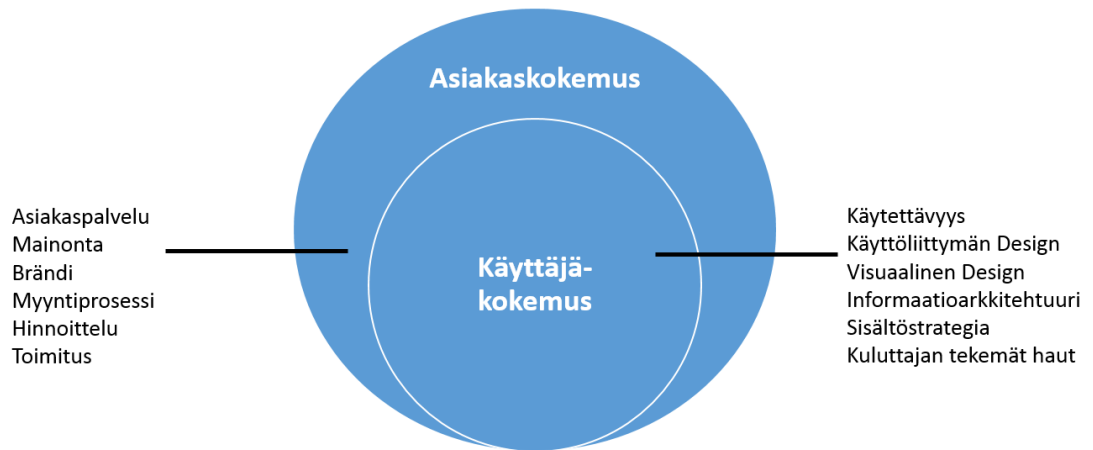


Kuva 5. Innovaatiosykli (mukaillen Webb 2011, 29.)

Asiakaslähtöinen innovaatiokykli perustuu siihen, että tuotetta kehitetään koko asiakkuuden ajan paremmaksi. Ensimmäisessä vaiheessa (Brand noise) on kyse mielikuvasta, joka potentiaalisella asiakkaalla on yrityksestä tai palvelusta ennen yhteydenottoa. Digitaalissa maailmassa brandin ääni on yhtä kuin asiakkaiden kokemukset tai arviot tarjoamastasi. Ensimmäinen kohtaamispiste (First touch) on tärkeä konktaktipiste, joka on yrityksissä alihuomioitu. Joidenkin tutkimusten mukaan 80% asiakkaan luomasta mielikuvasta liittyy asiakkaan ensimmäiseen kohtaamiseen. Suhde-vaiheessa (Relationship Cloud) asiakas muodostaa mielipiteensä samalla kun he ovat sitoumuksessa tuotteeseen, palveluun tai teknologiaan. Viimeinen kontaktipiste (Last Touch) on se mielikuva, jonka jättät hänelle luopumisvaiheessa. Lopetus (Exit, In-Touch) vaiheessa voit vielä pyrkiä tarjoamaan jotakin lisäarvoa, joka saisi asiakkaan jatkamaan palvelun tai tuotteen parissa. (Webb 2011, 28—29.)

Myös Woodin mukaan (2018, 224) hyvän palvelun tulisi jatkua koko asiakassuhteen ajan. Etenkin yritysasiakkaat voivat tarvita apua tuotteen konfiguroinnissa, asennusvaihtoehtoisissa tai vaikka takuu- ja korjaustiedoissa. Käytännössä asiakaskokemus ja käyttäjäkokemus tulee ymmärtää saman tuotteen tai palvelun toisiaan täydentäviksi osiksi. Asiakaskokemus edustaa jokaista askeleen asiakkaan polulla kohti ostotapahtumaa, palvelun käyttöönottoa ja kuluttamista. Sen tavoitteena on liiketoimintastrategioiden yhdenmukaistaminen asiakkaan todellisen kokemuksen mukaiseksi. Käyttäjäkokemuksella taas varmistetaan, että digitaalinen brändi (tuote, verkkosivusto, app jne.) ratkaisee asiakkaan todellisen ongelman tehokkaasti ja intuitiivisesti. (Cao 2010.)

Seuraavaan kuvaan on pelkistetty asiakaskokemuksen ja käyttäjäkokemuksen välinen yhteys.



Kuva 6. Digitaalisen brändin asiakas ja käyttäjäkokemus (mukaillen Cao 2010.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen tekijöitä ovat nopeus, saavutettavuus, asioinnin miellyttävyys sekä prosessien sujuvuus. Kaksikolmasosaa asiakaskokemuksesta on tunnetta, joten teknologisten ominaisuuksien kuten käytettävyyden rinnalla on asiakaskokemuksessa tavoiteltava erityisesti tunneyhteyttä asiakkaaseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 229.)

3.6 Mittarit osana strategian jalkautusta

Yrityksen strategiaa ja mittaristoa voidaan tarkastella joukkona olettamuksia yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja näiden tekijöiden välisistä syy—seuraus-suhteista. Mittareita mietittäessä joudutaan siis käymään keskustelua strategian todellisesta sisällöstä ja merkityksestä. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 143.) Mittaamisen tyypillinen haaste on, että mitataan tuloksia jotka ovat helposti saatavilla, sen sijaan, että mitattaisiin strategisesti tärkeitä asioita kuten toimenpiteiden laatua tai niiden merkitystä lopputulokselle (Okes 2013, 23.)

Määrällisten tavoitteiden lisäksi organisaation tulokseen vaikuttaa yleensä toiminnan laatu. Laadullisten tavoitteiden asettaminen on yleensä vaikeampaa, mutta karkeallakin tasolla asetetut laadulliset tavoitteet ovat yleensä tehokkaampia, koska ne ohjaavat henkilöstöä huomioimaan työn laadullisia ulottuvuuksia. Mikäli numeerisia laatuksiteereitä ei voida määritellä, voidaan toimintaa ohjata siihen johtaneita aktiviteetteja seuraamalla. (Salminen 2017, 60—61.)

”Asiakasymmärrys ja kuluttajaymmärrys ovat yrityksessä vielä hieman eri tasolla. Asiakasymmärrys on erinomaisella tasolla, mutta kuluttajaymmärrys tulisi saada vahvemmin kiinni operatiiviseen tekemiseen.” – A-lehtien liiketoimintajohtaja

Termejä ”mittari” (metrics) ja ”KPI” (Key Performance Indicator) käytetään usein synonyymeinä, vaikka ne merkitsevät eri asioita. KPI on mittari, jolla mitataan kuinka hyvin organisaatio tai yksilö suorittaa operatiivista, taktista tai strategista toimintaa, joka on kriittinen nykyiselle sekä tulevalle organisaation onnistumiselle. (Kerzner 2013, 117–118.) KPI-mittareiden tulisi toimia ennakkoinnin välineinä ja näin mahdollistaa yrityksen toiminnan suunnan muutokset sekä auttaa löytämään korrelaatio suorituskyykyyn ja näin tukea tulevia valintoja. (Dyer 2018, 78.)

KPI-mittarien avulla voidaan mitata kriittisiä menestystekijöitä. Ne osoittavat kuinka paljon edistystä on tapahtunut kohti organisaation tehtävän täyttämistä sekä siirtymistä haluttuun suuntaan. Mittareiden tulee seurata tuloksia, jotka ovat yrityksen toiminnan, suunnan, tavoitteiden sekä halutun mielikuvan mukaisia, jotta voidaan osoittaa ne asiat joita tulisi tavoitella lisäarvon tuottamiseksi. KPI-mittareiksi tulisi valita eritoten mittareita, jotka suuntaavat organisaation katseen tulevaisuuteen. (Kerzner 2013, 122; Wood 2017, 241.) Mittaustietojen lisäksi esimerkiksi kyselytutkimuksia voidaan hyödyntää asiakastyytyväisyyden arvioimiseksi, mikä osaltaan lisää asiakastyytyväisyyttä ja sen positiivista mielikuvaa (Wood 2017, 241).

KPI-mittareita laadittaessa suositellaan käyttämään SMART-periaatetta: **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**ealistic, **T**ime based. Käytännössä siis yksinkertaisia mittareita, jotka ovat objektiivisesti mitattavissa, saavutettavissa, relevantteja ja realistisia sekä aikarajoitteisia (Dyer 2018, 80; Gregory 2017, 29; Järvinen 2017, 64). Markkinoinnin osalta keskeiset KPI-mittarit vastaavat organisaation strategisiin tavoitteisiin ja sisältyvät markkinointisuunnitelman. Jokaisella organisaatiolla on erilaisia johtamisen ja asiakkuuksien kannalta tärkeitä KPI:tä, kuten kannattavuus, tuotteiden laatu tai asiakastyytyväisyyden lisääminen. Oleellista markkinoinnin näkökulmasta on pystyä tunnistamaan haluttu kehityssuunta sekä siihen oleellisesti liittyvät markkinoinnin toimenpiteet sekä tarvittaessa analysoida markkinoinnin suorituskyykyä suhteessa näihin asetettuihin tavoitteisiin ja vielä tarvittaessa sopeuttaa jo tehtyä markkinointisuunnitelmaa. (Wood 2017, 240.)

KPI-mittarit ovat yleensä tyypillisesti ns. lag-mittareita, kun taas lead-mittarit ovat mittareita tai indikaattoreita, joilla tähdätään KPI:den eli lag-mittareiden kasvuun. Lag-mittarina

voi olla virheiden määrän minimointi, jonka lead-mittarina on jokin toimenpide, jolla virheiden määrää voidaan pienentää. (Intrafocus 2018.)

Strategisen tason mittaristolla tähdätään organisaation toiminnan yhdenmukaistamiseen strategisten tavoitteiden mukaiseksi. Tehdäkseen tämän organisaatiot luovat toiminnoille räätälöityjä tulokortteja, jotka yleensä päivitetään viikoittain tai kuukausittain, ja antaen näin johtajille ja esimiehille vahvan työkalun kommunikoida strategiaa, luoda läpinäkyvyyttä organisaation tavoitteisiin ja tunnistaa suorituksen avaintekijät sekä arvo liiketoiminnalle. Strategisten mittareiden tehtävä painottuu seurantaan, ei niinkään analysointiin tai hallintaan. (Kerzner 2013, 254.) Strategisia mittareita ei tule valita suuresta joukosta prosessimittareita, vaan ne ovat luonteeltaan erilaisia ja niiden tulokset ovat seurausta prosessimittareiden avulla saavutetuista tuloksista (Kankkunen ym. 2005, 163).

Operatiivisen tason toimintaa tulisi mitata kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin laadullisin mittarein, jotka mittaavat tuotoksen suhdetta asiakkaaseen. Toiseksi kustannusperusteisillä mittareilla, jotka mittaavat, kuinka paljon resursseja tarvitaan tuotoksen tuottamiseen. Kolmantena nopeuteen liittyvin mittarein, jotka mittaavat tuotannon kestoa esim. tilauksen läpimenoaika, valmistuksen kiertoaika tai sairaalahoidon pituus. (Okes 2013, 19.)

Mittaristo rakennetaan aina strategian jälkeen, vasta kun strategiset tavoitteet on asetettu. Muussa tapauksessa on vaikea määrittää mitä olisi oleellista mitata. Mittarit siirretään sitten prosessi- ja projektitasolle. Mittarit ovat myös kriittisiä strategian toteutuksen ja arvioinnin aikana ja niitä voidaan käyttää organisaation ja yksilön oppimiseen. Mittareiden määrään voidaan soveltaa Pareto-periaatetta (80/20 sääntö) ja kiinnittää huomiota välttämättömiin vähäisiin tarpeisiin menestyksen varmistamiseksi. Toisin sanoen selvittää mitkä ovat ne kriittiset tekijät, joiden avulla organisaatio voi mitata menestystä. (Okes 2013, 25.)

Strategisen mittausjärjestelmän tulee kuvastaa yrityksen tai yksikön päämääriä ja strategiaa. Yksiköitä ei voi mitata samoilla mittareilla, ellei niillä ole samaa strategiaa ja päämäärää. Päätösvallaltaan hajautetussa matriisiorganisaatiossa yksikön tai liiketoimintalueen mittausjärjestelmää tulee olla ihmisiä matriisin eri ulottuvuuksista. Mikäli pyritään hakemaan synergioita, on tärkeää, että ylemmän tason päätöksentekijät ovat mukana mittausjärjestelmän suunnittelussa. (Kankkunen ym. 2005, 166, 169.)

”Markkinoinnin tavoitteet pitää pudottaa suoraan liiketoiminnan tavoitteista.
Markkinoinnin pitää omilla käytössä olevilla keinoilla houkutella asiakkaita.”
- Liiketoimintajohtaja

Lead-mittareiden tarkoituksena on tuloksen mahdollistaminen (esim. asiakaspalvelukoulutuksen tehokkuus voi ennustaa asiakastyytyväisyyden kasvua), kun taas lag-mittarit kertovat aiemmin tapahtuneesta toiminnasta ja sen tuloksista. Kehittyneessä mittausjärjestelmässä pyritään tunnistamaan näiden asioiden välinen korrelaatio. (Okes 2013, 20.)

Onnistunein mittari keskittyy yhteen tai useampaan strategiseen tavoitteeseen ja siitä on johdettavissa nähtävissä looginen yhteys korkeamman tason mittareihin, jotka lopulta osoittavat strategisen prioriteetin. Mikäli linkkiä ei ole olemassa, joku kysyy, miksi tietoja kerätään. Hyvä mittari on myös sijoitettu riittävän alas organisaatiossa. Lead-mittareilla tiedetään olevan suuria korrelaatioita tuloksiin ja ne auttavat organisaatiota ymmärtämään entistä nopeammin, mitä nämä tulokset todennäköisesti ovat. (Okes 2013, 26.)

Digitaalisen markkinoinnin tavoitteilla ja mittareilla tulisi pystyä varmistamaan yrityksen pitkän aikavälin menestyminen ja toisaalta lyhyen aikavälin tuottavuus. Järvinen (2017, 65) jakaa mittarit kolmeen luokkaan: myyntitavoitteisiin (mittareina myynti ja myyntiliidit), bränditavoitteisiin (tunnettuus, näkyvyys, mielikuva tai kiinnostavuus) ja asiakkuustavoitteisiin (asiakaskokemus, tyytyväisyys, uskollisuus, sitoutuminen ja suosittelu). Yleensä ottaen brändi- ja asiakkuustavoitteiden mittaaminen on usein vaikeampaa, mutta ne ovat erittäin oleellisia, jotta mittaamisessa ei keskitytä vain lyhyen aikavälin tuottavuuden maksimointiin pitkän aikavälin kustannuksella. (Järvinen 2017, 68.)

Yritykset voivat käyttää mittareina sekä sisäisiä että ulkoisia mittareita edistääkseen tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi ulkoiset mittarit kuten tunnettuus ja asiakastyytyväisyys sekä näihin liittyvät toimenpiteet edistävät asiakassuhteiden vahvistamisen ja laajentamisen markkinointitavoitteita: mitä suurempi tietoisuus on, sitä suurempi on todennäköisyys, että asiakkaista tulee asiakkaita. Sisäisten mittareiden tarkoituksena on mitata tuloksia, jotka liittyvät tiettyihin taloudellisiin tavoitteisiin kuten kannattavuuteen. (Wood 2017, 240.)

Yrityksillä on taipumus mitata vain nykyistä toimintaa, vaikka organisaation pitkän aikavälin kestävyyttä voidaan ohjata toiminnoilla, jotka keskittyvät tulevaisuuden arvon luomiseen, kuten tietämyksen lisäämiseen ja uusien tuote / palvelukonseptien määrittelyyn. (Okes 2013, 36.) Myyntitavoitteilla ja näihin liittyvillä mittareilla voidaan vaikuttaa yrityksen kykyyn lisätä myyntiä lyhyellä aikavälillä. Bränditavoitteet ovat sidoksissa organisaation pitkän aikavälin potentiaaliin hankkia uusia asiakkaita ja asiakkuustavoitteilla varmistetaan nykyisten asiakkuuksien säilyminen ja sitä kautta pitkän aikavälin menestyminen ja parempi kannattavuus, kun resurssia ei kulu vain uusien asiakkaiden hankintaan. (Järvinen 2017, 65.)

Okes (2013, 26) kehottaa myös kiinnittämään huomiota siihen, että mittareiden avulla voidaan erottaa toisistaan liiketoimintasegmentit. Monissa organisaatioissa on erilaisia markkinasegmenttejä ja erilaisia asiakkaita, joilla on erilaiset tarpeet, sekä useita tuotteita ja / tai palveluja, joita näille tarjotaan. Mittari, joka ei salli porautumista tiettyyn segmenttiin, ei riitä ratkaisemaan prosessien vaihtelun lähteitä.

Markkinoinnissa mittareita voi hyödyntää seuraamalla myyntimahdollisuuksia kannattavampiin asiakkaisiin ja verrata niitä vähemmän kannattaville asiakkaille tehtyihin tuotteisiin, jotta markkinoinnin painopisteitä voidaan muuttaa pitkällä aikavälillä. Myös uuden tuotemyynnin suhdetta nykyisen tuotemyynnin suhdetta mittaavien tietojen avulla voidaan osoittaa missä määrin uudet tuoteinnovaatiot lisäävät kasvua. Mielikuvien parantamisen osalta markkinoinnin mittaristo voi pitää sisällään pitkän aikavälin muutoksia erilaisten asennevääntämien ja toivotun position suhteen valituissa kohderyhmissä. (Wood 2017, 241.)

Mittareita voi ja myös tulisi käyttää henkilöstön motivointiin ja palkitsemiseen. Yksilön palkitsemisessa on hyvä pohtia halutaanko yksilöitä mitata tuloksista vai tekemisestä. Tuloksista palkitseminen siirtää vastuuta ja riskiä yksilölle kun tekemisestä palkitseminen taas yritykselle. (Kankkunen ym. 2005, 175 – 176.) Suorituspalkkioiden osalta on hyvä miettiä palkitaanko työntekijöitä vain huippusuorituksista vai pitäisikö palkitsemisessa huomioida kehittyminen (Salminen 2017, 65).

Onnistunut yrityskulttuuri pitää sisällään yksilöiden autonomian, joten mittareiden valinta ei saa johtaa ylittämiseen tai mikromanageeraukseen. Mittaamisen tarkoituksena on ainostaan lisätä läpinäkyvyyttä niillä alueilla, jossa mittarit auttavat tekemään parempia päätöksiä. (Dyer 2018, 81.)

Dyer (2018, 82) kuitenkin kannustaa mittaamaan riittävän usein ja myös yksilötasolla. Hänen yrityksessään jokaisella työntekijällä on kuukausittaiset tavoitteet (5kpl), jotka ovat merkittäviä juuri sen kuukauden aikana kyseisessä tehtävässä ja henkilölle. Lisäksi seurataan suorituskkyä viidessä kaikille yhteisessä osaamisalueessa, joilla on merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Näin jokaisella henkilöllä on 12 mahdollisuutta vuodessa päästä tavoitteisiinsa. Säännöllisesti seuraamalla tavoitteet myös säilyvät ajankohtaisina ja työntekijöiden mielessä. Tiheä seuranta myös mahdollistaa nopeamman reagoinnin ja uusien tavoitteiden asettamisen. Mikrotason toimenpiteillä varmistetaan makrotason mission toteutuminen.

Motivaatioteorioiden mukaan tietotyössä toimintaa ei ole aina mahdollista arvioida objektiivisesti, jolloin johdon tehtäväksi jää kontrolloinnin sijaan pyrkimys motivoida työntekijöitä toimimaan yrityksen edun mukaisesti ja sitouttamaan nämä yrityksen tavoitteisiin. Mittausjärjestelmän rooli tulisi nähdä keinona motivoida työntekijöitä tämän kaltaiseen käyttäytymiseen. (Kankkunen ym. 2005, 181.) Taitavasti asetetut tavoitteet ohjaavat työntekoa, auttavat kommunikoinnissa ja vähentävät tiimin sisäisiä konflikteja. Motivaation vaikutusta suorituskyykyyn on hyvä tarkastella yksilötasolla sekä koko organisaation tasolla, sillä tunteet tarttuvat ja motivoitunut työntekijä levittää myönteistä energiaa koko työyhteisöön. (Salminen 2017, 60—61.)

Myös yrityksen palkitsemisjärjestelmän tulee tukea organisaation tavoitteita ja kehittymistä. Tulospalkkioiden palkkiojaksot ovat usein liian pitkiä ja rahallinen arvo liian pieni, jotta ne toimisivat optimaalisesti. Palkitsemista suunniteltaessa on tärkeää tiedostaa, että kyse on paljon laajemmasta asiasta kuin rahallinen palkitseminen. Monet työstä ja työyhteisöstä nousevat palkkiot voivat olla paljon tehokkaampia. Tällaisia ovat esimerkiksi työn imu, eli oman tehtävän kiinnostavuus ja sen tuottamat onnistumisen edellytykset, työntekijän työn ja työsuorituksen huomioiminen ja taitavasti annettu kiitos, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kehittymisen mahdollisuudet, työkavereiden antama spontaani tunnustus, mahdollisuus kuulua menestyvään organisaatioon, asiakkailta saatu tunnustus ja lisävastuu tai suurempi rooli toiminnossa, mahdollisuus saada äänensä kuuluviin tiimin asioista päätettäessä sekä mahdollisuus työskennellä huipputiimissä. (Salminen 2017, 64.)

