

## Tunnettavuutta strategiaviestinnällä

Emma Taivassalo



<b>Tekijä</b> Emma Taivassalo	
<b>Suuntautuminen</b> Strateginen ajattelu ja johtaminen	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Tunnettavuutta strategiaviestinnällä	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 54 + 5
<p>Kunnat keskittävät julkiset yrityspalvelut kehittämissyhtiöihin. Niiden toiminnan painopiste on elinkeinopalveluissa, yritysten perustamisneuvonnassa, toimitilojen ja rahoituksen järjestämisessä ja alueellisissa kehittämisspalveluissa. Osa yrityksistä jää yrityspalvelujen katvealueille, ne tarvitsevat yhä erikoistuneempia palveluja ja toimialakohtaiset erikoistumiset ovat tärkeitä. Kehittämissyhtiöiden palveluita ei tunneta tarpeeksi hyvin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty kehityshankkeena Business Espoolle, jonka tehtävänä on lisätä työpaikkoja ja elinvoimaa Espooseen tuottamalla yritys- ja yrittäjäpalveluita. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa miten Espoon yritykset tuntevat Business Espoon ja sen palvelut, sekä millä keinoin Business Espoo voisi viestiä tehtävästään ja tavoitteistaan paremmin, eli lisätä tunnettavuuttaan alueella.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa Business Espoolle kehittämissuhteita ulkoisen strategiaviestinnän parantamiseksi ja sitä kautta tunnettavuuden lisäämiseksi. Tavoitteena on lisäksi asiakasymmärryksen lisääminen.</p> <p>Kehittämistyön teoreettinen perusta rakentuu strategiaviestintää, sisältöstrategiaa, asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimusmenetelminä työssä on käytetty dokumenttianalyysia, benchmarkkausta, tulostyöpajaa ja kyselyä.</p> <p>Tutkimustulokset kertovat, että Business Espoon palveluita ei tunneta, ja että yritykset eivät osaa sanoa millaisia palveluita he haluaisivat tulevaisuudessa hyödyntää. Kehittämissuhteita ulkoisen strategian viestinnän parantamiseksi työssä on saatu kolme kappaletta, ne sisältävät strategian, vision ja mission kiteytyksen, visualisoinnin ja tarinallistamisen. Tulostyöpajasta saadun palautteen mukaan kehityssuhteukset ovat käyttökelpoisia.</p>	
<b>Asiasanat</b> strategiaaviestintä, asiakasymmärrys, sisältöstrategia	