Palkitsemisjärjestelmä tuleekin nähdä osana liiketoiminnan ohjaamiskokonaisuutta eikä ainoastaan keinona tarjota rahallisia houkuttimia. Kokonaisuus tulee muodostaa palkan osista, työympäristöstä, oppimisesta ja työn sisällöstä sekä yrityksen maineesta ja toimintatavoista. Työntekijöiden osallistaminen ja huomioiminen ovat olennainen osa kokonaisvaltaista palkitsemisjärjestelmää. (Kankkunen ym. 2005, 187.)

”Kannustejärjestelmän pitäisi olla vahvemmin sidoksissa kulloiseenkin tavoitteeseen ja linkittyä yksilön omiin tavoitteisiin tai niihin asioihin, joihin hän voi vaikuttaa. Kannustejärjestelmässä voisi myös ottaa huomioon ne strategiset painopisteet tai halutut muutokset, jotka halutaan saada aikaan.” - Liiketoimintajohtaja

3.7 Kulttuuri osana strategiatyötä

Tulkinnallisen strategiakäsityksen mukaan strategiatyö on prosessi, jossa strategia laaditaan ja toteutetaan jatkuvana sosiaalisena prosessina, jossa tulkinnan tekeminen tapahtuu ollessamme sosiaalisessa kanssakäymisessä ja tulkinnan anto puolestaan toimintaa, jolla pyrimme vaikuttamaan toisten tulkintoihin. (Suominen ym. 2012, 36.)

Koska muutosvauhti on tällä hetkellä nopeaa, strategiatyön rytmi muuttuu ja kulttuurin merkitys korostuu. Strategiaa tehdään yhä nopeammissa sykleissä, jolloin virheistä ja kokemuksista oppiminen korostuu. Strategia näyttäytyykin entistä enemmän periaatteina ja tapana toimia erilaisissa tilanteissa. Päätökset on tehtävä reaaliaikaisesti ja niiden tekijöinä ovat kulloinkin lähinnä asiakasrajapintaa olevat henkilöt. (Hämäläinen ym. 2016, 67; Santalainen & Baliga 2015, 205.)

Santalaisen & Baliga (2015, 205) puhuvat klaaniperusteisesta ohjauksesta, jossa tuotos-ten ja käyttäytymisen seurantaan perustuvat ohjausjärjestelmät korvataan kulttuuriperusteisella ohjauksella. Päätökset tehdään siten, että ne ovat linjassa organisaation ydinarvojen ja päämäärien kanssa. Tällaisessa ohjauksessa kulttuurin vaikutusvoima toteutuu, mikäli yksilöt sosiaalistuvat työyhteisöön.

Organisaation kyky ja rohkeus ajatella ja toimia toisin ovat edellytyksiä tulevaisuuden menestykselle. Menestyvissä yrityksissä kulttuurista on muodostunut kilpailuetu, jota on mahdotonta kopioida. Johtamisen painopisteen onkin käännettävä ihmisiin ja kulttuuriin, kun raha tai asema eivät ole ainoa motivoiva tekijä vaan ihmiset kokevat entistä tärkeämmäksi muut asiat, kuten töissä viihtymisen ja yrityksen mission. Myös yrityksen prosessit muutetaan vastaamaan sitä kulttuuria, jota yritetään rakentaa. (Hämäläinen ym. 2016, 155—156.)

”On tärkeätä tunnistaa sopivat foorumit, jotka vievät valittuja asioita eteenpäin. Tarvitaan toimintakulttuuria, joka tukee tekemistä ja sitä, että ihmiset linkittävät tehtävänsä vahvemmin strategiaan.” - Liiketoimintajohtaja

Harvard Business Review Analytic Services teettämässä tutkimuksessa työntekijöiden sitoutumisen vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn (HBR 2013) selvisi, että menestyneimmillä yrityksillä liiketoiminnan tavoitteet ja strategia olivat selkeitä ja kommunikoitu useiden kanavien välityksellä ja niitä myös vahvistettiin esimiesten kautta. Suorituskykyyn liittyvät mittaukset olivat selvästi sidoksissa liiketoiminnan tavoitteisiin ja vertailuanalyysia käytettiin laajalti sekä yrityksen sisällä että toimialalta. Työntekijät saivat vastuuta ja pystyivät

ratkaisemaan ongelmiaan luovasti. Viralliset palkitsemisjärjestelmät olivat valmiita palkitsemaan huippusuorituksista ja toiminnoissa oli riittävä määrä itsenäisyyttä, jotta päätökset voidaan tehdä yksikkötasolla. Yleisimmin mainittu menestysominaisuus oli keskittyminen henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, jotka ovat sidoksissa organisaation tavoitteisiin.

Dyer (2018, 76—77) kertoo Googlen tutkimuksesta, jonka avulla etsittiin keinoja työntekijöiden sitouttamiseen, onnellisuuteen ja tehokkuuden kasvattamiseen. Selvityksen mukaan menestyksellisen tiimin kokoonpano rakentui seuraavasta viidestä seikasta. Luottamus: tiimin jäsenet saavat asiat tehtyä ajoissa ja tavoitteiden mukaisesti. Rakenne ja selkeys: tavoitteet ja roolit ovat kaikkien tiedossa. Tarkoitus: työllä on henkilökohtainen merkitys jokaiselle ryhmän jäsenelle. Vaikuttavuus: jokainen jäsen uskoo työllään olevan tarkoitus ja hyvä päämäärä. Psykologinen turvallisuus: tiimin jäsenet uskaltavat kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa pelkäämättä nolatuksi tulemista tai muita seurauksia.

Kulttuuri näkyy lukuisissa arkisissa päätöksissä ja on keskeinen osa strategiaa. Kun asiakaslähtöisyys tai ekologisuus ovat osa yrityksen kulttuuria, ne ohjaavat sekä toimintaa että valintoja. Mikäli tavoitellaan luovuutta tai itseohjautuvuutta on hyvä muistaa tämä virheiden ja epäonnistumisten hetkellä. Parhaimmillaan kulttuuri tarjoaa selkärangan työntekijöille ja auttaa työllistämään juuri sellaiset ihmiset, jotka yritys haluaakin työllistää. Se on keskeinen menestystekijä joka ohjaa työntekijöitä kiinnittämään huomioita ja priorisoimaan sekä suoriutumaan organisaation kannalta merkityksellisillä osa-alueilla. (Hämäläinen ym. 2016, 161.)

Webb (2011, 24) lisää kulttuuriin keskiöön asiakkaat. Digitaalinen liiketoiminta on viestintää ja digitaaliset innovaatiot lähtevät dialogista asiakkaan kanssa, ennen kaikkea asiakasta kuuntelemalla. Yrityskulttuuri joka keskittyy tuloksiin ja mahdollisuuksiin pärjää ennen pitkää paremmin kuin prosesseihin ja riskeihin keskittyvä. Asiakaskokemus ja proaktiivisuus sekä vastuullisuus ovat merkittäviä valintoja. Suljetut innovaatiokulttuurit hidastavat kasvua, joten vuorovaikutteinen asiakasdialogi ja digitaaliset yhteisöt asiakaslähtöisessä kehittämisessä yhdistettynä yrityksen strategiaan ja innovaatiotoimintaan ovat osa menestyvää digitaalista kulttuuria.

Rob Markeyin mukaan yritykset, joiden työntekijät ovat sitoutuneimpia tekevät seuraavat kolme asiaa. He asettavat työntekijöitä paikkoihin, joissa näillä on kyky arvioida tehtäviään ja oppia ajan kuluessa asiakkaiden (sisäisen tai ulkoisen) palautteen avulla tekemään paremmin työtään. He yhdistävät työntekijöiden suorituskyvyn organisaation laajempien ta-

voitteiden saavuttamiseksi sekä tukemaan asiakastavoitteita. Ja kolmanneksi he rakentavat yrityskulttuurin, jonka tehtävänä on tarjota työntekijöille itsenäisyyttä, hallintaa ja tarkoitusta sekä vahva tunne jäsenyydestä. Rakenteellisesti tämä tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon on luovutettava päätöksentekovalta, jolloin valta ja vastuu on hajautettu johdosta yksittäisiin tiimeihin. (Harward Business Review 2013.)

Idean tai strategian erinomaisuuden ratkaisee yleensä kyky panna toimeen. Yrityskulttuurin ja ympäristön tulee tukea innovatiivisuutta ja positiivista ajattelua sekä uusien ajatusten esiintuomista. Joka ainut idea on varmasti jo keksitty jossain muualla, mutta ratkaisevaa on toimeenpano. (Hämäläinen ym. 2016, 143.)

4 Kohdeyritys: A-lehdet

A-lehdet on sisältöalo, joka on kasvanut mediasta asumisen ja terveyden asiantuntijaksi sekä digitaalisen vaikuttamisen edelläkävijäksi. A-lehdet-konsernin muodostavat emoyhtiö A-lehdet Oy ja sen tytäryhtiöt Finnish Design Shop Oy ja Oma Terveys Oy. A-lehdet on myös vähemmistöosakkaana (49 %) Genero Oy:ssä. Konsernin liikevaihto oli viime vuonna 102,5 miljoonaa euroa ja liikevoitto A-lehdet-konsernissa 9,3 miljoonaa euroa. Perheyriksen tarina alkoi Apu-lehdestä vuonna 1933. Vetovastuussa A-lehdissä on nyt Lyytikäisten perheen kolmas sukupolvi.

4.1 A-lehtien strategiset valinnat ja toimintaympäristö

Toimintaympäristön vaikutus strategiaan on ilmeinen ja se tulisi huomioida strategiaa laadittaessa. A-lehdissä viitekehyksenä on Boston Consulting Groupin kehittämä nelikenttä, jossa strategiaa lähestytään toimialan ennakoitavuuden ja oman toiminnan vaikutusten näkökulmasta. Medialiiketoiminnan ansainta on murroksessa eli käytännössä perinteinen ansainta: tilaus- ja mediamainostuotot laskevat. A-lehdet Oy on Suomen markkinalla keskikokoa, mutta internetjättiläiset kuten Google ja Facebook määrittelevät medialiiketoiminnan toimialaa jatkuvasti uudestaan.

Tällaisessa kilpailutilanteessa toimivat yritykset tarvitsevat sopeutuvan lähestymistavan, jolloin tavoitteita ja taktiikoita voi jatkuvasti tarkentaa sekä resursseja hankkia tai luovuttaa nopeasti. Nopeasti muuttuvassa, reaktiivisessa ympäristössä, jossa ennustukset ovat todennäköisesti väärässä ja pitkän aikavälin suunnitelmat ovat oleellisesti hyödyttömiä, strategisena tavoitteena ei ole tehokkuuden optimointi vaan pikemminkin joustava suunnittelu. Näin ollen strategista suunnittelun sykliä voidaan kutistaa alle vuodeksi tai se voi olla jopa rullaavaa. Strategiassa tehty suunnitelmat eivät ole tarkkaan määriteltyjä, vaan karkeita oletuksia, jotka perustuvat parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Valitussa toimintamallissa strategian on oltava tiiviisti yhteydessä operaatioihin tai sulautettu toimintoihin, jotta se voi parhaiten tallentaa muutossignaaleja ja minimoida tietojen menetyksen ja ajanjaksot. (HBR 2/2012.)

Yrityksen strategiassa on siis tunnistettu tilanne, jossa yrityksen on laajennuttava uusille alueille saadakseen aikaan kilpailuetua ja kasvua. Vanhan liiketoiminnan rinnalle on löydettävä uudenlaisia ansaintamalleja sekä liiketoimintaa, joka perustuu sekä nykyiselle

osaamiselle, mutta myös uudenlaisten liiketoimintamallien etsimisille ja kasvulle perinteisen liiketoiminnan ulkopuolelle monialayrityksesi. Valittu strateginen positio määrittelee tehtäviä valintoja ja ohjaa tekemistä jopa arjen tasolla.

Disruptio edellyttää myös katseen siirtämistä omasta organisaatiosta koko toimialan rakenteisiin, dynamiikkaan ja toimijoihin. Lisäksi uusia ideoita haetaan oman toimialan ulkopuolelta esimerkiksi siirtämällä toisen toimialan liiketoimintamalli omalle toimialalle. Disruptiivisen yrityksen menestyksen ydin ei olekaan erinomainen tuote tai palvelu vaan innovatiivinen liiketoimintamalli, joka haastaa bisnestä tavoilla, jota alan vanhat toimijat eivät ole hoksanneet tai osanneet. (Hämäläinen ym. 2016, 92.)

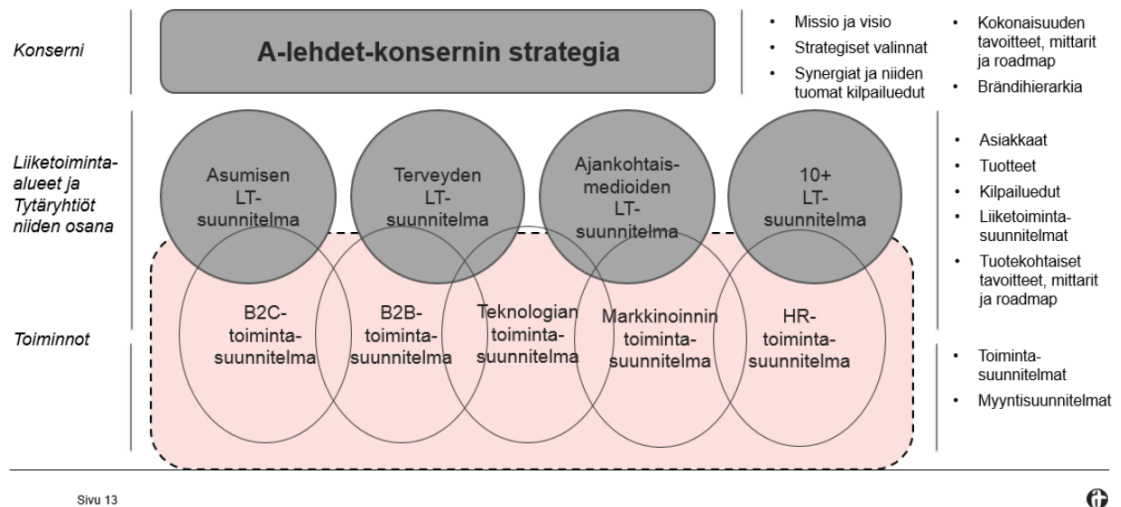
Klassiset strategiat, joilla pyritään saavuttamaan mittakaavaetuja ja soveltamisalaa, luovat usein yrityskulttuureja, jotka palkitsevat tehokkuutta ja vaihtelun poistamista. Tämä voi heikentää kokeilukulttuurin ja oppimisen mahdollisuutta, mikä on olennaista sopeutumisstrategian kannalta. Koska epäonnistuminen on yksi kokeilun luonnollinen tulos, adaptiiviset ja muotoilevat strategiat vaativat yrityskulttuuria, joka ei rankaise siitä. Oleellista onkin ymmärtää strategiat pelin muuttamisena, eikä niinkään oman aseman optimoisena markkinoilla. (Harward Business Review 2/2012.)

Yksi hyvä tapa saada parempi käsitys yrityksen asemasta suhteessa toimintaympäristöön on pyrkiä säännöllisesti arvioimaan ennusteen tarkkuutta ja objektiivisesti arvioida ennustettavuutta seuraamalla, kuinka usein ja missä määrin yrityksesi pystyy muuttamaan suhteellista asemaa tulojen, kannattavuuden ja muiden suorituskykymittareiden suhteen. Toimialaymmärrystä voi lisätä seuraamalla ja analysoimalla toimialan ikää, keskittymistä, kasvunopeutta, innovaatioiden määrä ja teknologisen muutoksen nopeutta sekä yrityksen omaa kompetenssia suhteessa näihin. Harward Business Review – artikkelin (2/2012) mukaan aktiivinen toimintaympäristön seuranta ja valmius sopeutua siinä tapahtuviin muutoksiin ovat valitun strategisen mallin kulmakiviä.

4.2 Strategiatasot

Tukiyksiköt parantavat organisaation synergiaa, jos ne yhdensuuntaistavat toimintansa liiketoimintayksiköiden ja konsernin prioriteettien kanssa. Sisäisten tukiyksiköiden tulisi kehittää uudenlaisia johtamisjärjestelmiä, jotka luovat kumppanuussuhteita ja yhdensuuntaisuutta sidosryhmien välille. Tärkeintä on määritellä ne osat, johon tukiyksiköt (toiminnot), voivat vaikuttaa. Nämä tunnistetut tavoitteet muodostavat tukiyksikön scorecard-mittariston (pää tavoitteet) sekä linkin liiketoimintayksikön ja tukiyksikön välille. (Kaplan & Norton 2007, 191.)

Strategiatasot A-lehdissä



Kuva 6. Strategiatasot A-lehdissä (A-lehdet 2017.)

Tunnistamalla yrityksen strategiset valinnat, kunkin liiketoimintayksikön avaintavoitteet ja yhdistämällä ne markkinointitoiminnon toimintasuunnitelmaan, saadaan toimintaa tehostettua ja strategia ohjaamaan tekemistä markkinointitoiminnossa. Oikeanlaisten mittareiden avulla voidaan aktiivisesti seurata ja analysoida miten valituissa operatiivisessa toimenpiteissä on onnistuttu tai epäonnistuttu, mitä asioita kannattaa muuttaa ja käytännön tasolla myös osoittaa ja arvioida miten toimenpiteet tukevat pääsyä strategisiin tavoitteisiin.

Tavoitteilla on tärkeä tehtävä menestyksen mittaamisessa mutta myös uusien ideoiden luomisessa. Kun lopputulosta maalaillaan etukäteen, tavoitteista voidaan saada itsensä toteuttava profetia. Oivallukset ovat tärkeitä tuotteiden ja palveluiden kehityksessä, mutta kokonaan uuden liiketoiminnan synnyttäminen vaatii lisäksi liiketoimintamalleja. (Hämäläinen ym. 2016, 106—107.) Onnistuneen yhteisen suunnan löytämiseksi olisi kyettävä tunnistamaan ne yhteiset kohderyhmät, jotka ovat liiketoiminnan kohteena.

Menestyvä tuote tai palvelu saattaa olla hyvin kaukana alkuperäisestä ideasta, joten yrityksen tulisi pyrkiä pivotoimaan tekemistään. Tämä tarkoittaa yrityksen nopeaa suunnan muuttamista, kun aikaisempi toimintamalli todetaan kannattamattomaksi tai huonosti toimivaksi.

4.3 Strategiset valinnat konsernitasolla

A-lehtien missio: Vau mitä sisältöä

A-lehtien visio: Digitaalisuus DNA:ssa. Useat ansaintamallit tukijalkoina. Markkinana koko maailma.

Strategisina valintoina tämä tarkoittaa konsernitasolla jakoa kasvun ja kannattavuuden välille. Kasvua haetaan uudesta liiketoiminnasta ja ansaintamalleista sekä digikyvykkyydestä. Kannattavuutta nykyisestä liiketoiminnasta, eli kohderyhmien, alustojen ja sisältöomaisuuden kaupallistamisesta sekä tehokkaasta aikakausmediaportfolion johtamisesta.

Strategiset valinnat



Näe kokonaiskuva. Tee oikeita asioita ja tee ne oikein.



Kuva 7. Strategiset valinnat A-lehdissä (A-lehdet 2017.)

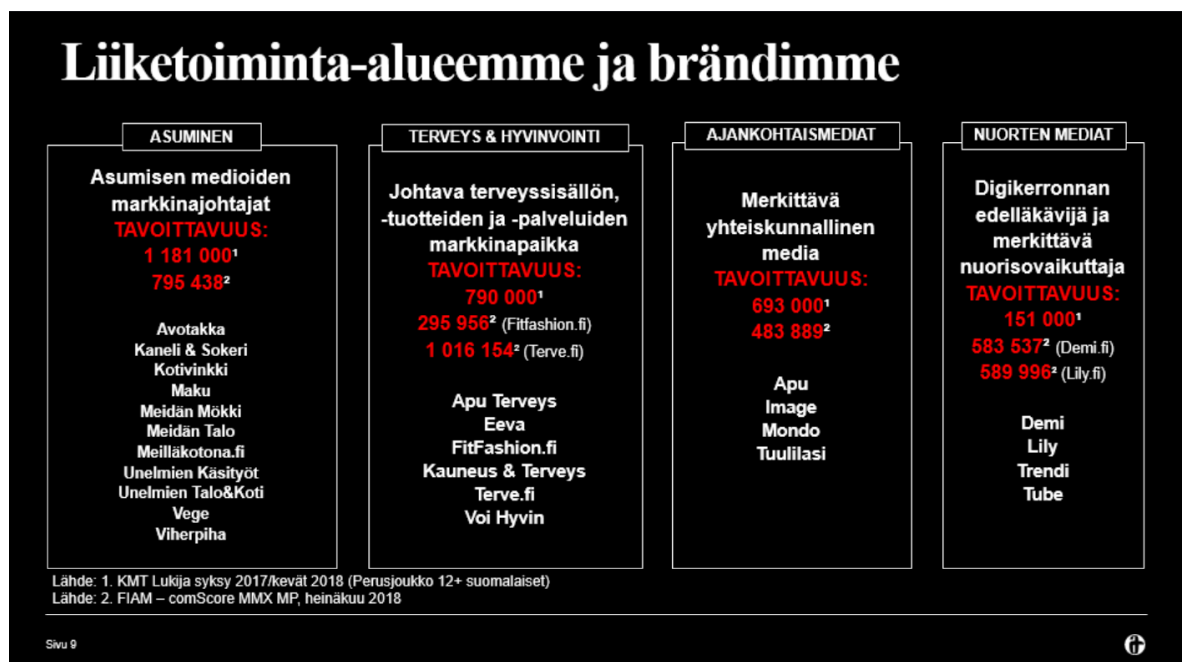
Strategiassa A-lehtien kilpailuedun ajatellaan syntyvän erityisesti kilpailukykytekijöiden kombinaatiosta. Kun yrityksen asiakasosaaminen, verkkokauppaosaaminen ja sisältöosaaminen yhdistetään, syntyy ainutlaatuinen kilpailuetu eli asiantuntijajohtajuus valituilla liiketoiminta-alueilla. Strategiassa on myös määritelty, että kilpailuetutekijöitä on erityisesti pidettävä yllä ja viestittävä markkinassa, joten markkinoinnille- ja viestinnälle voidaan löytää strategiasta selvä ylätasoon tavoite kilpailuetutekijöiden viestiminen.

Yrityksen strategisiksi tavoitteiksi seuraavalla strategiakaudelle on määritelty:

- Verkkokaupan kasvattaminen
- Median parempi kaupallistaminen, tehokkuus ja digitalisoiminen
- Yritysostot ja kumppanoituminen
- Jatkuva kilpailukyky- ja etutekijöiden kehittäminen:
 - Kaupallinen ja journalistinen sisältöosaaminen
 - Data- ja analytiikkalähtöinen asiakasosaaminen
 - Verkkokauppaosaaminen
- Osaamisen hankkiminen ja tavoitekulttuuriin johtaminen.

Strategiassa jokaiselle liiketoiminta-alueelle on myös määriteltä rooli. Kasvua haetaan erityisesti Asumisen ja Terveysten liiketoiminta-alueilla. Kannattavuutta Ajankohtaismediassa eli ns. perinteisen medialiiketoiminnan puolella ja mainehyötyä ja ns. edelläkävijä imagoa nuorten medioiden liiketoiminta-alueella.

Liiketoimintastrategiat pitävät sisällään myös konsernin tytäryhtiöiden kasvutavoitteet eli verkkokauppaliiketoiminnan erityisesti asumisen ja terveyden liiketoiminta-alueilla.



Kuva 9. A-lehtien liiketoiminta-alueiden roolit strategiassa (A-lehdet 2017.)

Strategiaa on A-lehdissä jalkautettu henkilöstöinfoissa, joissa strategiaa käydään läpi noin kerran kuukaudessa. Toimitusjohtaja esittelee konsernistrategian lokakuussa, kun se on hyväksytty yhtiön hallituksessa. Lisäksi johtoryhmän jäsenet esittelevät kukin oman toimintonsa toimintasuunnitelmat rullaavasti läpi vuoden.

Esimiehille strategiaa on lisäksi jalkautettu esimiesinfossa ennen ensimmäistä strategia-esittelyä koko henkilöstölle. Laajennettu johtoryhmä (sisältää toimintojen johtajia, jotka eivät johtoryhmässä) kokoontuu noin 2 kertaa vuodessa johtoryhmän strategiatyön lisäksi.

A-lehtien strategian jalkauttamistyössä on tunnistettu lisäksi seuraavat Must-Win Battlet, jotka jokaisen toiminnon esimies jalkauttaa omille alaisilleen:

1. Toimintakulttuurin uudistaminen: kirkas näkemys, yhdessä osaaminen ja ketterä toiminta
2. Medialiiketoiminnan tuottavuus ja uudistumiskyky toimialan kärkiluokkaa
3. Verkkokaupan kasvattaminen konsernin tukijalaksi
4. Kaupalliset sisällöt ja asiantuntijapalvelut medialiiketoiminnan kasvualueeksi

Näitä Must Win battlejä on hyödynnetty tässä hankkeessa osana lead-mittarien suunnitteluprosessia.

4.4 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiot ovat tyypillisesti seurausta yritysten halusta palvella useita erilaisia asiakassegmenttejä asiakaslähtöisemmin ja kustannustehokkaammin sekä tarpeesta kohdistaa resurssit tehokkaammin. Matriisiorganisaatiolla tavoitellaan myös siiloutumisen vähentämistä ja parempaa tiedonkulkua. Ideaalitulanteessa rakenne kannustaa innovatiivisuuteen ja nopeaan tehtäväorientoituneeseen toimintaan. (Salminen 2017, 174—175.)

Matriisiorganisaation luonteenomaisin piirre on kahtaalle vertikaalisesti funktioittain ja horizontaalisesti projekteittain jakaantunut johtajuus. Tämän rakenteellisen seikan myötä matriisiorganisaatiolle tyypillisiä haasteita ovat monimutkaisuus, epäselvät tavoitteet, epäselvät rooli- ja vastuualueet, johtajuuden jakamisen vaikeus sekä työntekijöiden tavoitteiden kapea-alaisuus ja mahdollinen kaksoisroolitus. Toisaalta matriisiorganisaatiossa voidaan hyödyntää funktionaalisen rakenteen suuren tuotannon tehokkuutta, kun samalla toimitaan pienessä ja tavoitehakuisessa organisaatiossa. Rakenne myös mahdollistaa nopean ja helpon resurssien siirron ja informaatiovirtaa voidaan myös kasvattaa. Lisäksi työntekijät kykenevät paremmin ottamaan huomioon erilaisia tavoitteita ja heidän päätösvaltansa ja vastuunsa matriisiorganisaatiossa kasvavat. (Tevameri 2014.)

A-lehdet on organisoitu matriisiorganisaation muotoon siten, että toiminnot leikkaavat liiketoiminta-alueet vertikaalisesti. Liiketoiminta on se taho, joka johtaa tekemistä ja toiminnot suunnittelevat tekemistään kunkin liiketoiminta-alueen tavoitteiden näkökulmasta. Kuten

aiemmasta kuvasta (kuva 9.) nähdään, on yrityksen strategiassa tunnistettu tietyt roolit ja painopisteet, jota kussakin liiketoiminta-alueessa toteutetaan.

”Organisoituminen on aina tapauskohtaista. Tärkeintä on miettiä mikä toimii tekemisen kannalta parhaiten. Matriisi on aina jollakin tavoilla olemassa myös linjaorganisaatiossa.” - Liiketoimintajohtaja

Mikään tunnettu organisaatiomuoto ei ole täydellinen vaan vaatii johtamista. Järjestäytyminen matriisiin vaatii sekä organisaation syvällistä johtamista että työntekijöiden ajattelumallin muutosta. Matriisissa työntekijää ohjataan linja-organisaation esimiehen lisäksi muiden esimiesten esimerkiksi liiketoimintajohtajien toimesta. (Salminen 2017, 175.)

Toimivan matriisin edellytyksenä on, että johtajuutta jaetaan ja päätökset tehdään siellä, missä löytyy paras tieto niiden pohjaksi. Epäselvyydet tai ristiriidat matriisissa johtuvat tyypillisesti siitä, että tavoitteet tai työnjako ovat epäselviä. Roolien epäselvyys on haasteellista erityisesti keskijohdolle, jos työntekijät saavat ristiriitaisia ohjeita tai tarpeelliset päätökset jäävät tekemättä. Toimivassa matriisissa edellytyksenä on johtajuuden jakaminen sekä esimiesten välillä että tiimimäisesti esimiehiltä työntekijöille. (Salminen 2017, 176 – 177.)

”Koska yritys toimii matriisissa ja toimintaa ohjataan liiketoiminta edellä, saattaa syntyä harha, että liiketoiminnassa olisi runsaasti henkilöitä, jotka kehittävät uutta liiketoimintaa, vaikka käytännössä täysin uuden kehittämiseen resurssia on melko vähän.” - Liiketoimintajohtaja

5 Markkinointitoiminnon tutkiminen ja kehittäminen toimintatutkimuksen keinoin

Tämän tutkimuksen kohteena on ollut A-lehtien markkinointitoiminto ja sen kehittäminen. Markkinoinnin rooli on yleisesti ottaen sidottu markkinointiviestintään sekä yrityksen strategiassa tunnistettujen kilpailuetutekijöiden viestintään. Tässä kehittämishankkeessa on etsitty keinoja strategialähtöiseen toimintaan ja organisoitumiseen, sekä strategian implementointiin ja tärkeimpien mittareiden tunnistamiseen markkinointitoiminnossa.

5.1 Kvantitatiivinen lähtötilannekartoitus

Keväällä 2017 toteutin kehittämishankkeen tueksi kvantitatiivisen ennakkokyselyn, jonka tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, kuinka hyvin markkinoinnin toteuttava organisaatio tuntee A-lehtien strategiaa sillä hetkellä. Kysely lähetettiin markkinointitoiminnon strategiatyöhön osallistuvalla joukolla.

Kysely toteutettiin keväällä 2017 ja se lähetettiin markkinointitiimin jäsenille ja B2B-markkinoinnin strategiatyöhön osallistuville henkilöille sähköpostitse. Aineiston keruumenetelmänä on kyselylomake, joka toteutettiin Questback Essentials - työkalulla, josta saa irti raakadatan. Aineiston käsittely tapahtui taulukkolaskentaohjelma Excel 2013:sta avulla.

Kysely lähetettiin 18 henkilölle, joten kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta minimiotoskokoa (30 vastaajaa) ei voitu saavuttaa. Koska kysely on kuitenkin merkittävä hankkeen kokonaisuuden kannalta, päätettiin kuitenkin tutkia tätä pienempää joukkoa. Kvantitatiivinen kyselylomake valittiin, jotta vastaajat kokisivat voivansa kertoa ajatuksensa rehellisesti ja nimettömänä.

Koska tutkittavat valittiin muuten kuin arpomalla tai systemaattisella otannalla, niin valittua joukkoa on syytä kutsua näytteeksi. Näytteen perusteella ei yleensä voi tehdä yhtä luotettavia yleistyksiä laajempaan perusjoukkoon kuin otoksen perusteella, mutta sen voidaan arvioida pätevän toki tähän tapaukseen. Vastauksia ei voida raportoida taustoittain pienen vastaajamäärän vuoksi.

Taanilan (Taanila 2012) mukaan otoksen edustavuuden takeena tulee olla sattuma. Näin jokaisella perusjoukon edustajalla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen.

Koska tässä tapauksessa valinnassa on käytetty tutkijan harkintaa, on kyse harkinnan varaisesta näytteestä, joka kuvaa hyvin tätä perusjoukkoa eli markkinoinnin strategiatyöhön osallistunutta joukkoa. Kyselyyn vastanneiden lopullinen määrä oli 15 henkilöä.

Kyselyn tavoitteena oli tehdä ennakkoselvitys ja kartoitus markkinointia toteuttavien strategian tuntemuksesta.

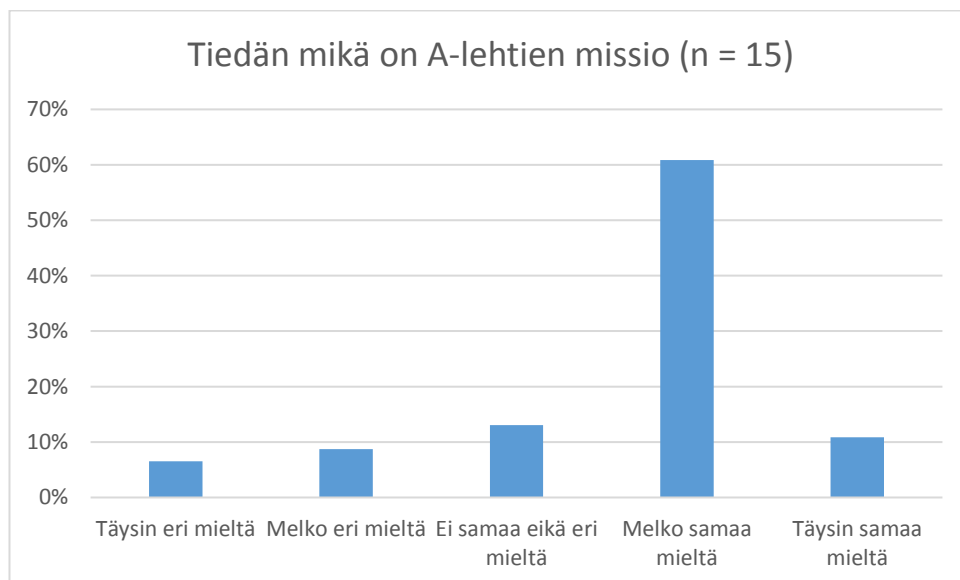
Tutkimusongelma:

- Kuinka hyvin yrityksen strategia tunnetaan?

Alakysymyksinä ovat:

- Ohjaako strategia markkinointitoimintoa?
- Mitä asioita työntekijät kaipaavat strategian ymmärryksen lisäämiseksi?
- Tietävätkö työntekijät omat ydintehtävänsä?

Ensimmäisenä väittämänä kysyttiin tietämystä A-lehtien missiosta. Kaikissa esitetyissä väittämissä asteikkona käytettiin viisiportaista mielipideasteikkoa, jossa 1= Täysin eri mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.



Kaavio 1. Tiedän mikä on A-lehtien missio (%)

Selkeä enemmistö kyselyyn vastaajista oli väitteen kanssa melko samaa (61 %) tai täysin samaa mieltä (11 %). 7 % vastaajista täysin eri mieltä.

Kehusmaan mukaan (2010, 80) strategian toinen osatekijä on missio eli toiminta-ajatus tai olemassa olon oikeutus. Monessa organisaatiossa tai strategiassa missio ja vi-

sio saatetaan toisinaan sekoittaa. Missio on yrityksen tehtävä ja se on sukua liikeidealle, erona että liikeidea ja toiminta-ajatus kuvaavat missiota tarkemmin, mitä yritys tekee tai kenelle. Kyselyn mukaan suurimmalle osalle vastaajista ei siis ollut epäselvää miksi A-lehdet on olemassa ja mikä on yrityksen toiminta-ajatus.

Seuraavaksi kysyttiin väittämää A-lehtien visiosta. Asteikkona käytettiin samaa viisipor- taista mielipideasteikkoa, jossa 1= Täysin eri mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä.



Kaavio 2. Tiedän mikä on A-lehtien visio

70 % vastaajista oli väittämän kanssa melko tai täysin samaa mieltä. Väittämässä kriittisten määrä myös oli myös pienempi, 4 % ei kokenut tuntevansa yrityksen visiota.

Kamesky (2010, 78) määrittelee vision yrityksen tai yhteisön näkemykseksi tulevaisuuden kuvasta tai strategisesta tahtotilasta, johon toiminnalla tähdätään pitkällä aikavälillä. Tyypillinen aika visiolle on 3-5 vuotta ja siihen vaikuttavat oleellisesti yrityksen tai yhteisön toimintaympäristö ja nykyinen tilanne. Myös tämä yrityksen tahtotila tuleville vuosille tunnettiin kyselyyn osallistuneiden keskuudessa melko tai erittäin hyvin.

Kolmas kysymys koski painopistealueiden tuntemusta. Taulukosta neljä selviää miten vastaajat kokivat tuntevansa ne.

Taulukko 4. Tiedän mitkä ovat A-lehtien painopistealueet

| Tiedän mitkä ovat A-lehtien painopistealueet | n | % |
|---|-----------|--------------|
| Melko eri mieltä | 1 | 7 % |
| Melko samaa mieltä | 4 | 29 % |
| Täysin samaa mieltä | 9 | 64 % |
| EOS | 1 | 0 % |
| Kaikki yhteensä | 15 | 100 % |

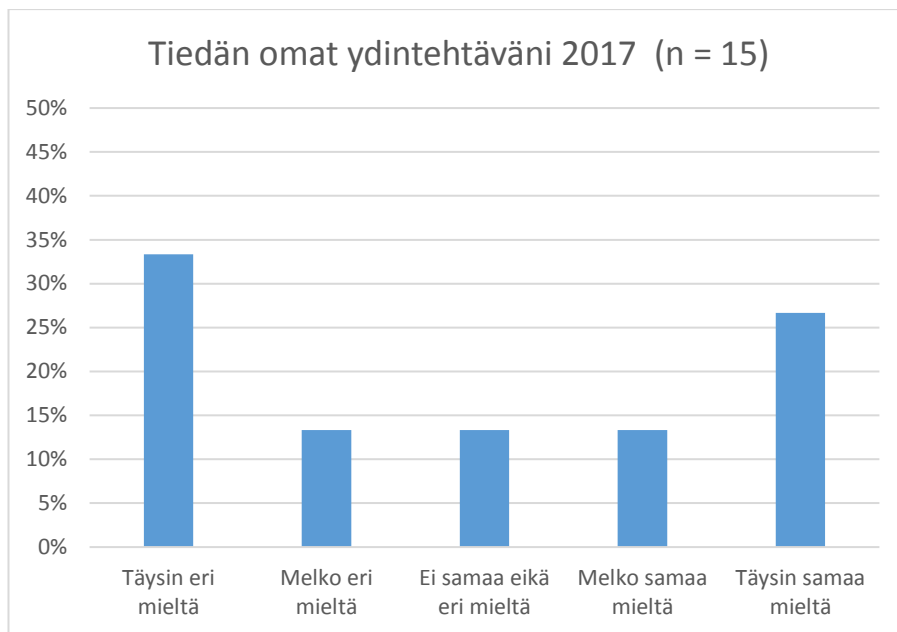
Myös yrityksen painopistealueet tunnetaan hyvin. 93 % vastaajista on väitteen kanssa melko tai täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja on jättänyt kokonaan vastaamatta kysymyksen, merkitty taulukkoon EOS: Ei osaa sanoa. Tämä vastaus voi johtua myös termistä, jossa vastaaja ei ole ymmärtänyt mitä asioita sanalla painopistealueet tarkoitetaan.

Myös oma rooli suhteessa yrityksen strategiaan pidettiin melko selvänä. Kuitenkin jopa viidennes vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Yksilön motivaation kannalta olisi oleellista, että jokainen henkilö tietäisi oman roolinsa.

Taulukko 5. Oma roolini suhteessa strategiaan

| Tiedän oman roolini suhteessa strategiaan? | n | % |
|---|-----------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 20 % |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 33 % |
| Melko samaa mieltä | 3 | 20 % |
| Täysin sama mieltä | 4 | 27 % |
| Kaikki yhteensä | 15 | 100 % |

Yrityksen johtoryhmä on määritellyt, että jokaisella työntekijällä A-lehdissä tulee olla ydintehtävät (max.5kpl:tta), jotka ovat ne asiat ja tavoitteet, jotka henkilön olisi kaikkein tärkeintä saada tämän vuoden aikana tehtyä strategian toteutumiseksi. Useammalla ihmisellä voi myös olla sama tavoite eli ns. ryhmätavoitteet. Samoin esimiehen tavoitteiden tulisi siirtyä joko sellaisenaan tai tarkemmaksi pilkottuna hänelle raportoivien ydintehtäviksi. Ydintehtävällä tarkoitetaan tehtävää, joka tukee A-lehtien ja oman yksikön tavoitteiden saavuttamista. Esimies ja alainen määrittelevät tehtävät yhteisessä keskustelussa ennen 15.3.2017. Ydintehtäville asetetaan mittarit, joita seurataan yhdessä ja niitä voidaan tarvittaessa muuttaa kesken vuotta.



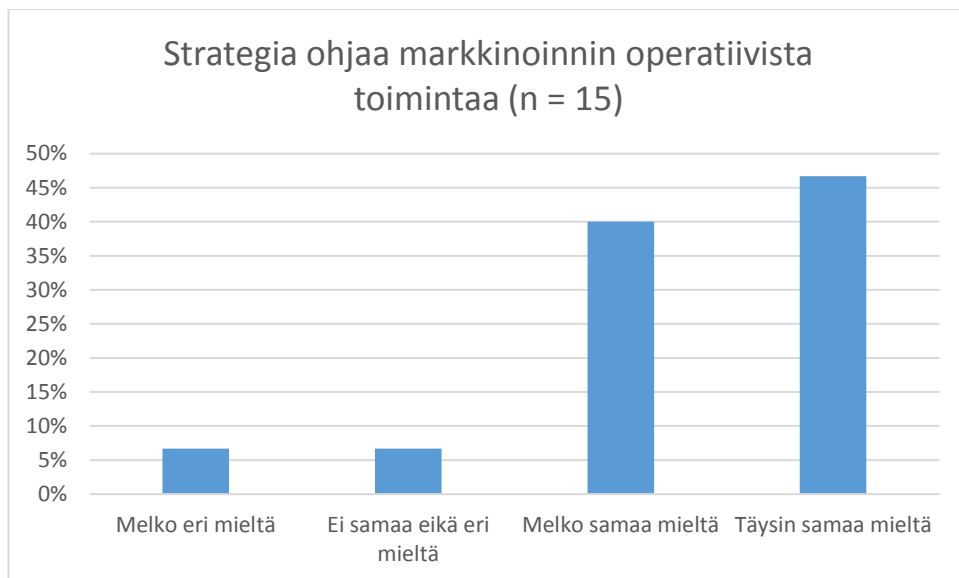
Kaavio 3. Ydintehtävien tuntemus

Vastaajista kolmannes (33 %) kertoi, että ei tuntenut omia ydintehtäviään. 40 % vastaajista oli kuitenkin väittämän kanssa melko tai täysin samaa mieltä, eli he kokivat tuntevansa omat ydintehtävänsä. Hajontaa vastauksissa kuitenkin on paljon, joten ydintehtävien läpikäyminen nousi selkeästi kehittämiskohteeksi vastausten perusteella.

Ydintehtävillä pyritään ohjaamaan yksittäistä työntekijää ja tunnistamaan yksilön oleellimmat tehtävät, jotka auttavat strategian toteutuksessa. Se, että ydintehtävät on johdettu yrityksen tai toiminnon strategiasta on välttämätöntä, jotta niistä saadaan maksimaalinen hyöty.