<b>Author</b> Emma Taivassalo	
<b>Degree programme</b> Strategic thinking and management	
<b>Thesis title</b> Gaining notoriety with strategy communication	<b>Number of pages and appendix pages</b> 54 + 5
<p>Cities and municipalities are centralizing public corporate services on the development networks. Their focus is on the industry services, providing advice on starting and developing businesses and helping with the funding and locations. Some of the companies are not able to find the right services for them. The services provided by the development networks are not known for all the companies.</p> <p>This thesis is part of development project made for Business Espoo. Business Espoo is a service network for companies and its goal is to increase the number of jobs and vitality in Espoo by producing services for companies. The purpose of this thesis is to explore; Do companies in Espoo know Business Espoo network and its services? and How Business Espoo could communicate their actions and goals better?</p> <p>The aim for the development project is to create actions plans for Business Espoo to communicate their strategy for the customers. The theoretical part of this research is based on strategy communication, content strategy, customer insight and customer experience literature. Research methods used in this research were document analysis, benchmarking, result workshop and inquiry.</p> <p>Empirical findings show that Business Espoo's services are not known, and the companies cannot tell which kind services they would need. Based on the research there are three action plans to improve the notoriety. The actions plans are to encapsulate strategy, to visualise strategy and to use storytelling as a part of strategy communication. According to the feedback from the result workshop all three action plans are usable.</p>	
<b>Key words</b> strategy communication, customer insight, content strategy	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämistyön tavoite .....	2
1.2	Kohdeorganisaatio .....	3
1.3	Käsitteet .....	4
2	Strategiaviestinnän kehittäminen .....	5
2.1	Missio, visio ja strategia .....	6
2.2	Strategiaviestintä .....	7
2.2.1	Strategian kiteytys .....	9
2.2.2	Strategian visualisointi .....	9
2.2.3	Strategian tarinallistaminen .....	10
2.3	Sisältöstrategia .....	12
2.4	Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys .....	14
2.5	Tunnettavuuden lisääminen .....	18
3	Kehittämistyön kuvaus .....	19
3.1	Tutkimuskysymykset .....	21
3.2	Tutkimus ja kehittämismenetelmät .....	21
3.2.1	Dokumenttianalyysi .....	22
3.2.2	Tulostyöpaja .....	22
3.2.3	Benchmarking .....	23
3.2.4	Kysely .....	24
4	Kehittämistyön tulokset .....	27
4.1	Ulkoisen strategiaviestinnän nykytila .....	27
4.2	Vision, mission ja strategian viestiminen paremmin .....	28
4.3	Business Espoon tunnettavuus .....	33
4.4	Yrityspalvelujen tärkeys .....	34
5	Pohdinta .....	37
5.1	Kolme kehitysehdotusta .....	41
5.2	Johtopäätökset .....	45
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	46
5.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	47
	Lähteet .....	50
	Liitteet .....	1
	Liite 1. Taloustutkimuksen kysely .....	1
	Liite 2. Tulostyöpajan palautteet .....	2
	Liite 3. Kyselyn tulokset .....	3

# 1 Johdanto

Yrityspalveluiden apu ja merkitys yrittäjille ja yrityksille on korostunut pandemian aikana. Yritysten menestys on kiinni niiden omasta toiminnasta, mutta hyvin toteutetuilla julkisilla yrityspalveluilla voidaan tukea yritysten onnistumista ja kasvua. Osa kasvuhaluista yrityksistä on jäänyt yrityspalvelujen katvealueille, ne tarvitsevat yhä erikoistuneempia palveluja ja toimialakohtaiset erikoistumiset ovat tärkeitä. On arvioitu, että juuri nämä kasvuvaiheessa olevat yritykset eivät riittävästi tunnista yrityspalveluja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 30,42.)

Kunnat ovat yleisesti organisoineet yrityspalvelunsa seudullisiin kehittämissyhtiöihin ja verkostoihin. Ne toteuttavat omistajakuntien elinkeinopoliittisia strategioita. Toiminnan painopiste on perinteisissä elinkeinopalveluissa, yritysten perustamisneuvonnassa, toimitilojen ja rahoituksen järjestämisessä ja alueellisissa kehittämisspalveluissa. Suurissa yrityspalveluverkostoissa palveluvalikoima on laajempi ja osa palveluista on erikoistunut eri toimialoihin ja innovaatioihin. (Huovinen 2020.)

Tämän kehittämistyön kohteena on Business Espoo, joka on seitsemän toimijan muodostama palveluverkosto Espoon ja sen lähikuntien yrityksille ja yrittäjille. Vuonna 2020 taloustutkimuksen teettämän kyselyn (liite 1) mukaan 54% kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ollut kuullut Business Espoosta aikaisemmin, eikä 43% vastanneista osannut sanoa millaisista yrityspalveluista olisi heille eniten apua. Yrityspalveluja ei siis tunneta kunnolla. Tunnettavuus onkin yksi Business Espoon strategisista tavoitteista.

Tunnettavuuden saavuttamiseksi organisaatiot tarvitsevat verkostojen apua. Usein tunnettavuus paranee, kun organisaatiolähtöinen puhe muutetaan asiakaslähtöiseksi tarinankerronnaksi. Usein näillä keinoilla saadaan houkutelua asiakkaita, jotka eivät ole aikaisemmin kuulleet organisaatiosta mitään. (Keronen, Tanni, & Muranen 2017, 99-100.)