Eheän mittariston luomisessa on pyrittävä siihen, että yksittäiset mittarit ovat selkeästi sidoksissa yrityksen tavoitteisiin ja avainmenestystekijöihin (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 145). Tähän pyritään myös ydintehtävien osalta. Se, että ydintehtävät on johdettu yrityksen tai toiminnon strategiasta on välttämätöntä, jotta niistä saadaan maksimaalinen hyöty.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin mielipidettä strategian ohjaavasta vaikutuksesta. Seuraavasta taulukosta 4 selviää, että väittämän strategia ohjaa markkinoinnin operatiivista toimintaa kanssa oltiin melko yksimielisiä.



Kaavio 4. Strategia ohjaa markkinoinnin operatiivista toimintaa

87 % vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 7 % vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja 7 % neutraaleja eli ei samaa eikä eri mieltä.

Seuraavasta yhteenvetotaulukossa näkyvät vielä strategian tuntemiseen liittyvät kaikkien mielipideväittämien vastausprosentit. Vastaajat arvioivat väittämiä asteikolla 1= Täysin samaa mieltä 5= Täysin eri mieltä. Toisaalta hajonta näkyi jo edellisen taulukon 3. prosenttien jakautumisesta tasaisesti liki kaikkiin vastausvaihtoehtoihin, joista kolmannes (33 %) oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja yli neljännes (27 %) täysin samaa mieltä.

Taulukko 6. Strategian tunteminen, kaikki väittämät (%)

| | Strategian tunteminen | | | | | Strategia ohjaa |
|--------------------------|-----------------------|--------------|-------------------|--------------|----------------|-----------------|
| | Missio | Visio | Paino-pistealueet | Oma rooli | Ydintehtävät | |
| Täysin eri mieltä | 20 % | 4 % | 0 % | 20 % | 33 % | 0 % |
| Melko eri mieltä | 13 % | 8 % | 7 % | 0 % | 13 % | 7 % |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 13 % | 18 % | 0 % | 33 % | 13 % | 7 % |
| Melko samaa mieltä | 47 % | 40 % | 29 % | 20 % | 13 % | 40 % |
| Täysin samaa mieltä | 7 % | 30 % | 64 % | 27 % | 27 % | 47 % |
| Kaikki yhteensä | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100,0 % | 100 % |
| n | 15 | 15 | 14 | 15 | 15 | 15 |

Kuten taulukon prosenteista voimme nähdä, vastausten välillä on hajontaa, siksi väittämien keskiarvo ja keskihajonta kertovat paremmin suhtautumisesta väittämään.

Seuraavassa taulukossa näemme, että kriittisintä on omien ydintehtävien tuntemus, sillä näiden vastausten keskiarvo jää alle 3:n. Myös A-lehtien missioon suhtauduttiin tässä vaiheessa sekä kriittisesti että positiivisesti.

Taulukko 7. Väittämien keskiarvot ja keskihajonta

| Väittämät | KA | Keskihajonta | n |
|--|-----|--------------|----|
| Tiedän mitkä ovat A-lehtien painopistealueet | 4,5 | 1,33 | 14 |
| A-lehtien strategia ohjaa markkinointitoiminnon operatiivista työtä | 4,3 | 1,68 | 15 |
| Tiedän mikä on A-lehtien visio | 3,3 | 1,35 | 15 |
| Tiedän mikä on oma roolini/tehtäväni suhteessa A-lehtien strategiaan | 3,3 | 0,85 | 15 |
| Tiedän mikä on A-lehtien missio | 3,1 | 1,33 | 15 |
| Tiedän omat ydintehtäväni 2017 | 2,9 | 1,45 | 15 |

Keskiarvon perusteella voin muodostaa mielikuvan vastaajien keskimääräisestä mielipiteestä. Positiivisimmin suhtauduttiin seuraaviin väittämiin: tiedän mitkä ovat A-lehtien painopistealueet ja strategia ohjaa markkinointitoiminnon operatiivista työtä. Jälkimmäisessä vastauksessa oli kuitenkin suurin hajonta. Keskihajonta ilmaisee sen kuinka paljon mielipiteet keskimäärin poikkeavat keskiarvosta ja sen perusteella voin muodostaa mielikuvan mielipiteiden vaihtelusta. Mitä suurempi keskihajonta, sitä enemmän mielipiteet ovat vaihdelleet. (Taanila 2017.)

Negatiivisimmin väittämistä suhtauduttiin omien ydin tehtävien tuntemukseen, mutta vastaajat kokivat kuitenkin keskimäärin (Ka 3,3) tuntevansa oman roolinsa ja tehtävänsä suhteessa strategiaan. Tulos on osittain ristiriitainen, koska kysymykset mittaavat ainakin osittain samaa asiaa. Toki on mahdollista, että ydintehtävien läpikäynti on todellisuudessa ollut kesken ja siksi termi ydintehtävä ei ollut vielä kaikille tuttu. Molemmat asioista ovat kuitenkin sellaisia joihin esimiestyöllä voidaan suoraan vaikuttaa. Yksilön motivaation kannalta on tärkeää, että hän kokee tehtäviensä liittyvän yrityksen isompaan strategiseen tahdotilaan. Tällä on myös vaikutusta koko yrityksen menestykseen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.

Salmisen (2017, 59—60) mukaan esimiehen tehtävä on asettaa työntekijöille tavoitteet, jotka ohjaavat työntekoa ja auttavat ymmärtämään mihin tiimi kokonaisuutena pyrkii. Riittävän täsmälliset ja mitattavissa olevat tavoitteet auttavat kehittymään ja antavat mahdollisuuden iloita onnistumisista.

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään mitkä ovat vastaajien mielestä 3 keskeisintä asiaa, markkinoinnin strategialähtöisen toiminnan varmistamiseksi.

Vastauksissa korostuivat:

- asiakas- ja kohderyhmäymmärrys ja asiakaslähtöisyys, markkinoinnin tulee pystyä tarjoamaan lisäarvoa loppuasiakkaalle tai asiakkaan asiakkaalle
- selkeät vastuut liiketoiminta-alueittain ja painopistealueiden mukainen resursointi ja toimintakulttuuri
- A-lehtien mielikuvan kehittäminen entistä digitaalisemmaksi

Yllättävää oli, että osa henkilöistä koki, että strategiaa ei ollut olemassa tai he eivät tunteet sitä, joten he kokivat, että eivät voineet vastata kysymykseen.

A-lehtien kilpailuetuja kysyttäessä, avoimissa vastauksissa nousivat esiin:

- sisältöosaaminen ja vahvat brändit
- asiakasymmärrys ja asiakaslähtöinen ajattelu, analyytiikkaosaaminen
- vaikuttajamarkkinoinnin osaaminen
- perheyritys

Kolmantena avoimena kysymyksenä kysyttiin, minkälaista tietoa henkilöt kaipaavat työssä onnistumiseksi. Vastauksissa nousivat esiin:

- eniten toivottiin selkeitä tavoitteita ja vastuita
- koulutusta ja perehdytystä
- omien ydintehtävien läpikäyntiä

Kvantitatiivisen kyselyn avulla löydettiin selkeät kehittämiskohteet, joita operatiivisessa työssä voitiin alkaa edistämään. Tässä vaiheessa oli selkeää, että A-lehtien strategiaa ei vielä tunnettu kaikilta osin ja sen jalkautus oli vasta aloitettu. Ihmisillä oli epäselvyyttä siitä, että miten omat ydintehtävät ja toimenkuva edistävät strategian läpiviemistä toiminnossa.

Muutoksen eli uuden strategian sisäistäminen ja siihen sopeutuminen vaativat yleensä sekä aikaa että työtä. Jos muutokset osataan perustella henkilöstölle hyvin, ne eivät aiheuta vastarintaa. Kvantitatiivisen kyselyn perusteella voidaan havaita, että itse strategiset valinnat on jo melko hyvin hyväksytty ja sisäistetty, mutta omien tai organisaation kyvykkyyksien riittävyys ja oma rooli suhteessa valittuun strategiaan voi kyteä pinnan alla. Pääasiallinen keino muutosvastarinnan vähentämiseksi onkin Myllymäen mukaan (2018, 11) oppimisahdistuksen vähentäminen. Kun viestintä nähdään tiedon siirtämisen lisäksi myös yhteisten merkitysten luomisena ja tulkintojen rakentamisena, jalkautuu strategian tulkinta toimintamme ja puheemme kautta. (Suominen 2012, 34.)

Mikäli tutkimus toteutettaisiin nyt uudelleen, olisivat tulokset varmasti aivan eri tasolla. Strategiaa ja siihen liittyviä yksikkökohtaisia toimintasuunnitelmia on esitelty henkilöstölle henkilöstöinfoissa säännöllisesti läpi koko vuoden. Lisäksi jokainen esimies on ohjeistettu käymään läpi strategiasta johdetut ydintehtävät. Liiketoiminta-alueiden ohjausryhmissä on käsitelty Must Win Battleseja ja etsitty konkreettisia toimenpiteitä näiden edistämiseksi. Syyskuussa 2018 henkilöstölle tehdyn Corporate Spirit – tutkimuksen mukaan erityisesti strategiaviestinnässä on onnistuttu ja se nousi henkilöstötyytyväisyyskyselyn väittämissä koko yrityksen tasolla parhaimmaksi osa-alueeksi.

5.2 Haastattelut

Markkinointitoiminnon rooliin yrityksen sisällä kuuluu liiketoiminnan tukeminen. Onnistunut markkinointi kykenee tunnistamaan liiketoiminnan tavoitteet ja johtamaan näistä markkinoinnille omat markkinointiviestintää koskevat tavoitteet ja operatiiviset toimenpiteet. Haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtajia, pyrin löytämään ne asiat, jotka erityisesti näkyvät liiketoimintajohtajien työpöydällä.

”Markkinoinnin rooli on tosi oleellinen meidän strategian toteutukselle. Markkinoinnin tehtävä on strategisella tasolla maine- ja mielikuva-asioiden viestiminen ei tuotemarkkinointi.” – Liiketoimintajohtaja

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastateltavalla ja haastattelijalla on ennestään määritelty teema, mutta jossa kysymykset ja teemat vaihtelevat. Puolistrukturoitu tai teemahaastattelu tarjoaa sekä haastateltavalle että haastattelijalle enemmän vapautta. Tutkimuksen kannalta keskeiset teemat tuodaan haastattelun aiheiksi, mutta niiden käsittelyjärjestys ja painoarvo voi vaihdella haastatteluiden välillä. Tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden antaa vapaammin oma näkemyksensä kyseessä olevasta asiasta. Haastateltavan tehtävä on kuitenkin ohjata keskustelua ja pitää haastateltava aiheessa. (Vilkka 2005, 103.)

Haastatteluista tehdessä huomasin, että toimintoomme liittyviä ajatuksia ja odotuksia on paljon ja ne ovat luonteeltaan heterogeenisiä. Markkinointi nähtiin hyvin merkittävässä roolissa yrityksen menestyksen kannalta. Toiminto nähtiin sekä laajasti liiketoimintaa tukevana yksikkönä, joka voi kuluttajaymmärrystä hyödyntämällä auttaa liiketoiminnan kehittämisessä sekä perinteisemmin markkinointiviestinnän suunnittelijan ja toteuttajan roolissa.

Hankkeessa haastateltiin benchmarkkia toiselta toimialalta. Tällaisen toiminnan avulla organisaatio tai yksilö pyrkii parantamaan omaa toimintaansa oppimalla muiden toiminnasta. Benchmarking voi kohdistua mihin tahansa toimintaan, mutta tyypillisesti sitä käytetään prosessin parantamiseen. Vertailun kohteena oleva organisaatio voi toimia eri toimialalla kuin vertaajan.

Kerznerin (2013, 36) mukaan benchmark (vertailuarvo) on mittari tai standardi mihin vertailua suoritetaan. Benchmarking on myös prosessi, jonka tarkoituksena on vertailla parhaimpia toimintatapoja ja suorituksen mittareita muiden teollisuudenalan parhaimpiin toimintatapoihin. Mitattavia ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi laatu, aika ja kustannukset.

Tällaisen käytännön vertailun avulla voidaan selvittää miten oman yrityksen tavoitteet toimivat käytännössä sekä miksi joku toinen yritys menestyy mahdollisesti paremmin kuin oma yritys. (Kerzner 2013, 36.)

Tyypillinen benchmarking-menetelmä sisältää seuraavat osa-alueet, joita ovat ongelma-alueen tunnistaminen, muiden vastaavia prosesseja omaavien toimijoiden tunnistaminen, näillä alueilla olevien johtavien organisaatioiden tunnistaminen, ”parhaimmat käytännöt” omaavien yritysten vierailujen järjestäminen sekä uusien ja kehitettyjen liiketoiminnan käytäntöjen toimeenpano. (Kerzner 2013, 38.)

Käytännössä haastattelu kuitenkin ajoittui prosessissa omasta ajatusvirheestäni johtuen väärään kohtaan, joten mittareiden vertailu ei ollut käytännössä mahdollista, koska ne olivat itselläni vielä työnalla. Benchmark-haastattelun etuna oli, että pääsin haastattelemaan täysin toisenlaisella toimialalla toimivan yrityksen toimitusjohtajaa ja kuulemaan heidän strategiansa.

Erittäin kiinnostavan haastattelusta teki, että pääsin tutustumaan yritykseen, jonka tekemisen tapa perustuu toimialalla kokonaan uudentlaiseen liiketoimintamalliin ja palveluiden myyntiin kuukausiperusteisesti. Koko liiketoimintamalli ja markkinointi myös perustuu digitaalisen asiakkuuden hallintaan, josta voi ammentaa oppia tulevaisuuden projekteihin ja tekemiseen omassa organisaatiossa. Kiitän tästä mahdollisuudesta MROOM Oy:n toimitusjohtaja Markku Kososta. Päätin kuitenkin lopulta rajata haastattelun pois tästä tutkimushankkeesta koska syvällisempi benchmark ei tällä aikataululla ollut mahdollinen.

5.3 Kehittämissykli 1: Organisoituminen A-lehtien markkinointitiimissä

Työn tulee olla työntekijöille myös sopivan haastavaa ja kuormittavaa, sillä liian helppo työ ei tuo onnistumisen ja tyytyväisyyden tunnetta. Tiimityö auttaa myös siten, että aidossa tiimissä apua tarjotaan toisille silloin kun se on tarpeellista. Paras työyhteisö haastaa jokaista ponnistelemaan kykyjensä mukaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Hyvän tiimin rakennusaineokset syntyvät viidestä kohdasta: johtaja, itsetuntemus, informaatio, sitoutuminen ja tiimitaidot. (Heikkilä 2002, 40—43; Salminen 2014, 241.)

Toimintatutkimuksen perustajana esitetään useimmiten sosiaalipsykologian klassikko Kurt Lewin. Hänen laajasta tuotannostaan toimintatutkimusta kuvaa hyvin Harwoodin tutkimus, jonka Lewin teki konsulttina Virginiassa. Harwoodin tehtaan johto halusi tietää, miksi muutoksia vastustettiin ja mitä sille voitaisiin tehdä. Niinpä tehtaassa tehtiin "todellisen elämän muutostest", jossa tutkimuksen lähtökohdaksi kehitettiin teoria frustraatiosta; mitä vaikeampi työ ja nopeampi työtahti, sitä frustroituneempia työntekijät ovat. Varsinaisessa kenttäkokeessa käytettiin kolmea työntekijöiden ryhmää. Jokaisen ryhmän työtehtäviä muutettiin ja uudistettiin. Ensimmäinen ryhmä ei osallistunut itse muutosten suunnitteluun, toinen ryhmä osallistui siihen edustajiensa välityksellä ja kolmas ryhmä osallistui kokonaisuudessaan muutosten suunnitteluun tehtaan johdon kanssa neuvotellen. Ensimmäisessä ryhmässä muutosten seurauksena laski työmoraali ja tuottavuus. Lisäksi työntekijöiden aggressiivisuus ja vaihtuvuus lisääntyivät. Kahdessa muussa ryhmässä näin ei tapahtunut. Kokonaisuudessaan muutoksen suunnitteluun osallistunut kolmas ryhmä saavutti nopeasti muutosta edeltäneen tuottavuuden asteen kasvattaen sitä edelleen. (Kuula 2006.)

Tällä tutkimuksella Lewin pystyi osoittamaan, että työntekijöiden demokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla on selkeä yhteys yksilöiden työtyytyväisyyteen, työmoraaliin ja tuottavuuteen. Tutkimuksen avulla saatiin myös selville, että demokraattinen johtaminen ja yksilöiden osallistuminen toimivat autoritaarista johtamista paremmin. (Kuula 2006.)

Otin siis viitekehikseksi Lewinin muotoileman toimintatutkimuksellisen kenttäkokeen perusmallin, johon kuuluvat vertailuasetelma, lähtötilan kartoitus, intervention kuvaus ja lopputilan mittaaminen. Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti seuraavien vaiheiden kautta: Toiminnan suunnittelu -> Muutoksen toteutus -> Muutoksen vaikutusten seuranta ja arviointi -> Toiminnan suunnittelu. Käytännön tasolla tämä tarkoitti sitä, että työt ja keskeiset vastuut järjestettiin uudestaan. Samalla päädyin vastaamaan tutkimuskysymykseen: miten järjestäytymällä organisaatio vastaa sille annettuun tehtävään ja toimii strategialähtöisesti?

Kuulan (2006) mukaan Lewinin teoria oli, että sosiaalisen tilanteen ymmärtäminen edellyttää tekemisen muutosta, jonka vaikutuksia voidaan tämän jälkeen arvioida suhteessa muutokseen. Tämä on edelleen keskeinen lähtökohta toimintatutkimuksessa, vaikka kokeellisia vertailuasetelmia ei käytettäisi. Toimintatutkimuksessa pyritään suuntautumaan käytäntöön, tutkimusta lähestytään ongelma-keskeisesti ja tutkittavien ja tutkijan rooli ovat aktiivisia toimeenpanijoita muutosprosessissa. Tutkimus edellyttää myös, että tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana on aina yhteistyö.

Päätös tiimin uudelleen organisoimisesta lähti liikkeelle käytännön havainnosta, että työt eivät olleet jakautuneet tasaisesti tiimin sisällä ja tehdyt toimenpiteet kohdistuivat usealle eri tuotteelle riippumatta siitä, mikä niiden todellinen tulosvaikutus tai hyöty oli. Samanlaisesti yrityksen strategiassa oli tunnistettu tarve fokusoida tekemistä tarkemmin liiketoiminta-alueittain ja priorisoida tehtäviä toimenpiteitä niiden vaikuttavuuden ja järkevän panos-tuotossuhteen mukaan.

Strategisen johtamisen tärkein perusperiaate on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Selkeän strategian avulla yritys on kyvykäs kohdistamaan rajalliset resurssinsa oikein eli osaavimmat henkilöt tekemään oikeita asioita oikeissa paikoissa ja suuntaamaan oman toimintansa kohti tulevaisuutta. (Tuomi & Sumkin 2009, 14.)

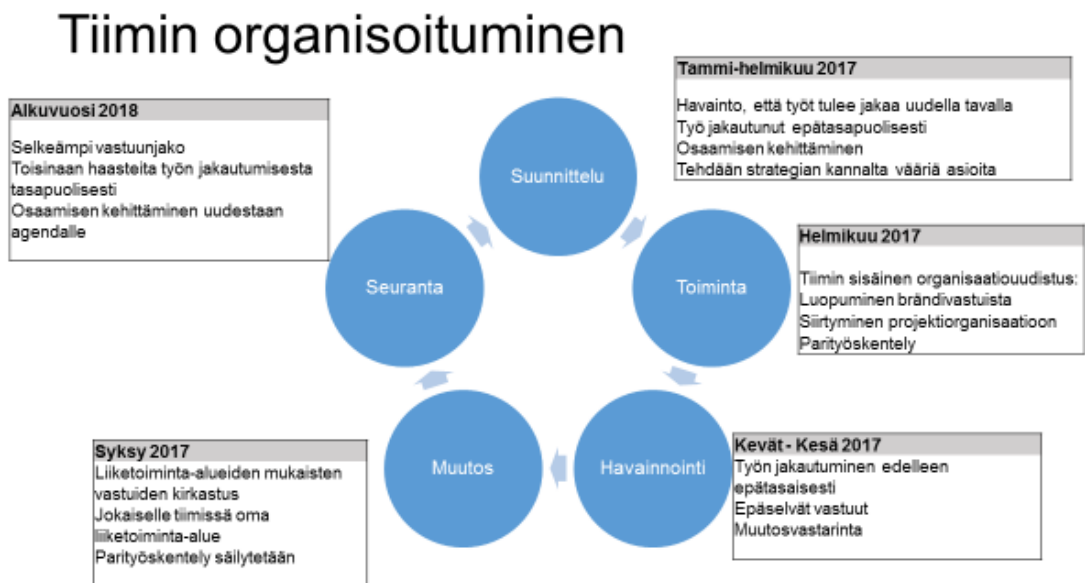
Tiimityössä johtajalta vaaditaan paljon. Tärkeimpänä näistä ovat vuorovaikutustaidot, luotto itseensä ja oman tiimin onnistumiseen. Aiempi kokemus tiimin johtamisesta ei ole pahitteeksi, mutta ilman aiempaa kokemusta voi myös pärjätä. Työorganisaatiossa tapahtuva muutos tiimiytämisen yhteydessä aiheuttaa usein epävarmuutta työntekijöissä, joten tiimin johtajalla tulee olla vankka usko tiimityöhön ja tiimityön voimaan. (Heikkilä 2002, 41.)

Harwards Business Reviewin (2013) tekemän selvityksen mukaan tärkeimmät tekijät työntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi ovat tunnustus korkeasta suorituskyvystä, selkeä käsitys siitä, miten oma työ edistää strategiaa sekä johtavan johdon kyky päivittää ja kommunikoida strategiaa ja liiketoimintatavoitteita, jotka on ymmärretty koko yrityksen tasolla. Käytännössä oman tiimin uudelleen organisoimisessa hyödynnettiin havainnoinnin protokollaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pyrkii ymmärtämään yhteisön tapahtumien merkityksen havainnoitavien (tässä tapauksessa johdettavan tiimin jäsenten) näkökulmasta ja hänellä on aktiivinen rooli. (Kananen, 2008, 71—72; Kananen 2017, 84.) Havainnointi on aina subjektiivista ja valikoivaa toimintaa, riippuen siitä mihin asioihin tutkija kiin-

nittää huomiota. Ennako-oletukset suuntaavat huomiota hyvin paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktiivisuuden taso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 102—103.) Toisaalta havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta tarpeen, jotta havaintomäärä ei ole rajaton ja siten tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen mahdollista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Havainnointi etenee tasolta toisella. Alussa tutkija pyrkii ymmärtämään kohdettaan yleisellä tasolla kokonaisuutena tutustumalla ilmiöön. Yleiskuvan jälkeen näkökulmaa aletaan kaventaa ja pyritään tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen. Ensimmäisessä vaiheessa on oleellista hahmottaa ilmiön konteksti. Osallistavan havainnoinnin periaatteena on saada tutkittavassa yhteisössä aikaan muutos, joka jatkuisi vielä tutkimuksen jälkeenkin. Osallistava havainnointi viittaakin ongelmanratkaisuun ja interventiotutkimuksiin. (Kananen 2017, 84—85.)

Seuraavassa kuvassa, esitän organisoitumiseen liittyvän syklin eri vaiheet.



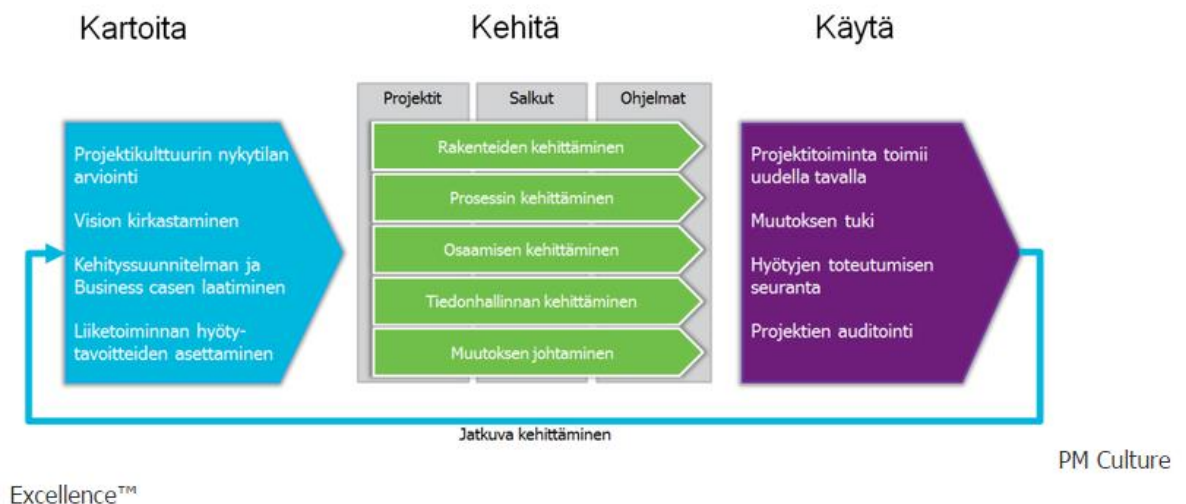
Kuva 11. Markkinointitiimin uudelleen organisoituminen

Kuten sanottu, toiminnon työtehtävät olivat jakautuneet epätasaisesti ja vailla suurempaa linkitystä strategiaan tavoitteisiin. Työtehtävät oli jaettu tuotekohtaisesti ilman että niiden hoitamisesta olisi voinut löytää synergiaetuja. Toiminnossa tehtiin paljon erilaisia toimenpiteitä, mutta valtaosa niistä ei ollut strategialähtöisiä. Osa tehtävistä toimenpiteistä saatiin suoraan pyyntöinä päätoimittajilta tai myynnistä ja markkinointitoiminto oli pääsääntöisesti toimenpiteiden operatiivisen toteuttajan roolissa. Koska kyseessä on mediatalo, jolla on

pitkä historia aikakauslehtiliiketoiminnan pyörittämisestä, oli markkinoinnin rooliksi muotoutunut vahvasti kuluttajien lojaliteettia tukevat markkinointitoimenpiteet. Tämä on tietysti perusteltua, sillä yrityksen liikevaihdosta edelleen noin 60 % saadaan kuluttajamyynnistä. Iso osa markkinointitoiminnon toimenpiteistä siis tähtäsi tässä vaiheessa siihen, että nykyiset asiakkaat pidettäisiin tyytyväisenä. Käytännössä iso osa operatiivisista markkinointitoimenpiteistä keskittyi tapahtumamarkkinointiin, joiden avulla tuettiin nykyisten kuluttajiasiakkaiden lojaliteettia. Lisäksi osa tapahtumista rahoitettiin mediamyyntituotoin, jolloin tapahtumille saatiin tulorahoitusta mediamyyntin asiakkailta ja toisaalta myös asiakkaille relevanttia muuta sisältöä esim. leffaensi-illat tai ostosillat myymälöissä.

Todellisuudessa toimenpiteiden panos/tuotossuhde jäi usein melko vaatimattomaksi. Kustannukset on saatu peitettyä ja varmasti osa tapahtumista on toiminut mediamyyntille hyvänä sisäänvetotuotteena muulle myyntille, mutta tapahtumien työllistävä vaikutus on suuri. Lisäksi tapahtumiin saadaan aina vain pieni osa tilaajista, yleensä pääkaupunkiseudulta, joten vaikutus painottuu maantieteellisesti pääkaupunkiseudulle tai muutamiin muihin isoihin kaupunkeihin. Tapahtumien ja tilausten jatkumisen välistä yhteyttä (= lojaliteetin kasvua) on ollut vaikeata osoittaa.

Käytännössä organisoituminen tapahtui ensin tekemäni suunnitelman pohjalta. Projektityön viitekehyksenä käytin mm. tätä Suomen Projektinstituutin PM Culture Excellence™ -jatkuvan kehittämisen mallia:



Kuva 12. PM Culture Excellence™ -malli (Projektinstituutti 2016.)

Mallissa työtehtävät kartoitetaan arvioimalla nykytila ja tunnistamalla liiketoimintakohtaiset tavoitteet. Toimenpiteet perustuvat projektointiin, eli tehtävät jaettaisiin viikkopalaverissa

hankkeisiin tai projekteihin tiimin kulloisenkin työtilanteen mukaan. Tämä auttaisi tiimiä arvioimaan tarkemmin mihin toimenpiteisiin keskitytään ja toiminnon hyötyjen osoittamiseen organisaatiolle. Projektoimalla tehtävät tarkemmin voitaisiin osoittaa niistä saatavat hyödyt koko toiminnolle ja käytännössä myös tarkemmin auditoida tehtäviä projekteja.

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan substanssi syntyy projektien kautta, eikä projektien alku tai päätyminen tapahdu vuosirytmien mukaan. Projektien antamat opit ja uudistusimpulssit ajoittuvat satunnaisesti ja jatkuva strategioiden ja toiminnan substanssi antaisivat toisilleen jatkuvaa uudistus- ja toteutusvoimaa. (Santalainen & Baliga 2015, 74.)

Valmentavaan johtamiseen kuuluu olennaisena osana henkilöstön kehittäminen. Kyvykkäimmät organisaation näkevät koulutuksen ja oppimisen strategisena välineenä. Osaamisen kehittämisvastuuta pidetään osana hyvää esimiestyötä ja ammatillinen kehittyminen on sekä työntekijän, että työnantajan vastuulla. Ammatillisella kehittämisellä ei tarkoiteta pelkästään koulutuksiin osallistumista, vaan kykyä tarkkailla omaa tekemistä ja itse-reflektointia. (Salminen 2014, 238.)

Projektiorganisaation hyötynä on, että se auttaa markkinoinnin linkittämistä liiketoimintaan, jolloin kaikki projektit olisivat kytköksissä myös A-lehtien strategiaan. Liiketoiminnan strategian pitäisi olla ylin projektitoimintaa ohjaava tekijä, ja strategisia muutoksia voitaisiin toteuttaa pitkälti projektien tai useita projekteja sisältävien ohjelmien kautta. (Projekti-insi-tuutti 2017.)

Tiimin uudelleen organisoinnin johtavana ajatuksena oli tukea kunkin yksilön olemassa olevia vahvuuksia ja osaamista nimetyllä aihe-alueella. Käytännössä, tässä vaiheessa jokaiseen asiantuntijatiimiin myös löytyi useampia henkilöitä, jolloin vertaisoppiminen ja tiimiyöskentely varmistaisivat osaamisen jakamisen työntekijältä toiselle.

Olin myös hahmotellut markkinoinnin strategiakarttaa, johon liittyivät vahvasti markkinoinnin osaamisen kehittämiseen liittyvät osaamistiimit, joista jokaiselle tulisi vähintään kaksi osa-aluetta seuraavista: brändi- ja asiakkuudet, digi- ja sisältömarkkinointi, tapahtumat ja sosiaalinen media sekä B2B-markkinointi.

Hyppäsin siis uutena ja innokkaana tehtävässäni melkein heti syklin toiseen eli toimintavaiheeseen, jossa päädyin esittämään tiimin sisäistä organisaatiouudistusta edellä esitetyin kriteerein ja viitekehyksin. Brändivastuut lopetettiin ja siirryttiin puhtaasti projektiorganisaation. Työt voitaisiin jakaa viikkopalaverissa kulloisenkin työtilanteen mukaan ja jo-

kainen pääsisi kehittymään tälle sopivalla markkinointiviestinnän osa-alueella ja näin kasvattamaan omaa substanssiosaamistaan. Olin jo myynyt idean työhaastattelussa esimiehelleni, joten minulla oli kova halu näyttää miten asian hoitaisin.

Pidin organisoitumisesta koko prosessin ajan havainnointipäiväkirjaa, johon kirjasin ylös tapahtumia ja niihin liittyviä muistiinpanoja tai huomioita. Jälkikäteen havainnointipäiväkirjaan tutustumalla on mahdollista palauttaa mieleen tapahtumat. Ryhmän toiminnan kohteena ovat aina ihmiset ja näiden väliset suhteet sekä se mitä he tekevät. (Kananen 2017, 86.) Havainnointipäiväkirja auttoi myös muistamaan mitä kaikkea syklin aikana tapahtui.

Toimintatutkimuksen itseymmärrykseen kuuluu, että tutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata tai selittää, vaan myös muuttaa sosiaalista todellisuutta. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos saattaa olla myös aivan toisenlainen kuin mitä oli alun alkaen tavoiteltu. Toinen merkittävä asia on tutkittavien olemus aktiivisina subjekteina tutkimus- ja muutosprosessissa ja kolmantena toimintatutkimus tuottaa aivan omanlaistaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tuottaa tietoa sekä toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja toisaalta se voi vastata kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. Jälkimmäinen tehtävä tuo toimintatutkimuksen lähelle perinteisen sosiaalitutkimuksen tiedollisia tavoitteita. Tilanteissa, joissa muutos ei tapahdu saatetaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita, työkalutuuereja tms., jotka eivät muulla tavoin tutkien tulisi välttämättä esiin. (Kuula 2006.)

Taulukko 8. Havainnointipäiväkirja tiimin organisoitumisesta

| Havainnointipäiväkirja | | | | | | |
|------------------------|-------------------|--|------------------------------|---|--|--|
| Havainnoija: | Terhi Hauskamaa | Kohde: Markkinointitiimi | Ajanjakso: tammikuu-elokuu | Tiimin koko: prosessin alussa esimies+7, lopussa esimies +5 | | |
| Aika | Paikka | Tilanne | Paikalla | Toiminta | Kuvaustapahtumasta | Havainnot ja kehitystoimenpiteet |
| 11.1.2017 | Neuvottelutila 43 | Uudelleen organisoituminen | Koko tiimi | Ehdotus uudelleen organisoitumisesta | Esittelin uudelleen organisoitumisen periaatteet | |
| 18.1.2017 | Edustustila | Uudelleen organisoituminen | Jory | Ehdotus uudelleen organisoitumisesta esitetty jorylle | Jory hyväksynyt ehdotuksen | |
| 24.1.2017 | Neuvottelutila 43 | Toimenkuvat | Koko tiimi | Toimenkuvat: käydään keskustelua toimenkuvista ja vastuualueista | Osa porukasta innostunut, osa ei, tunnelma tiheä | Haastattelee markkinointipäälliköt |
| 7.2.2017 | Neuvottelutila 43 | Ydintehtävien esittely | Koko tiimi | Käydään läpi A-lehtien Ydintehtäviä koskeva lähete | Jokaisella A-lehdissä tulee Ydintehtävät (max.5kpl:ta), jotka ovat ne asiat ja tavoitteet, jotka henkilön olisi kaikkein tärkeintä saada tämän vuoden aikana tehtyä strategiaamme toteutumiseksi. Useammalla voi olla samat, eli ns. ryhmätavoitteet. Samoin esimiehen tavoitteiden tulisi siirtyä joko sellaisenaan tai tarkemmaksi pilkottuna hänelle raportoitavien ydintehtäviksi. => Miettikää tiimeissänne 1-3 ydintehtävää, joita käymme yhdessä läpi Tätä varten varattu 30min. jokaiselta. Tavoitteena, että nämä läpikäyty 15.3. mennessä. | |
| 20.2.2017 | Neuvottelutila 43 | Tiimin jäsen ilmoittaa tyytymättömyytensä | Esimies ja alainen | Ehdotan hakeutumista työnkiertoon toiselle osastolle | Mietitään yhdessä mitä voisimme tehdä, jotta työmotivaatio löytyisi. Päädyimme yhdessä työkiertoon, sillä myyntiorganisaatiossa on muutenkin vajausta. Ehdotan työkiertoa vuoden loppuun, toisen tiimin esimiehelle. | Epämotivoinen henkilön tilanteeseen löydettävä ratkaisu HR:n ja toisen tiimin avustuksella |
| 15.3.2017 | Neuvottelutila 43 | Ydintehtävien läpikäynti | Koko tiimi | Käydään läpi ydintehtäviä | Ydintehtävät hyväksytään. | |
| 27.3.2017 | Neuvottelutila 43 | Päivitetään yhden henkilön toimenkuvaa | Tiimin jäsen ja esimies | Toimenkuva päivitetään | Päivitetty toimenkuva hyväksytään. | |
| 29.3.2017 | Neuvottelutila 43 | Markkinointisuunnittelijoiden toimenkuva ja nimike muutetaan projektipäälliköksi | Projektipäälliköt ja esimies | Markkinointisuunnittelijoiden toimenkuva päivitetään vastaamaan paremmin työn vaativuutta. Syntyy projektipäällikön toimenkuva ja vastuualue. | Markkinointisuunnittelijat ovat innostuneita ja motivoituneita. Heidän toimenkuvansa vastaa nyt paremmin tehtäviä. | |
| 7.5.2017 | Questback | Kysely strategian ymmärryksestä | Kvantitatiivinen kysely | Selvitetään kuinka hyvin strategiatunnetaan | Kysely lähetetään kaikille markkinointitoiminnossa + markkinoinnin strategiatyöhön osallistuville B2B-toiminnosta | Strategiaa ei tunneta kaikilta osin. Vastuut ja tavoitteet ovat vielä epäselviä. |
| Kesä-heinäkuu | LOMAT | | | | | |
| Elokuu | Neuvottelutila 43 | Työkonferenssi organisoitumisen periaatteista | Koko tiimi | Teen uuden ehdotuksen organisoitumisesta. | Tiimi haluaa säilyttää työparityöskentelyn ja päädyimme yhdessä miettimään jokaiselle liiketoiminta-alueelle vastuullisen henkilön. | Järjestäytyminen uudelleen. Selkeämmät vastuualueet. |

Kuten havainnointi päiväkirjasta huomaa, käytäntö osoitti toisin. Työn jakautuminen ja resursointi toimi vain osittain ja osa henkilöistä oli epämotivoituneita, vaikka ajatus osaamisen kehittämisestä ja vastuiden ja työn tasaisemmasta jakautumisesta oli omalta puoleltani vilpittömä. Osa aihe-alueista (tapahtuma-markkinointi) ei tuntunut kiinnostavan ketään, vaikka aiemmin tämän osa-alueen tehtävät olivat hoituneet erinomaisesti. Lisäksi ihmiset peräänkuuluttivat selkeämpiä vastuualueita eikä toimiminen projektiluontoisesti sopinut ollenkaan osalle henkilöistä. Samanaikaisesti vastustus oli osan henkilöistä kohdalla kovaa, kun taas osa tiimistä oli innostuneita siitä, että tekemisen tapa ja markkinoinnin roolia organisaatiossa uskallettiin pöyhä.

Prosessin edetessä alkoi tuntua, että työn jakaminen näillä periaatteilla ei toiminut käytännössä vaan oli etsittävä toisenlainen tapa lähestyä asiaa. Hyppäys projektiorganisaation, jossa tehtävät ja muuttuvat toimeksiantajat tai sisäiset sidosryhmät, tuntui tiimistä liian epäselvältä. Myös työn rytmittäminen ja yksilön kontrollin tunne omaan tehtäväkenttään tuntui häviävän. Palasin työpöydän ääreen miettimään mitä ja miten työ voitaisiin jakaa edelleen mielekkäästi, tasapuolisesti ja liiketoimintalähtöisesti.

Organisoitumisen seuraavassa vaiheessa päätin hyödyntää myös ns. työkonferenssi-menetelmää, joka on toimintatutkimuksen toteutustapa, jossa suunniteltuja kehittämisohjelmia voidaan laittaa toimintaan ja joka tähtää kehittyneempään työkäytäntöön verrattuna totuttuihin käytäntöihin. Tutkijan asema poikkeaa työkonferenssitilanteesta perinteisestä tutkijan roolista siten, että hän ei ole ulkopuolinen havainnoija vaan tilaisuudessa esitettyjen ideoiden syventäjä ja käsitteellistäjä. Menetelmä perustuu työntekijöiden omaan toimintaan, näiden keksimiin ideoihin ja osallistumiseen. (Pesonen 1992, 3.)

Tässä metodissa suurempi ryhmä eli tiimi kävi ajatustenvaihtoa käsiteltävästä asiasta yhdessä. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä vaan jokaisen osallistujan on oltava aktiivinen eli esittää oma näkökulmansa sekä auttaa muita esittämään omansa. Osallistujat ovat tilaisuudessa tasa-arvoisia ja työkokemus on osallistumisen perusta. Jokaisen osallistujan kokemuksia pidetään oikeutettuina ja on välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät mistä puhutaan. Mielenpisteet esitetään suullisesti, eikä kukaan voi osallistua vain paperilla. Dialogin on tarkoitus tuottaa sopimuksia, jotka johtavat toimenpiteisiin eli ovat osaltaan vaikuttamassa tekemisen tapaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 59.)

Sääntönä työkonferenssissa on, että vetäjä ei luennoi, vaan sen osallistujat vastaavat sisällöstä. Tämä on erityisen tärkeää, jotta työntekijät pystyvät vähintään käsitteellisellä tasolla hahmottamaan oman työnsä osaksi laajempaa kokonaisuutta, eli tässä tapauksessa organisoitumista strategialähtöisesti. (Pesonen 1992, 8.)

Työkonferenssi menetelmä perustuu ns. tasaveroiseen keskusteluun, jonka edellytykset ovat Pesosen (Pesonen 1992, 9-10) mukaan seuraavat:

- 1) Aito vuorovaikutus, jossa väitteet ja vastaväitteet liikkuvat osapuolten välillä.
- 2) Kaikilla, jota asia koskee, tulee olla mahdollisuus osallistua.
- 3) Mahdollisuus osallistua ei riitä, kaikkien tulee myös aktiivisia.
- 4) Lähtökohtana on osallistujien yhdenvertaisuus.
- 5) Työkokemus on osallistumisen perusta.
- 6) Ainakin osaa osallistujien kokemuksesta on pidettävä oikeutettuna koskien lopputulosta.
- 7) Jokaisella osallistujalla tulee olla mahdollisuus oppia ymmärtämään asioita, joita käsitellään.
- 8) Kaikkia perusteluja, jotka koskevat keskusteltavia asioita, tulee pitää oikeutettuina.
- 9) Perustelujen ja ajatusten, joka ovat mukana keskustelussa, täytyy olla osallistujien esittämiä.
- 10) Osallistujien täytyy kestää käsitysten erilaisuutta.
- 11) Vuoropuhelun on tarkoitus tuottaa yhteisymmärrystä, joka luo perustan käytännön toiminnalle

Työkonferenssi avulla löytyi selvä etenemissuuntaa organisoitumiselle. Koska muu organisaatio oli jaettu strategiassa liiketoiminta-alueisiin, oli luonteva työkonferenssissa esiin noussut havainto järjestellä tehtävät samalla tavalla. Liitteessä 3. on näkyvillä syksyllä työkonferenssin jälkeen 2017 markkinoinnille tehty uusi ehdotus toiminnon organisoimisen periaatteista.