Organisaation tunnettavuutta voidaan tavoitteellisesti lähteä parantamaan sisältömarkkinoinnin -ja viestinnän avulla. Se mikä on yrityksen strategiassa tärkeää, on myös tärkeä tavoite markkinoinnissa. Sisältöstrategian tarkoitus on parantaa organisaation viestinnän asiakaslähtöisyyttä ja siten tunnettavuutta. Tämä ei tarkoita pelkkää sisällön tekemistä eri kanaviin, vaan sisältöstrategia on liiketoimintastrategiasta ja asiakasymmärryksestä rakennettu käsitys siitä, miten sisältöä tehdään ja mitkä ovat sen tavoitteet. Usein organisaation muistettavuuden ja mielikuvan taustalla on erilaisia toimenpiteitä, jotka liittyvät esim. strategiaprosessiin, viestintään ja markkinointiin. (Keronen, Tanni, & Muranen 2017, 25, Rummukainen, Hakola & Hiila 2019, 75.)

Asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailman ymmärtäminen on noussut vahvasti analyyttisen laskemisen ja suunnittelemisen rinnalle strategiaprosessissa. Asiakastarpeet ja asiakaskokemus ovat tärkeitä päätöksenteon mittareita, joita vasten sekä strategisia että operatiivisia päätöksiä tehdään. (Hämäläinen ym. 2016, 67.)

Strategia viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti on osa strategiatyötä. Strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille on noussut aivan uuteen asemaan. Strategiaviestinnässä tulee antaa realistinen kuva organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota strategiaviestintään asiakkaille koska organisaation tunnettavuus nousee mielikuvista ja imagosta, jota viestitään ulkoisesti. (Kamensky 2010, 342.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa miten Espoon yritykset tuntevat Business Espoon ja sen palvelut, sekä millä keinoin Business Espoo voisi viestiä tehtävästään ja tavoitteistaan paremmin, eli lisätä tunnettavuuttaan alueella. Tutkimusta on lähdetty käsittelemään ulkoisen strategiaviestinnän näkökulmasta. Strategiaviestinnän lisäksi teoreettinen viitekehys sisältää strategian, vision ja mission, sisältöstrategiaa, asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta sisältävät luvut. Opinnäytetyö etenee käytetyn teorian ja tutkimusmenetelmien esittelyn kautta tutkimustulosten raportointiin ja niiden pohditaan. Työn lopussa esitellään kehitysehdotukset sekä pohditaan työn luotettavuutta ja opiskelijan omaa oppimista.

## **1.1 Kehittämistyön tavoite**

Vuodesta toiseen kaksi kertaa vuodessa julkaistavan Pk-yritysbarometrin menestyvin paikkakunta on Espoo, eikä keskellä koronapandemiaa tehty tutkimus tee poikkeusta. Espoolaiset ovat omassa luokassaan, kun katsotaan pk-yritysten liikevaihdon kasvuodotuksia tai kannattavuutta. (Pärssinen 2021). Vaikka Espoo loistaakin yritysten toimintaympäristönä ei sen tarjoamia yrityspalveluja vielä tunneta tarpeeksi hyvin. Business Espoo verkosto tarvitseekin erilaisia keinoja tunnettavuutensa parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Business Espoolle kehittämissuhteita ulkoisen strategiaviestinnän parantamiseksi ja sitä kautta tunnettavuuden lisäämiseksi. Tavoitteena on lisäksi asiakasymmärryksen lisääminen.