Nyt toiminto on organisoitu uudelleen, tavoitteena, että se parhaiten tukee myös yhtiön ylätasolla valittua tapaa toimia liiketoimintayksiköiden ohjaamana.

Työkonferenssi lopputulema tarkoitti seuraavia valintoja:

- Vastuualueiden selkeyttäminen: työtehtävät jaettiin siten, että jokainen tiimin jäsen työskentelee ensisijaisesti yhdellä liiketoiminta-alueella ja yksi pelkästään b-to-b-markkinoinnissa

- Jokaista markkinointitiimin jäsentä, siis ohjaa välillisesti myös matriisin mukainen liiketoiminta-alueen ohjaus ja strategia esim. asuminen, terveys, nuorten mediat jne.
- Pienten resurssien ja tiedon jakamisen sekä oppimisen näkökulmista, suuremmissa markkinoinnin projekteissa työskentelee edelleen vähintään 2 henkilöä. Näin pyritään varmistamaan tasaisempi työkuorma ja tiedonkulku sekä toisilta oppiminen

Koska tiimin koko myös pienentyi lopulta 2 henkilötyövuodella prosessin aikana ja sen jälkeen, tiimityön organisointi osoittautui hyväksi keinoksi räätälöidä työtehtäviä ja vastuuta tekijöiden mukaan. Työpari työskentelyn etuna voidaan nähdä että sen avulla henkilöiden ehtimisen ja pärjäämisen kokemus voimistuu, kun jokaisessa projektissa on automaattisesti työpari, jonka kanssa valintoja ja työtä voi sparrata eteenpäin. Tiimityön kautta jokainen työntekijä pystyy helpommin kokemaan työlle laajempaa merkitystä ja myös oppimaan toisilta tiimin jäseniltä.

Syklin aikana päätettiin myös uudistaa osan henkilöistä toimenkuvat vastaamaan paremmin sitä mitä he käytännössä tekevät, eli johtavat markkinoinnin projekteja omalla liiketoiminta-alueellaan. Tämä tarkoitti käytännössä nimikkeiden muutosta markkinointisuunnittelijasta markkinoinnin projektipäälliköksi ja toimenkuvien vaativuuden arviointia.

Jälkiviisaana ja nyt muutoksen läpiviennistä oppineena, voin omalta osaltani todeta, että näin suuri toimintamallin muutos olisi ehkä pitänyt toteuttaa pidemmällä aikavälillä, jolloin ihmisillä olisi ollut enemmän aikaa sopeutua muutoksen. Suunnitteluvaihe olisi hyvin voinut kestää esimerkiksi pidempään ja eteneminen uudentyyppisellä organisaatiolla tapahtua vasta tämän jälkeen.

Tunne työn hallinnan puutteesta aiheuttaa usein epävarmuutta, joten olisin voinut jämäkämmin määrittää uusia rooleja ja pelisääntöjä. Myös uudet roolit ja uusien ja vanhojen roolien väliset suhteet olisi pitänyt käydä tarkemmin läpi. Uusien tehtävien oppimiseen olisi voinut luoda tarkemman aikataulun ja suunnitelman, jota olisimme seuranneet.

Olin roolissani uusi, joten tein varmasti paljon virheitä, jotka on jälkikäteen helpompi huomata. Muutoksen läpiviemiseksi olisin voinut hyödyntää erilaisia motivointiin liittyviä viitekehyksiä ja valmentavaa johtamista.

Pirinen (2014, 39) ehdottaa, että esimies voi helpottaa muutoksen kulkua ymmärtämällä ja läpikäymällä tiimensä kanssa ns. muutuskäyrän (Kubler- Ross 1969). Se auttaa muutoksen johtamisessa ja sen avulla voidaan kuvata asiaa työntekijän näkökulmasta sekä ennakoida muutosjohtamisen tarpeet elinkaaren eri vaiheissa. Muutuskäyrä kuvaa muutoksen elinkaarta ja tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteissa. Esimies voi hyödyntää mallia ja keskustella henkilöstön kanssa mitä kussakin vaiheessa on tärkeitä tehdä, mitä henkilöltä odotetaan ja mitkä ovat hänen odotuksensa esimiehelle. Elinkaarimallin ymmärtäminen auttaa esimiestä valmistautumaan ennakoivasti eri vaiheiden johtamiseen ennakoivasti ja suunnitelmallisesti. Vaiheiden läpikäyminen myös tiimipalaverissa antaa perspektiiviä muutokseen ja auttaa tiedostamaan paremmin vaikutukset yksilöön ja koko työyhteisöön. (Pirinen 2014, 39—40.)

A-lehtien strategiassa tähdätään yrityksen vahvaan digitaalisen transformaatioon. Jotta tällaisen digitaalisen muutoksen läpivieminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, on tahtotila kommunikoidava selvästi. Johtajan tulee kyetä selittämään hyödyt, jotka muutoksella voidaan saavuttaa sekä kyetä selittämään muutoksen merkitys yksilön näkökulmasta. Taloudellinen näkökulma ei usein motivoi ihmisiä, vaan johtajan olisi kyettävä selittämään se, kuinka transformatio auttaa työntekijöitä tekemään työnsä paremmin, helpommin ja nopeammin sekä tekemään siitä heille merkityksellisempää. Kun yksilö ymmärtää roolinsa osana muutosta ja häneltä pyydetään aktiivisesti palautetta ja ideoita muutoksen läpiviemiseksi, he sitoutuvat siihen ja heistä tulee muutoksen sisäisiä lähettäjiä. (Westermann ym. 2014, 211—212.)

5.4 Kehittämissykli 2: Strategian jalkautus ja lead-mittarit

Koko hanke on saanut alkunsa toimitusjohtajan antamasta tilauksesta lead-mittarien tunnistamiseksi. Mittarit sinällään eivät ole vastaus tai takuu strategian onnistuneesta jalkautuksesta, mutta niiden ohjausvaikutusta ei voi väheksyä.

Hankkeen toisessa vaiheessa on tarkoituksena kertoa ja kuvata kehittämissykli, toimintamalli tai konstruktio, jossa yrityksen ylätasoin strategialta johdetut liiketoiminta-alueen strategiat/suunnitelma ja markkinointitoiminnon toimintasuunnitelma kohtaavat. Mittareita ei käytännössä ehditä testata liiketoiminta-alueilla, joten mittarit esitellään yrityksen johdolle osana kehittämishanketta. Tavoitteena on myös kuvata mittareiden käyttöönotto-suunnitelma.

Lead-mittareiden avulla pyritään nimeämään ne kriittiset asiat tai toimenpiteet, jotka auttavat markkinointiorganisaatiota toimimaan strategian mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on avata keskustelua liiketoiminta-alueen ja toiminnon välillä ja tunnistaa niitä kriittisiä mittareita, joiden tulisi ohjata markkinoinnin toimintaa kullakin liiketoiminta-alueella tai konsernitasolla.

Toimintatutkimuksellisen otteen tavoitteena on markkinoinnin kytkeytyminen entistä vahvemmin sekä liiketoimintayksiköiden että konsernin strategiaan. Parhaimmillaan mallin avulla voidaan kiteyttää markkinoinnin rooli osana laadukasta strategialähtöistä liiketoimintaohjautunutta toimintaa.

5.4.1 Markkinoinnin tavoitteiden tunnistaminen ja sovellettava malli

Lähdin alussa soveltamaan mittariston suunnitteluun Kaplan ja Nortonin Balanced Scorecardia, jossa liiketoiminnan mittareita rakennetaan yrityksen sisällä neljästä eri näkökulmasta: talouden, asiakkaiden, prosessien ja kehityksen ja oppimisen näkökulmista. Yhdistin tähän yrityksen strategiatyössä tunnistetut Must Win Battlet (strategiset suuntaviivat), joiden avulla mittarista tulisi mahdollisimman strategialähtöinen.

”Liiketoiminnan ja markkinoinnin yhteisten tavoitteiden asettamiseksi meidän tulisi tunnistaa ja määritellä yhteiset kärkihankkeet, joihin panostamme. Nämä hankkeet olisivat molemmille osapuolille ne asiat joihin resurssia käytetään.” – Liiketoimintajohtaja

Rakennettuani mittariston Balanced Scorecardin pohjalta tulin kuitenkin lopputulemaan, että se on käytännössä liian yleisluontoinen tai oikeastaan mittarit eivät ole suoraan markkinoinnin toimintakentällä ja/tai markkinoinnin toimenpiteillä ei voida niihin riittävän suorasti vaikuttaa. Aloitin siis työn alusta ja päätin soveltaa alla olevaa Bestin (2013, 47) mallia (Taulukko 9.), jossa markkinoinnin metriikat on mietitty tunnistuen ensin yrityksen tavoitteet ja mittarit lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja johtaen näistä markkinoinnin mittareita.

Taulukko 9. mukaillen Best (2013, 47)

| Markkinoinnin metriikat | | |
|-------------------------|--|--|
| Suorituskyky | Aika: eteenpäin katsovat mittarit | Aika: taaksepäin katsovat mittarit |
| Sisäiset, yrityksen | Yrityksen mittarit toimintakaudella: | Yrityksen mittarit toimintakauden lopussa: |
| | Tuoteviat | Myyntituotot |
| | Myöhästyneet toimitukset | Liiketoimintakate |
| | Myöhästyneet maksut | Nettotulos ennen veroja |
| | Varaston kiertonopeus | Omaisuuksien tuottoaste |
| Ulkoiset, markkinoinnin | Markkinoinnin mittarit toimintakaudella: | Markkinoinnin mittarit toimintakauden lopussa: |
| | Tunnettuus | Suhteellinen markkinaosuus |
| | Asiakastyytyväisyys | Markkinaosuus |
| | Havaittu suorituskyky | Asiakaspoistuma |
| | Ostoaie | Tuotot per asiakas |

Best (2013, 47) myös huomioi sekä sisäiset yrityksen toimintaan liittyvät mittarit, että ulkoiset markkinoinnin mittarit. Järvinen (2017, 66—67) muistuttaa, että markkinoinnin mittareiden tehtävä on mitata tavoitteiden saavuttamista, joten on tärkeitä tietää mitä tavoitellaan. Markkinoinnin tehokkuusmittariston tulisi olla monipuolisesti valittu ja sisältää sekä lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita, laadullisia ja määrällisiä mittareita sekä eteen- ja taaksepäin katsovia mittareita. Tavoitteet ja mittarit myös kytkeytyvät toisiinsa, joten yhtä avainmittaria (KPI) on usein syytä tukea apumittarein, jotka voivat tarjota lisäinformaatiota ilmiön syistä.

Koska mittarit on mahdollista määritellä vasta sen jälkeen, kun on tiedossa tavoitteet, joita mitataan, sovelsin edelleen A-lehtien strategiassa määriteltyjä tavoitteita ja konkreettisemmin strategiassa tunnistettuja Must Win Battleseja eli asioita, joiden ajatellaan olevan ne kaikkein tärkeimmät strategian toteutumiseksi. A-lehtien strategiassa on määritelty, että kasvua haetaan erityisesti uudesta liiketoiminnasta ja ansaintamalleista sekä digitransformaatiosta. Lisäksi liiketoimintaa arvioidaan kasvun ja kannattavuuden näkökulmista.

”A-lehtien liiketoiminta-alueet ovat erilaisessa strategisessa vaiheessa, joten niiden tavoitteetkin ovat osittain erilaisia. Siksi on tärkeitä linjata kunkin liiketoiminta-alueen rooli suhteessa kasvuun ja kannattavuuteen.” Liiketoiminta-johtaja

Markkinoinnin tavoitteita ja mittareita asetettaessa olisikin oleellista tunnistaa kuinka paljon kasvusta tulee nykyasiakkailta ja miten paljon uusilta asiakkailta ja kuinka paljon markkinointiin panostetaan suhteessa näihin tavoitteisiin.

Hyvin tehty tavoitteiden määrittely on siis tärkeää mittarien valinnassa. Tässä työssä strategiasta johdetut markkinoinnin tavoitteet olen kerännyt ja yhdistänyt tehdyistä haastattelusta, teoreettisesta viitekehyksestä, yrityksen voimassaolevassa strategiasta sekä asiakkailta kerätystä datasta (mm. b2b-asiakkaille tehdystä asiakassuhdetutkimuksesta joulukuussa 2017 sekä Google Analyticsin avulla kerätystä nykyasiakkaittemme verkkokäytännämisdatasta).

Kun toimintaa halutaan ennustaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, tarvitaan molempiin näkökulmiin omat mittarinsa, jotka reagoivat tavoitteeseen. Pysin löytämään mittarit tavalla tai toisella jo yrityksen seurattavista mittareista joko liiketoiminta/asiakasdatasta tai markkinatutkimusdatasta. Tärkeä asia on myös systematisoida mittarien seuranta eli miettiä miten mittarit implementoidaan osaksi arjen tekemistä.

”Meillä ei ole olemassa rooleja, joiden tehtäviin kuuluisi uusien liiketoimintatilojen ja medialiiketoiminnan ulkopuolella olevien projektien suunnittelu, kehittäminen ja toteuttaminen. Ne tehdään oman toimen ohella.” - Liiketoimintajohtaja

Aloitin työn käymällä läpi liiketoimintajohtajien haastatteluja ja kertaamalla strategiassa tunnistettuja asioita. Tämän jälkeen pyrin tunnistamaan haasteet, joihin markkinointitoiminto voi omalla tekemisellään vaikuttaa sekä nimeämään ylätasen tavoitteen tai mittarin, johon lyhyen ja pitkän tähtäimen toimenpiteillä voisimme vastata. Lisäksi mietin jo etukäteen, onko meillä tällaista dataa saatavilla.

Yhteenvetona liiketoimintajohtajien haastatteluista tunnistin vielä seuraavat markkinointitoiminnon tehtäviin ja mittareihin liittyvät tavoitteet. Useissa haastatteluissa nousi esiin soveltuvien brändien mielikuvan varmistaminen ja tunnettuus. Markkinoinnin tulee systemaattisesti tuoda esiin positiivisia asioita brändeihin, jossa mielikuvahaasteita ja markkinoinnin mittareilla pitää pystyä osoittamaan, että markkinointikampanjalla oli vaikutusta mielikuvamuutokseen.

Lisäksi tulisi miettiä, että mitä sekä tavalliselle kuluttajalle että B2B-asiakkaalle pitää tulla mieleen A-lehdistä ja miten nämä asiat yhdistyvät markkinointiviestinnässä. Meidän tulisi

panostaa digitaalisiin palveluihin ja näiden tunnettuuden rakentamiseen vaikka ansaintaa ei ole vielä näkyvissä.

Markkinointiviestintää myös toivottiin tehtävän kirkkaan, yrityksen tavoitteista lähtöisin olevan tehtävän pohjalta. Markkinoinnin toimenpiteiden pitää olla johdettuja liiketoiminnan tavoitteista ja toimenpiteiden koko pitää suhteuttaa liiketoiminnan tuottoihin.

Tiimiltä toivottiin myös tiivistä yhteyttä kuluttajamyynnin kanssa ja lisää keskustelua yhdessä tuotteen positioinnista ja hinnan muodostumisesta. Lisäksi markkinoinnin ja tutkimuksen pitää kyetä tunnistamaan kuluttajien tarpeet, jotka muuttuvat koko ajan. Näille tarpeille liiketoiminta voi sitten rakentaa ansaintaa. Markkinoinnilla siis nähtiin olevan rooli liiketoiminta-alueiden välissä. Kuluttajaymmärryksen ja kohderyhmäymmärryksen avulla brändien rooli A-lehtitasolla voisi muotoutua uudella tapaa, kun asiaa lähestyttäisiin kuluttajien tarpeista eikä sisäisestä organisoitumisesta lähtöisin.

B2B-markkinoinnin osalta systemaattinen markkinoinnin ja myynnin johtaminen edellyttää asiakkaiden tuntemista ja tarjoaman rakentamista valituilla liiketoiminta-alueilla ja segmentti edellä. Eli tiedetään mitä kullekin asiakasryhmälle tarjotaan. Ratkaisuportfolion voisi rakentaa asiakkaan liiketoiminnan koon, tarpeet ja lainalaisuudet ymmärtäen.

5.4.2 Markkinoinnin mittarien valinta

Markkinointia ei pitäisi arvioida vain myynnin tuloksilla, sillä pelkkä myynti ei välttämättä kerro, missä asioissa markkinointi on onnistunut. Sen sijaan tarvitaan mittareita, joilla pystymme osoittamaan markkinoinnin ja myynnin välisen yhteyden. Jos optimoimme markkinoinnissa vain myyntiä, tulee markkinoinnista hyvin pitkälti taktista, eikä pidemmällä tähtäimellä brändin arvoa kasvattavaa.

KPI-mittarien avulla voidaan mitata kriittisiä menestystekijöitä. Ne osoittavat kuinka paljon edistystä on tapahtunut kohti organisaation tehtävän täyttämistä sekä siirtymistä haluttuun suuntaan. Mittareiden tulee seurata tuloksia, jotka ovat yrityksen toiminnan, suunnan, tavoitteiden sekä halutun mielikuvan mukaisia, jotta voidaan osoittaa ne asiat joita tulisi tavoitella lisäarvon tuottamiseksi. KPI-mittareiksi tulisi valita eritoten mittareita, jotka suuntaavat organisaation katseen tulevaisuuteen. (Kerzner 2013, 122; Wood 2017, 241.)

Brändin arvoa mitataan yleensä viidestä näkökulmasta: tunnettuus, ensisijaisena mielessä, preferenssi (eli kuinka moni valitsee mieluummin sinun kuin kilpailijan brändin), mielikuva ja tykkääminen. Tunnettuudella tarkoitetaan brändin tunnettuutta kohderyhmäsään ja se kuvaa brändin nimen ja kategorian muistamista. Suuremmissa yrityksissä Kel-ley (2015, 280—281) mukaan, mitataan yleensä tunnettuutta, suhtautumista ja käyttöä (Awareness, Attitude and Use). Bergström & Leppänen (2009, 25) muotoilevat markkinoinnin tavoitteiksi tyytyväiset asiakkaat, kestävät asiakassuhteet, kannattavan myynnin ja kilpailijoista erottautumisen.

Koska kuluttajan ostoprosessin ensimmäinen vaihe on Attention ("huomio"), on potentiaalisen asiakkaan tunnettava brändi, jotta hän voi edetä ostopolulla. Vain tunnettu brändi pääsee harkintalistalle, kun asiakas valitsee tuotetta. Lisäksi tuttuihin brändeihin suhtaudutaan yleensä positiivisemmin.

Tänä päivänä tyypillinen mittari markkinoinnille on esimerkiksi asiakkuuden elinkaaren arvo (Customer Lifetime Value, CLV), joka on vahvasti sidoksissa asiakassuhteiden johtamiseen ja sen avulla voidaan tunnistaa kaikkein tuottoisimmat asiakkaat, joihin keskittää markkinointiresursseja. Asiakkaan elinkaaren arvo lasketaan jakamalla asiakkaan keskiostot vuodessa asiakkuuden pituudella vuosissa. Hienostuneemmissa malleissa kaa-vaan voidaan ottaa lisämuuttujaksi suosittelujen kautta tulleiden asiakkaiden arvo. (Reiccheld & Markey 2011, 67.)

NPS, Net Promoter Score (nettosuositteluluku) on Bain & Companyn keksimä mittari suositteluhaluuden kartoittamiseen. NPS:ssä kysytään kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi tuotetta tai palvelua ystävälleen tai kollegalleen asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa ”en suosittelisi” ja 10 ”ehdottomasti suosittelisin” jakaa vastaajat kolmeen kategoriaan: suosittelijoiden eli arvosanan 9-10 antaneiden suhteellisesta osuudesta vähennetään arvostelijoiden eli arvosanan 0-6 antaneiden suhteellinen osuus. Arvosanan 7 tai 8 antaneet luokitellaan neutraaleiksi eli niitä ei lasketa mukaan mittariin. (Reichheld & Markey 2011, 5.) Digiaikana suositteluindeksi on noussut entistä merkittävämmäksi mittariksi markkinoinnille, kun kuluttajat sekä arvioivat että jakavat tietoa brändeistä koko ajan erilaisissa kanavissa sekä julkisesti että kaverilta toiselle puolijulkisesti.

Lähdin rakentamaan mittareiden viitekehystä siten, että pyrin tunnistamaan strategisen päämäärän, josta johdin markkinoinninviestinnän haasteen, markkinointiviestinnän tavoitteen ja tähän liittyvät lead-mittarit toimintakaudelle sekä pidemmän aikavälin mittarit toimintakauden loppuun ja/tai vuosittain. Strategisen tason päämäärän lisäksi päädyin kirjamaan taulukkoon asian omistajuuden, eli pyrin tunnistamaan sisäisen asiakkaan (yrityksen johtoryhmän ja hallituksen lisäksi), jota juuri tämä strateginen tavoite tai markkinoinnin haaste konkreettisesti koskettaa. Tunnistin lopulta 7 strategista päämäärää, joista markkinoinnin tavoitteet ja mittarit on johdettu.

On tärkeää, että markkinoinnin tavoitteet ovat yhteydessä yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Markkinoinnin mittariston monipuolisuus ei ole yleensä ongelma, kun itse tavoitteet on valittu monipuolisesti ja siksi ne tulisi jakaa kolmeen eri näkökulmaan brändi-, myynti- ja asiakkuustavoitteisiin. Brändi- ja asiakkuustavoitteilla pyritään yleensä pitkántähtäimen menestykseen ja toisaalta pelkästään digitaalinen markkinointi ja myyntiluvut mittaavat tyypillisesti vain lyhyen aikavälin käyttäytymistä ja menneisyyttä, eivätkä näin ollen kerro tulevaisuuden näkymistä. Onnistuneessa mittaristossa siis tarvitaan näitä kaikkia. (Järvinen 2017, 64—66.)

Tässä hankkeessa tavoitteena oli nimenomaan ylätason mittareiden tunnistaminen ja implementointi. Toimenpide ja kampanjakohtainen taktinen mittaristo tähtää toiminnan tehokkuuden mittaamiseen. Tässä hankkeessa tehdyn mittariston ensisijainen tehtävä onkin pitkántähtäimen toiminnan ohjaaminen ja mittaaminen ei niinkään lyhyen tähtäimen tehokkuuden optimointi.

Seuraavassa vaiheessa lisäsin viitekehukseen strategista päämääristä johdetun konkreettisen markkinoinnin haasteen. Tätä haastetta pyrin kuvaamaan myös Järvisen kuvaamalla

brändi-, asiakkuus- ja myyntitavoitteilla, jotta selitettävän ilmiön syy-seuraussuhteet olisivat mahdollisimman selkeitä.

Onnistunein mittari keskittyy yleensä yhteen tai useampaan strategiseen päämäärään ja siitä on johdettavissa looginen yhteys korkeamman tason mittareihin, jotka lopulta osoittavat strategisen prioriteetin. Mikäli linkkiä ei ole olemassa, joku kysyy, miksi tietoja kerätään. Mittari tulisi sijoittaa riittävän alas organisaatiossa, jotta toiminnan korrelaatio tuloksiin ja näin niiden strateginen merkitys, tulee mahdollisimman nopeasti tietoon toteutavalle taholle. (Okes 2013, 26.)

Viimeisessä vaiheessa määrittelin markkinoinnin lead-mittarin eli sen konkreettisen toimenpiteen, jolla voidaan edesauttaa KPI-mittarin toteutumista. Lisäksi lead-mittarit toimivat siltana strategian valintojen ja markkinoinnin operatiivisten toimenpiteiden välillä. Tällainen mittaustapa pyrkii osoittamaan tuloksen mahdollistamiseen vaikuttaneen toimenpiteen eli lead-mittarin ja lag-mittarin (tässä hankkeessa KPI) välisen korrelaation. (Okes 2013, 20.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 10) on esitetty A-lehtien strategiasta johdettu mittaristo strategisesta päämäärästä kohti markkinoinnin lead-mittareita ja KPI-mittareita.

Taulukko 10. Strategiasta johdettu mittaristo A-lehtien markkinointitoiminnolle

| Strateginen päämäärä | Sisäinen asiakas | Markkinoinnin haaste | Markkinoinnin tavoite | Markkinoinnin lead-mittarit toimintakaudella (2019): | KPI -Key Performance Indicator |
|--|---|--|--|---|---|
| Digitaalisuus DNA:ssa: digitaaliset asiantuntijapalvelut, digi-osaaminen ja sen brändäys | B2B | A-lehtien B2B - mielikuvassa painottuu printtiosaaminen | Bränditavoite: mielikuvamuutos | 1) Digitaalisten tuotelanseerausten kpl määrä 2) Uskottavien digitaalisten asiakascasejen kpl määrä | Brändilupauksen läpimeno B2B-asiakkaille: Edelläkävijä media-alalla, ratkaisujen edistyksellisyys ja tuloksellisuus |
| Digitaalisuus DNA:ssa: digitaalinen asiakaskokemus yritysmielikuvan rakentajana | B2B (ja HR) | Digipreesens ei tue mielikuvaa digitalisesta asiantuntijuudesta eikä toimi optimaalisesti | Asiakkuustavoite: asiakaspalvelu ja asiakastytyväisyys Bränditavoite: edelläkävijä mielikuvan vahvistaminen | 1) Asiakkaiden palveleminen digitaalisesti. Edelläkävijämielikuvaa tukevan A-lehdet.fi-lanseeraus. 2) Painetun mediaoppaan korvaaminen. 3) Työnantajamielikuvan varmistaminen | A-lehdet.fi jatkuvan kehityksen mittarit: 1) verkkopalvelun kävijämäärän kasvu ja asiakaskokemus (NPS) 2) menestys alan sopivassa kilpailussa 3) palaavien asiakkaiden määrä (%) |
| Digitaalisuus DNA:ssa: digitaalinen asiakaskokemus yritysmielikuvan rakentajana | B2B | Digipreesens ei tue markkinoinnin automaatiota ja myyntiä | Myyntitavoite: uusien asiakkaiden tavoittaminen | 1) Kävijämäärän kasvu (%), apumittarit: istuntojen määrä per liikenteenlähde ja segmentti (yritykset, mediatoimistot) | 1) Verkon kautta tulleiden tarjouspyyntöjen (myyntiliidit) määrä |
| Toimialan asiantuntijaohjatus | Liiketoiminta, kasvualueet: Asuminen, Terveys | Tunnettuus painottuu yksittäisiin brändeihin, ei toimialaosaamiseen | Myyntitavoite: markkinaosuus ja Bränditavoite: tunnettuus toimialalla | 1) Tunnettuus (top of mind) valituilla toimialoilla (asuminen, terveys), apumittarit: yhteydenotot, puhujapyynnöt 2) Kuluttajainsightin ja trendien hyödyntäminen kasvun tueksi | 1) Asumisen liikevaihdon / markkinaosuuden kasvu 2) Terveysliikkeen liikevaihdon / markkinaosuuden kasvu 3) Casual readerien määrän kasvu (terveys, asuminen) % |
| Yrityskulttuuri | Toimitusjohtaja | Sisäinen tiedonkulkuk, tiedon läpinäkyvyyden varmistaminen ja siilojen poistaminen | Asiakkuustavoite: sisäinen asiakaskokemus, tyytyväisyys, sitoutuminen | A-lehdet Oy yritysbrändin viestintästrategia, kanavastrategia ja intran uudistuksen läpivienti | Henkilöstön tyytyväisyys viestintään (kouluarvosana) |
| Kasvu valituilla liiketoiminta-alueilla/brändeillä | Kaikki liiketoiminta-alueet | Valittujen brändien mielikuvien ja houkuttelevuuden varmistaminen (sovitaan panostusbrändit liiketoimintajohdon kanssa / v.) | Bränditavoite: mielikuvan ja tunnettuuden varmistaminen | Brändin sovitun mielikuvan varmistaminen (uudistusten läpivienti, brändikirjat, sosiaalisen median strategia) | 1) Brändin preferointi: Brandoversien määrän kasvu nimetyissä verkkopalveluissa ja suoran liikenteen osuus (%) ja kasvu (%) |
| Kannattava medialiiketoiminta | B2C | Arvokkaimpien asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen | Bränditavoite: mielikuva Asiakkuustavoite: lojaliteetin kasvattaminen | Kuluttajamyynnin hoitomallien implementointi markkinointitoimintoon | 1) Arvokkaimpien asiakkaiden määrä kasvu% 2) Asiakkaiden CLV |

Kuten taulukosta ilmenee, on markkinoinnin mittareita johdettaessa oleellista tunnistaa sekä strategisen tason tavoitteet, että sisäiset toiminnot/asiakkaat, joita mittari koskee. Markkinointi onkin tyypillisesti funktio, joka omalla toiminnallaan voi matriisiorganisaatiossa tukea monenlaisia laadullisia ja määrällisiä tavoitteita. Markkinoinnilla myös pystytään vaikuttamaan yrityksen menestykseen sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä.

Markkinoinnin mittaamisen haasteena ja tehokkuutta arvioitaessa on usein se, että markkinoinnin tehokkuuden eli kampanjoiden toimivuuden lisäksi, olisi kyettävä osoittamaan, että toiminnalla on myös muuta vaikutusta. Toisaalta markkinointiviestinnän kohteena ovat ihmiset, joten on syytä muistaa, että mitkään mittarit eivät voi olla absoluuttisen tarkkoja vaan tehokkuusmittareiden tarkoituksena on toimia indikaattorina toiminnan todelliselle tehokkuudelle (Järvinen 2017, 69.)

Tässä hankkeessa ei tarkemmin edetty toimenpide tai kampanjakohtaisiin mittareihin, koska ne tulee rakentaa jokaisessa toimenpiteessä erikseen. Tarkoituksena oli nimenomaan tunnistaa ylätasen ohjaavia mittareita ja näihin liittyviä KPI:a. Seuraavassa vaiheessa mittareita voidaan pilkkoa markkinoinnin tehokkuuden näkökulmasta vielä arvioimalla sitä, millaisella markkinointi-mixillä päästään tehokkaimmin haluttuun lopputulokseen eli lead-mittariin.

Johtopäätöksen mittariston osalta voidaan todeta, että käytännössä mittaristo tulee rakentaa kulloisenkin strategian mukaiseksi ja sitä myös tulee pystyä ketterästi muuttamaan, mikäli yrityksen strategiset päämäärät muuttuvat toimintakaudella. Mittaristo ei siis välttämättä ole koskaan valmis, mutta tehdyn työn etuna on, että oleellimmat strategiset päämäärät ja näihin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet tulee mittariston myötä tunnistettua ja myös implementointua toimintoon.

5.4.3 Mittareiden implementointisuunnitelma

Mittareita on tarkoitus implementoida käyttöön esittelemällä mittaristo ensin yrityksen johtoryhmälle lokakuussa 2018. Johtoryhmän hyväksynnän ja mahdollisten korjausten jälkeen, mittarit esitellään markkinointitiimille ja otetaan käyttöön vuoden 2019 alkaessa. 6 kuukauden kuluttua mittareiden esittelystä (huhtikuussa 2019) tehdään vielä uusi arviointi siitä, miten mittarit ovat ohjanneet toimintaa käytännössä, toimivatko ne kuten oli ajateltu ja arvioidaan onko tarvetta muutoksille. Mikäli muutoksia ilmenee, viedään ehdotukset muutoksista uudestaan johtoryhmän ja/tai toimitusjohtajan käsittelyyn.

Mittareiden implementoinnin olen ajatellut tehdä excel-pohjaisella mittarin implementointikartalla eli taulukolla, jossa vastataan kysymyksiin mitä, miten, miksi, milloin ja kuvataan mittarin näkökulma, nimi ja omistaja. Sen jälkeen pyritään tunnistamaan strateginen päämäärä, johon tähdätään, sekä tähän liittyvä tavoite. Kolmanneksi tehdään mittarin määrittely, seuranta ja mittausväli. Lisäksi määritellään mittarin asettaja tai sidosryhmät, mittarin seuranta ja raportointivastuu sekä tavoitetasot seuraavalle kolmelle vuodelle.

Koska mittareita on tarkoitus arvioida vuosittain osana strategia- ja budjetointiprosessia, voi mittarin tavoitetaso muuttua vuosittain. Lisäksi mittareiden implementointivaiheessa pyritään varmistamaan, että haluttu mittari on varmasti oikeansuuntainen, arvioimalla sen merkitystä noin 4-6kk käyttöönoton jälkeen.

Myös mittareiden implementointikarttaa on tarkoitus tarvittaessa kehittää vielä tiimissä käyttöönoton yhteydessä. Käytännössä siten, että tiimin jäsenet voisivat ottaa implementointikartan osaksi omaa tekemistään. Käytännössä jokaisella henkilöllä tiimissä on 1-3 strategiselta tasolta johdettua mittaria, jota seurataan ja raportoidaan implementointikartan avulla. Näin strategiatyö ja siitä johdetut tavoitteet sekä tästä seuraavat yksilön ydintehtävät linkittyvät toisiinsa. Konkreettisen ja yksinkertaisen dokumentin avulla voidaan palauttaa mieleen ne kaikista tärkeimmät asiat, joihin jokaisen pitää tähdätä toiminnallaan kuluvan vuoden aikana.

Mittarin implementointikartan tavoitteena on mahdollista tiivistää yhteen dokumenttiin asiat, jotka strategiasta on johdettu markkinointitoimintoon. Käyttöönottovaiheessa eli tänä vuonna strategiasta johdetut tavoitteet olen päättänyt osana lead-mittaristoa, mutta tulevaisuudessa uskon, että työstämme tavoitteita myös omassa tiimissä sekä sisäisten sidosryhmien kanssa. Käytännössä esimerkiksi B2B-markkinoinnin tavoitteita ja mittareita on välttämätöntä seurata yhdessä myyntitiimin kanssa.

Taulukko 11. Markkinoinnin mittarien implementointisuunnitelma

| Mittarin implementointikartta | | | |
|--|--|--|--------------------------|
| Näkökulma: B2B-Asiakas | Mittari: Bränditavoite: Mielikuvamuutos | Omistaja: Markkinointitoiminto | |
| | | | |
| Strateginen päämäärä: | Tavoite: | | |
| Digitaalisuus DNA:ssa: digitaaliset asiantuntijapalvelut, digi-osaaminen ja sen brändäys | A-lehtien B2B - mielikuvan muuttaminen digitaaliseksi | | |
| | | | |
| Mittarin määrittely ja seuranta, mittausväli: | Seurataan kahta ennakoivaa mittaria, joille asetetaan tavoitetaso johtoryhmässä. Digitaalisten tuotelanseerausten kappalemäärää. Digitaalisten markkinointiviestintään rakennettujen asiakascasejen määrä. | Seurataan lisäksi mielikuvanmuutosta. (1krt/v.) Asiakastyytyväisyyskyselyn väittämien kehitys: Edelläkävijä media-alalla, ratkaisujen edistyksellisyys ja ratkaisujen tuloksellisuus | |
| | | | |
| Tavoitteen asettaja: johtoryhmä | Tulosten seuranta: Tulokset raportoidaan johtoryhmälle kvartaaleittain | Raportointivastuu: Terhi Hauskamaa | |
| | | | |
| Nykyinen taso: | Tavoitetaso 2019: | Tavoitetaso 2020: | Tavoitetaso: 2021 |
| Digitaaliset tuotelanseeraukset 1kpl (Chatfiction) | 3kpl | 4kpl | 5kpl |
| Digitaalisten asiakascaset 1kpl (Chatfiction + Mehiläinen) | 3kpl | 4kpl | 5kpl |
| Mielikuvat: (Kantar 1krt/v.) | | | |
| Edelläkävijyys: alle keskitason | keskitasoa | yli keskitasoa | selvästi yli keskitason |
| Ratkaisujen tuloksellisuus: selvästi alle keskitason | keskitasoa | yli keskitasoa | selvästi yli keskitason |
| Ratkaisujen edistyksellisyys: alle keskitason | yli keskitasoa | yli keskitasoa | selvästi yli keskitason |

Digitaalisen markkinointiviestinnän tulee olla koko ajan kehittyvä prosessi, joka koostuu datan keräämisestä, tulosten raportoinnista, analysoinnista ja tulkinnasta sekä mahdollisista korjaavista toimenpiteistä ja testauksesta. Kun tavoitteena on moniulotteinen mittaus, tarvitaan dataa sekä analytiikasta että perinteisemmin kyselytutkimuksista. Datan analysointi vaatii aikaa ja osaamista sekä jatkuvaa oppimista ja toiminnan tehokkuuden parantamista saatujen tulosten pohjalta. (Järvinen 2017, 69—70.)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Digitaalisuden lyödessä läpi kaikilla sektoreilla ja toimialoilla on media-alan yrityksen pysyttävä muuttumaan ja kehittymään, keksimään itsensä uudelleen. Toimintojen uudelleen organisoiminen ja strategisten painopisteiden tunnistaminen sekä näihin liittyvien tavoitteiden ja mittareiden tunnistaminen eri toiminnoissa on tietysti keskeistä. Kun tavoitteet ja tekemisen tapa muuttuvat tarvitaan lisäksi vahvaa organisaatiokulttuuria ja yhteistä missiä, suurempaa tavoitetta johon yksilö voi kiinnittyä. Koska muutoksen vauhti on nopeaa, voi työntekijän uuden identiteetin muodostumista pyrkiä tukemaan strategian mahdollisimman perusteellisella läpikäynnillä. Mieluiten osallistavasti.

6.1 Kehittämishankkeen tavoitteiden toteutuminen

Työn tavoitteeksi asetettiin strategiatyön jalkauttamiseen liittyviä tekijöiden selvittäminen kirjallisuuskatsauksella, toimintatutkimuksella ja osallistavilla metodeilla sekä haastatteluilla sekä tarkastelemalla näitä tekijöitä suhteessa kirjallisuuteen. Lisäksi tavoitteena oli koota yhteen tietoa strategiatyön jalkauttamisesta ja sen yhdistämisestä operatiiviseen toimintaan, tunnistamalla markkinoinnin ohjaamiseen soveltuvat lead-mittarit.

Tässä kehittämishankkeessa on tarkasteltu strategiaa ja sen implementointia markkinointitoiminnolle. Tutkimuskysymykseksi muotoutui: Toiminnan muuttaminen strategialähtöiseksi ja siihen liittyvät mittarit markkinointitoiminnossa. Tarkastelun painopiste on erityisesti strategian tuntemisessa, toiminnon järjestäytymisessä ja strategiasta johdettujen tavoitteiden ja mittareiden implementoinnissa markkinointiin. Tutkimuksen taustalla on halu kehittää omaa esimiestyötä sekä tiimin valmiuksia vastata entistä paremmin strategiassa asetettuihin tavoitteisiin.

Strateginen ajattelu kuuluu kaikille. Rullaavassa strategiatyössä toimintaympäristön muutokset, asiakkaan kokemus ja uudet liiketoimintamahdollisuudet ovat jatkuvaa työtä. Strateginen johtaminen edellyttää, että pystymme tunnistamaan asiakkaan nykyiset ja ennen kaikkea tulevat tarpeet. Notkea ja herkkä strategiatyö osallistaa ihmisiä laajasti organisaatiosta. Kysyy tarvittaessa neuvoa organisaation ulkopuolelta ja pystyy muuttamaan suunnitelmia ketterästi ja nopeasti. (Hämäläinen ym. 2016, 226—230.)

Strategian ja operatiivisen tekemisen välillä tulee olla selkeä linkki, jotta ihmiset ymmärtävät miksi asioita tehdään. On tärkeätä, että roolit ja organisoituminen sekä valitut mittarit

on johdettu yrityksen strategiasta. Hyvä strategia myös antaa kehykset ja luo puitteet toiminnalle sekä valinnoille.

Tässä tutkimushankkeessa tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus. Aineistoa kerättiin monimenetelmällisesti sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Hankkeeseen osallistettiin mahdollisimman paljon sen kohteena olevaa tiimiä, mutta myös sisäisiä sidosryhmiä, jotta teoria ja käytäntö yhdistyisivät jo hankkeen aikana.

Hanke aloitettiin kyselytutkimuksella, jolla pyrittiin selvittämään ensin strategian ymmärrystä. Tämän jälkeen hyödynnettiin työkonferenssimenetelmää, joka on toimintatutkimukselle tyypillinen menetelmä, jolla kerätään tietoa ottamalla sen kohde mukaan tutkimukseen. Lisäksi haastateltiin yrityksen liiketoimintajohtoa ja toimitusjohtajaa, jotta liiketoimintavetoisen organisaation osaaminen ja ajatukset saataisiin hankkeen käyttöön. Tutustuin myös paljon aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun lähdeaineistoon, joka toimii hankkeen tietoperustana ja sitoo sen teoreettiseen viitekehyksen.

Tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus tutustumalla aiheen aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä haastatteleamalla yrityksen asiantuntijoita. Haastateltavia oli yhteensä viisi ja he edustivat yrityksen liiketoimintajohtoa + toimitusjohtaja. Lisäksi luotiin produkti eli liiketoimintalähtöinen, strategiasta johdettu mittaristo ja tähän liittyvä mittariston implementointisuunnitelma. Tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää tiedon koostamista ja tuottamista organisaatioille merkityksellisestä kokonaisuudesta ja sen implementointia osaksi arjen tekemistä.

Tehdyn hankkeen perusteella voin todeta, että kirjallisuudessa ja asiantuntijoiden haastatteluista löytyneet seikat ovat samankaltaisia tai lähellä toisiaan. Tarve strategialähtöiselle toiminnalle on kokoajan kiristyvässä toimintaympäristössä kriittistä. Työntekijöiden tulee ymmärtää valittu strategia ja kyetä elämään tämä intentio todeksi. Yrityksen eri toimintojen tulisi pystyä tekemään oikeita asioita, oikea aikaisesti ja synkronoidusti, sekä tarvittaessa muuttamaan tekemisentapaansa ketterästi. Suunnittelua ja toimeenpanoa ei tarvitse erottaa toisistaan vaan työtä voi tehdä nopeissa sykleissä ja siilojen sijaan poikkifunktionaalisissa tiimeissä. Kyvykyys muutokseen pitää olla rakennettu sisään organisaatiokulttuuriin, jotta vanhoista toimintatavoista uskalletaan luopua. Tähän meillä on vielä jonkin verran matkaa, mutta sen matkan me olemme tiiminä aloittaneet.

Kontrollin sijaan nykyaikaiselta johtamiselta odotetaan toimintamalleja, jotka nojaavat luotamukseen. Tällöin yrityksen strateginen missio, visio ja arvot korostuvat. Käskyttäminen

ja kontrollointi eivät kuulu tapaan toimia, vaan esimiestyö nähdään palvelufunktiona, joka mahdollistaa tulosten saavuttamisen. Vapauksia annetaan paljon, mutta samalla edellytetään tuloksia. Tämä on suuri toimintatavan muutos, joka edellyttää sekä onnistunutta johtamista, että työntekijöiden voimaantumista. Uskoa siihen, että osataan ja kyetään tekemään niitä asioita, joilla on kokonaisuuden kannalta merkitystä. Tämän voimaantumisen rakentajana, minulla on esimiehenä suuri rooli.