Tavoitteita selvitetään tutkimalla strategiaviestintään liittyen; miten Business Espoon visio, missio ja strategia on viestitty ulkoisesti nyt ja miten ne voisi viestiä paremmin, sekä tunnettavuuteen liittyen; onko Business Espoon toiminta tunnettua ja näkevätkö alueen

yrietykset Business Espoon tarjoamat palvelut tärkeinä. Nämä neljä kysymystä ovat tutkimuksen pääkysymykset, joita tutkimalla rakentuvat kehitysehdotukset.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin on lähdetty selvittämään etsimällä teoriaa vastaamaan tutkimuskysymysten teemoihin. Teoriaosuudessa on selvitetty mitä on strategia, visio ja missio. Samalla on selvitetty strategia viestinnän ja sisältöstrategian keinoja, joilla Business Espoon tunnettavuutta saataisiin parannettua. Yrityspalvelujen tärkeyttä mietittäessä on tutkittu asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen merkitystä.

## **1.2 Kohdeorganisaatio**

Kohdeorganisaatio on Business Espoo, jonka verkostoon kuuluu Espoon Kaupunki, Enter Espoo, Espoon yrittäjät, Helsingin seudun kauppakamari, Omnia, Uudenmaan TE-keskus ja YritysEspoo. Business Espoon tehtävänä on lisätä työpaikkoja ja elinvoimaa Espooseen tuottamalla asiakaskeskeisiä, laadukkaita ja kustannusvaikuttavia yritys- ja yrittäjäpalveluita. (Business Espoo).

Business Espoo aloitti toimintansa elokuussa 2018 Otaniemessä ja sen tavoitteena on ollut alusta asti, että jokainen alueella toimiva tai sinne sijoittumista suunnitteleva yritys tuntisi ja osaisi käyttää sen palvelut hyödykseen. Business Espoo tutkii systemaattisesti yritysten muuttuvia tarpeita elinkaaren eri vaiheissa sekä testaa ja tuottaa ratkaisuja niihin. Business Espoon tarjoamia julkisia yrityspalveluja ovat esimerkiksi yrityksen perustamiseen, kehittämiseen ja henkilöstön hankintaan liittyvät neuvontapalvelut. Business Espoo auttaa yrityksiä myös kansainvälistymiseen ja kasvuun liittyvissä asioissa sekä erilaisissa yritysten muutostilanteissa. Business Espoo tarjoaa yrityksille myös erilaisia tapahtumia ja koulutuksia, joissa on mahdollisuus verkostoitua. (Business Espoo).

Business Espoon asiakkaita voivat olla esimerkiksi yrittäjyyttä suunnittelevat henkilöt, yrittäjyyden alkuvaiheen selittäneet yritykset, pk-yritykset, yksin yrittäjät, kasvu yritykset tai suuryritykset. Ydin ideana on, että Business Espoo tarjoaa kaikki yrityspalvelut saman kanavan kautta ja neuvontaa on mahdollista saada sähköisesti, puhelimitse tai tapaamalla Business Espoon asiakaspalvelijoita.

### 1.3 Käsitteet

Tämän tutkimuksen käsitteet on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 1). Keskeisimmät käsitteet avataan tarkemmin luvussa kaksi.

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytettävät käsitteet.