Jälkiviisaana voin todeta, että hankkeen strategisten mittareiden osuuden eli mittariston olisi voinut rakentaa haastattelujen lisäksi osallistavilla metodeilla, jolloin niiden juurtuminen osaksi toimintaa tapahtuisi nopeammin ja ketterämmin. Toisaalta implementointikartan lanseerauksessa tiimille voidaan vielä helposti löytää tapoja tai hyödyntää esimerkiksi osallistavan havainnoinnin protokollaa, jossa strategiasta johdetut mittarit voidaan yhdessä vielä työstää dokumenteiksi.

Esimiehen roolissa olisi tärkeätä pystyä miettimään miten oman näkemyksen ja tavoitteet voi tuoda esiin siten, että ne motivoivat ja auttavat ihmistä eteenpäin valinnoissa ja ihan operatiivisessa työssä. Jos tavoitteet tuntuvat epäselviltä, voi se ilmetä epävarmuutena ja hitautena tehdä valintoja operatiivisella tasolla.

Implementointikartan voi siis halutessaan nähdä vain intentiona toimia tavalla, jossa strategiasta johdetut markkinoinnin tavoitteet ja mittarit tulevat kirjatuiksi ylös ja näin näkyviksi kaikille osapuolille ja koko organisaatiolle. Implementointikartta on tapa systematisoida mittareiden seurantaa ja viestintää.

6.2 Jatkokehitysehdotukset

Organisaatiotasolla voimme tehdä monta asiaa, jotta strategia ohjaa entistä paremmin arjen toimintaa eri funktioissa. Harwards Business Review (2013) mukaan yksilöiden sitoutumisen parantamiseksi voidaan yrityksessä tehdä kolme asiaa: antaa henkilöille tunnustusta korkeasta suorituskyvystä, pyrkiä luomaan jokaiselle selkeä käsitys siitä, miten oma työ edistää strategiaa sekä johtavan johdon kyky päivittää ja kommunikoida strategiaa ja liiketoimintatavoitteita siten, että ne on ymmärretty jokaisella organisaation tasolla.

Toimintotasolla uskon lisäksi, että tulevaisuuden markkinoinnin rooli on muuttumassa entistä strategisemmaksi, ei pelkästään myyntiä tukevaksi toiminnoksi. Onnistunut markki-

nointifunktio auttaa liiketoimintaa löytämään potentiaaliset asiakkaat ja tunnistamaan näiden tarpeet sekä niistä johdetut liiketoimintamahdollisuudet. Toimialasta riippuen, iso osa ostopäätökseen liittyvästä tutustumisesta ja vertailusta tehdään jo paljon ennen varsinaista transaktioita. Vahva digipreesens ja dataan perustuva markkinointi ja kuluttajaymmärrys auttavat meitä olemaan entistä relevantimpia asiakkaan ostopolulla ja liiketoiminnan kehittämisessä riittävän varhaisessa vaiheessa.

Arjen ja esimiestyön tasolla on tärkeätä muistaa, että työtä ja tiimiä voi ja tulee kehittää koko ajan eteenpäin. Yhtä ainoaa oikeata mittaria ole olemassa eikä kaikkia liiketoiminnasta nousevia tarpeita ole mahdollista täyttää. Tärkeintä onkin pystyä priorisoimaan ja tunnistamaan ne asiat, jotka kriittisimpiä menestyksen kannalta. Resurssit ja osaaminen ovat asioita, joihin fokuoimalla voidaan löytää uudenlaisia tekemisen tapoja ja malleja. Pitkäjänteisellä työllä ja toimintojen rajat ylittävillä organisoitumisella, voidaan toiminnon osaamista kehittää vastaamaan entistä paremmin strategialähtöiseksi.

Jatkuvan testaamisen ja oppimisen toimintakulttuurin juurruttaminen osaksi työtapoja on pitkäjänteistä työtä. Siirtyminen kampanjoinnista kohti järjestelmällistä ideoiden ja hypoteesien testausta, priorisointia ja näiden peilausta strategiaa vasten on tärkeä askel kohti ketterää toimintakulttuuria. Tulevaisuudessa sisäisen markkinoinnin vaatimuksena on myös kyky osoittaa tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksen liiketoimintaa sekä kyky levittää löydetty havainnot systemaattisesti koko organisaation hyödyksi.

Koska hankkeessa haastateltiin tällä erää yrityksen liiketoimintajohtoa, on seuraava luonteva etenemissuuntaa matriisissa toimivien myynnin johtajien haastatteleminen ja sparraus. Koska sekä myynti että markkinointi pyrkivät puhuttelemaan ja palvelemaan asiakasta on kiinteä yhteistyö näiden toimintojen välillä välttämätöntä. Yhteistyön avulla mahdollistetaan tehokas ja asiakaslähtöinen, strategiasta ohjattu toiminta ja asiakkaan näkökulmasta saumaton ostokokemus koko ostopolun ajan.

Markkinoinnin mittareiden implementointia varten suunniteltu implementointikartta on hyvä käytännön työkalu myös myynnin ja markkinoinnin keskustelun tueksi ja yhteisten mittareiden dokumentointiin. Lisäksi jo tehty työ markkinoinnin lead-mittareiden ja KPI-mittareiden tunnistamiseksi auttaa pitämään fokuksen myös pitkäntähtäimen kilpailukyvyssä. Lead-mittareiden ja Key Performance Indikaattoreiden avulla varmistetaan markkinoinnin toimenpiteiden lopputulos ja liiketoiminnan menestys sekä pitkäntähtäimen muutos.

6.3 Oman oppimisen pohdinta

Strategisen johtamiseen kuuluu myös oleellisena osana ne asiat, joissa yritys pyrkii olemaan kilpailijoitaan parempi. Asiantuntijajohtajuus valitulla toimialalla tai kategoriassa vaatii koko organisaatiolta yhteistyötä yrityksen sisällä. Sen avaintekijöitä on ajantasainen kuluttajatiedon hyödyntäminen ja jalostaminen kaikkien toimintojen käyttöön. Työn perustana tulee kuluttajalähtöisten motiivien ja tarpeiden tunnistaminen, jossa kategoria voisi kasvaa. Digiaikana nopeimmin ovat kasvaneet yritykset, jotka ovat onnistuneet joko tunnistamaan tällaisen tarpeen tai luomaan sen. Esimerkkejä on lukuisia kauramaidosta lineaarisen TV:n korvaaviin suoratoistopalveluihin. Makrotason kulutuskäyttäytymisen trendit ja kuluttamisen hetket ovat avain insighteja, joiden päälle uutta liiketoimintaa voidaan rakentaa.

Liiketoiminnassa ja etenkin markkinoinnissa on aina ollut kyse ihmisten tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämisestä. Lähivuosina asiakaskokemuksesta todennäköisesti muodostuu monelle yritykselle strategisesti merkittävä asia ja syvälinen asiakasymmärrys mahdollistaa markkinoinnille merkittävän roolin liiketoiminnan tukena. Asiakasymmärrys lähtee aina empatiasta, eli aidosta halusta ymmärtää asiakkaan tarpeita ja kontekstia. Jatkossa yrityksen tulee myös tunnistaa ne asiakassegmentin tai yksilön tunteet, tarpeet, ympäristö ja sidosryhmät jotka vaikuttavat hänen päätöksiinsä. Ostokäyttäytymistä eivät ohjaa vain järkisyyt vaan yksilön unelmat, toiveet ja pelot. (Hämäläinen ym. 2016, 121—127, 149.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus ja vakuuttavuus eli validiteetti syntyy siitä, että tehdyt konstruktiot on pystytty avaamaan lukijalle selkeästi. Se olikin tämän hankkeen yksi haasteellisimmista kohdista, koska olen itse aiheen kanssa niin tuttu, että osa asioista on minulle tutkimuksen toteuttajana itsestään selviä. Osallistuvan havainnoinnin metodin avulla hankkeeseen on pyritty samaan mukaan koko tiimi, mutta raportin lopputulos on kuitenkin lopulta minun tulkintani ilmiöstä. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat aina tilannesidonnaisia. Huomasin myös hankkeen aikana, että terminologia voi joissakin tapauksissa muodostua ymmärryksen esteeksi, mikäli valitut termit ovat hyvin abstrakteja tai niitä tulkitaan eri tavoin. Tästä esimerkkinä on, että yllätyksekseni hankkeen kvantitatiivisessa kyselyssä joku vastaajista koki, että ei tuntenut yrityksen strategiaa.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on hyvä huomata, että tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat

vastanneet hankkeen eri osioissa. Vaikka ilmiötä ei katsottaisi sosiaalisen konstruktionismin mukaisten silmälasien läpi, on tutkimustuloksiin suhtauduttava aina kriittisesti, ja pohdittava sitä, mitä ja mistä ne oikein kertovat. Laadullisella tutkimuksella voidaan vaan harvoin, jos koskaan, tuottaa täydellinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkittavaa ilmiötä ei koskaan pystytä täydellisesti kuvaamaan sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tutkijalle ilmenee.

Koska olen itse osa tiimiä ja vieläpä sen esimies, en ole koskaan puhtaasti tutkijan roolissa vaan roolini voi vaikuttaa lopputulokseen. Lisäksi hankkeen alussa olin tehtävässäni uusi ja noussut tehtävääni kollegan roolista, joten tälläkin seikalla voi olla vaikutusta tavalla tai toisella.

Hanke noudatti toimintatutkimuksen strategiaa, jossa pyritään pureutumaan työelämän käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Hanke oli minulle monella tapaa opettavainen myös siitä syystä, että sen avulla päädyin pohtimaan toimintomme tehtävää ja roolia monesta eri näkökulmasta. Kehittämishanke auttaa oman esimiestyöni ja tiimin kehittämisessä, selkeyttää tiimimme roolia suhteessa koko yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja sai pohtimaan markkinoinnin ja viestinnän roolia isossa kuvassa tulevaisuudessa koko ajan muuttuvassa digitaalisessa toimintaympäristössä.

.

Lähteet

A-lehdet Oy 2017. A-lehtien strategia. Intranet. Luettu: 15.1.2017

Anttila, P. 2007. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Luettu: 30.9.2017.

Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Dark Oy. Vantaa.

Best, R. 2013. Market-based Management. Pearson Education Inc. 6.edition. New Jersey

Cao, J. 2010. Customer Experience vs. User Experience: Why the Difference Matters.

<https://www.uxpin.com/studio/blog/customer-experience-vs-user-experience-why-the-difference-matters/> Luettu: 15.9.2018

Dyer, C. 2018. The Power of Company Culture – How any business can build a culture that improves productivity, performance and profits. Ashford Colour Press Ltd. Great Britain.

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

Gerdt B. & Korkiakoski K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Pro. Helsinki

Harvard Business Review 2/2012. Your strategy needs a strategy. Reeves M., Love C., Tillmanns P. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>

Luettu 3.1.2018

Harvard Business Review 2013. The impact of employee engagement on performance.

Luettavissa: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf Luettu: 5.5.2018

Hirsjärvi, H. & Hurme, S. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E & Syrjälä, L. 2007 Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. 2.tark.p.

Husted T. 2015.Lag measures versus lead measures. Luettavissa: <http://www.nimbleams.com/blog/2015/2/17/lag-measures-versus-lead-measures/>
Luettu 20.9.2016.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Talentum Media Oy. Helsinki

Intrafocus 2015. Lead and lag indicators Luettavissa: <https://www.intrafocus.com/lead-and-lag-indicators/> Luettu: 20.9.2016.

Jyväskylän Yliopisto 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille.
[Luettavissa:https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/tapaustutkimus](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/tapaustutkimus) Luettu: 23.10.2016.

Järvinen. J. 2017.Digitaalisen markkinointiviestinnän tehokkuusmittariston rakentaminen. Mitattava viestintä. Procomma Academic. Toim. Elisa Juholin, Vilma Luoma-aho ProCom Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut Eva Ijäs.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut Eva Ijäs.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut Teemu Makkonen.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Toimittanut Teemu Makkonen.

- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. Talentum Oy. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2008 The execution premium. Linking strategy to Operations of Competitive Advantage. Harvard Business School Press.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Edita Prima Oy
- Kelley, D., Jugheimer, D.W. & Sheehan, K.B. 2015. Advertising Media Planning and A Brand Management Approach. 4. painos. Routledge. New York.
- Kerzner, Harold, 2015. Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success. John Wiley & Sons, Inc cop.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2010. Marketing 3.0. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2012. Marketing Management. 2., uudistettu painos. England: Pearson Education Ltd.
- Kuula, A. 2006. Luku 5.4. Toimintatutkimus kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus> Luettu: 1.10.2018
- Luoma-aho V., 2014. Särkymätön viestintä. Toim. Vilma Luoma-aho. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Sociology
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYPro Oy. Helsinki.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management. Second edition. Pearson Education. Great Britain.

Moisala, A. 2016. Soveltavatutkimus ja kehittäminen -opintojakson luentomateriaalit

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. CxO Academy kirjat 16. Ketterät Kirjat Oy.

Okes, D. 2013. Performance Metrics: The Levers for Process Management, ASQ Quality Press. ProQuest Ebook Central, luettavissa: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=1884183> Luettu: 30.5.2018

Pesonen, I. 1992. Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos.

Puro, J-P. 2002 Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy

Reichheld F. & Markey R. 2011. The ultimate question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world. Bain & Company. Boston, Massachusetts.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> Luettu: 9.5.2018

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

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact. Helsinki. 2.painos

Santalainen, T. & Baliga R. 2015. Kun normibisnes ei riitä – Kestävä strategointi. Talentum. Helsinki

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A, 2012. "Research Methods for Business Students" 6th edition, Pearson Education Limited Luettavissa: <https://research-methodology.net/research-philosophy/> Luettu: 31.8.2018

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategiavai-
kuttajaksi. 3.painos. Sanoma Pro Oy.

Suomen Projekti-instituutti Oy. PM Culture Excellence -malli Luettavissa: <https://www.projekti-instituutti.fi/palvelut> Luettu 15.1.2017

Taanila, A. 2017. Aki Taanilan menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta
menetelmäpajasta. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/> Luettu: 7.5.2018.

Tevameri 2014. Prosessien tunnistamisesta prosessien johtamiseen. J.Moisio. Qualitas
Fennica 4/2017. Luettavissa:<https://docplayer.fi/47168660-Prosessien-tunnistamisesta-prosessien-johtamiseen-ja-mittaamiseen-j-moisio-qualitas-fennica-ims-business-solutions-oy-4-2017.html> Luettu: 2.8.2018

Tuomi, L. & Sumkin T.2009. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajalle.
WSOYpro Oy. Helsinki.

Westermann, G., Bonnet D., McAfee A. 2014. Leading Digital. Harward Business Review
Press. Boston, Massachusetts

Wood, M.A. 2017 Essential guide to marketing planning. Luettavissa:
<http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://www.dawsonera.com/readonline/9781292117546> Luettu: 30.5.2018

LIITE 1. Haastattelurunko

1. Mitä tulee ensimmäisenä mieleen A-lehtien strategiatyöstä? tai sen käytäntöön viemisestä?
—
2. Markkinoinnin asema/rooli liiketoiminnan strategiassa?
—
 - Kuka tekee bränditason päätökset?
—
3. Mitä liiketoiminnan prioriteetteja markkinoinnin tulisi huomioida mittareita laadittaessa?
—
4. Mitkä liiketoiminnan tekemiä suunnitelmia pitäisi sisällyttää markkinoinnin toimintasuunnitelmaan? Miten?
—
5. Onko liiketoimintayksiköiden välillä yhteyksiä tai integraatiota, joka tulisi huomioida markkinoinnin toimintasuunnitelmassa tai mittareissa?
—
6. Kerro kolme tärkeintä asiaa, joiden tulisi mielestäsi toteutua markkinoinnissa strategiatasolla?
—
—
7. Kerro strategiaviestinnästä henkilöstölle? Miten sitä voisi tehostaa?
—
8. Miten strategia on jalkautettu johtoryhmästä keskijohdolle?
—
—
9. Mitä menetelmiä on käytetty strategian jalkauttamiseen konsernitasolla?
—
10. Onko strategian käytäntöön viemisessä onnistuttu? Missä on onnistuttu? Missä ei ole onnistuttu?
—
—
11. Onko henkilöstö sitoutunut strategian toteuttamiseen?
—
12. Mittaavatko nykyiset mittarit riittävästi strategian toimivuutta? Mitä pitäisi tehdä toisin? Puuttuko jotain mittareita?
—
—
13. Miten strategia tai sen toteutuminen näkyy arjen toiminnassa parhaiten?

LIITE 2. Haastateltavat henkilöt

| Titteli | Nimi | Tehtäväprojektissa | Asema |
|---|-------------------|----------------------|---|
| Toimitusjohtaja | Kaisa Ala-Laurila | Projektin asettaja | Projektin toteuttajan esimies |
| Chief Marketing Officer | Terhi Hauskamaa | Projektin toteuttaja | Projektin toteuttaja ja asettajan alainen |
| Liiketoimintajohtaja, terveys | Tuuli Toivainen | Haastateltava | Yrityksen johtoryhmän jäsen |
| Liiketoimintajohtaja, asuminen | Anna Ruohonen | Haastateltava | Yrityksen johtoryhmän jäsen |
| Liiketoimintajohtaja, nuorten mediat | Anni Lintula | Haastateltava | Yrityksen johtoryhmän jäsen |
| Liiketoimintajohtaja, ajankohtaismediat | Arto Seppänen | Haastateltava | Yrityksen johtoryhmän jäsen |

LIITE 3. Markkinoinnin järjestäytyminen syksy 2017



Tavoitteet

- Uudelleen järjestäytymisen tavoitteena on
 - Organisoida toiminto vastaamaan paremmin yrityksen strategisia tavoitteita eli liiketoimintalähtöisyys kaikessa tekemisessä
 - Kehittää koko tiimin ammatillista osaamista
 - Toteuttaa markkinointia suunniteltujen osastrategioiden mukaisesti B2C ja B2B
 - Tarkentaa vastuita
 - Jakaa työkuormaa tasaisemmin
 - Kiteyttää markkinoinnin rooli ja tehtäväkenttä organisaatiossa
 - Rakentaa motivoiva tekemisen malli
 - Tehostaa toimintaa: kannattavuuden maksimointi



Markkinoinnin tehtäväkenttä A-lehdissä

- Markkinointi vastaa:
 - Markkinointiviestinnän kattokonseptien rakentamisesta ja toteuttamisesta sekä kuluttajamarkkinassa että B2B:ssä
 - Markkinointiviestinnän suunnittelusta, toteutuksesta, mittaamisesta ja seurannasta kokonaisuudessaan
 - Brändimateriaaleista B2C ja B2B
 - Brändien viestinnästä
 - Tapahtumien suunnittelusta ja konseptoinnista
 - On mukana suunnittelemassa A-lehtien yritysviestintää ja markkinointia
 - Yritysviestinnästä yhteistyössä johdon sihteerin kanssa
 - Tutkimustoiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta
- Jatkossa markkinointi ei vastaa:
 - Mediamyynnin tuotteiden konseptoinnista ja tuotteistuksesta => Vastuu saleslabissa (360-ratkaisut) ja B2B-myyntissä
 - Painosmääritykset ja irtolomakemyyntien vahvistukset => Vastuu logistiikkatilimissä

Sivu 4



Periaatteet

1. Jatketaan projektivastuu-periaatteella edelleen
2. Työskennellään projekteissa työpareittain, työpareja vaihdetaan tarvittaessa projektista toiseen
3. Lisäksi jokaiselle liiketoiminta-alueelle tulee oma yhteyshenkilönsä markkinointiin, projektipäällikkö voi olla muu kuin liiketoiminta-alueen yhteyshenkilö
4. Digital first-ajattelun jalkautus
5. Rakennetaan isompia kokonaisuuksia, esim. useita brändejä koskevia toimenpiteitä
6. Jokainen projektipäällikkö vastaa vuorollaan projektien vetämisestä, eli vetovastuu vaihtelee
7. Valintoja ohjaavat yrityksen strategia, markkinointiviestinnän tavoitteet sekä markkinoinnin strategiat sekä budjetti
8. Pyritään arvioimaan vaihtojen tarpeellisuus tarkasti
9. Suurimmissa projekteissa on mukana tarvittava kokoonpano



Palaverikäytännöt

- 1to1-keskustelut (45min.) kerran kk:ssa (Terhi varaa)
- Markkinoinnin suunnittelukokous joka viikko (Terhi varaa) 1h-1,5h
 - Markkinoinnin suunnittelukokouksen tavoitteena on:
 - Käydä läpi markkinointiviestinnän tavoitteita, jotka tulevat strategiasta ja/tai liiketoiminnan ohjausryhmistä
 - Käydä läpi tiimien keksimiä ideoita ja arvioida niiden tarvitsemia resursseja sekä kestoja
 - Tarkastella budjettia ja suunnitella tuotantoa
 - Tarkastella markkinoinnin roadmappia/Trelloa (tulevat 3-6kk) ja vuosikelloa sekä budjettia
 - Seurata tuloksia
 - Esitellä muille käynnissä olevia projekteja ja raportoida valmiiden projektien tuloksia
 - Jakaa tietoa ja tuottaa esityksiä omalta vastualueelta (esim. trendeistä)
- Tiimien omat kokoontumiset vapaamuotoisesti kunkin projektin tarvitsemissa puitteissa