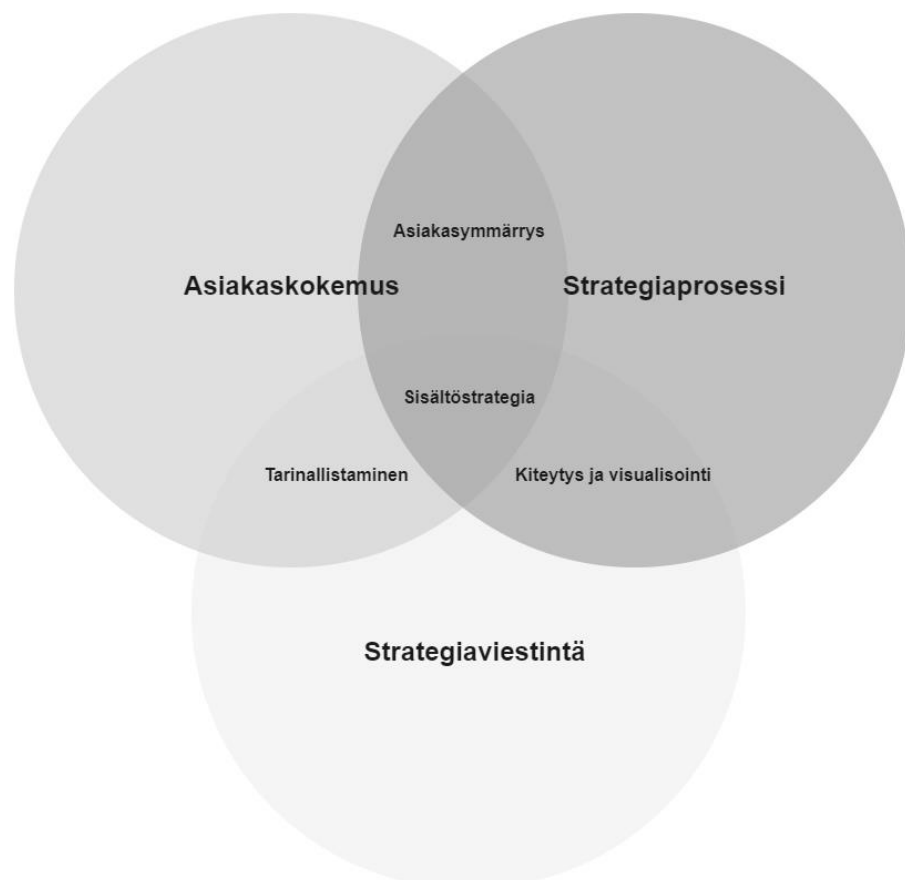
<b>Käsite</b>	<b>Tarkoitus</b>
Yrityspalvelut	Julkisia yrityspalveluja ovat erilaiset yrityksille tarkoitetut tieto- ja neuvontapalvelut, koulutus- ja konsultointipalvelut, rahoituspalvelut, verkostoitumispalvelut sekä toimintaympäristön kehittämispalvelut. Lisäksi yrityksille on tarjolla palveluja henkilöstön kehittämiseen ja rekrytointiin sekä koulutukseen.
Strategia	Suunnitelma miten haluttu päämäärä halutaan tavoittaa.
Visio	Selkeä tavoite, mitä kohti yritys tai organisaatio pyrkii menemään.
Missio	Yrityksen tai organisaation toiminta-ajatus.
Strategiaviestintä	Strategiaviestintä on viestintää strategiasta, missiosta, visiosta ja toimintatavoista.
Sisältöstrategia	Sisältöstrategia on suunnitelma siitä, miten sisältöä tehdään ja mitkä sisältöjen tavoitteet.
Tarinallistaminen	Tarinallistaminen on strategisesta liiketoiminnan ja palvelun muotoilua, jossa tarinaa käytetään välineenä asiakaskokemuksen laadun kehittämiseen.
Asiakasymmärrys	Asiakasymmärryksen kautta yritys tietää, miten voi auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa tai ratkaisemaan ongelmansa.



## 2 Strategiaviestinnän kehittäminen

Strategiat perustuvat siihen, miten strategian tekijät näkevät tulevaisuuden tapahtuvan, eli strategia on suunnitelma vastaamaan sitä todellisuutta, jonka oletetaan tapahtuvan. Strategiatyön ydin on strategiaprosessi, jolla strategia rakennetaan, sitä muokataan ja uudistetaan. Koska maailma muuttuu ja muutokset organisaatioissa kiihtyvät, on tärkeää tarkastella strategiaprosessin uudistamista eri näkökulmista. (Ritakallio & Vuori 2018, 11-13, 20.)

Tässä kehitystyössä ei ole tarkoitus uudistaa koko strategiaprosessia vaan löytää strategian, vision ja mission kautta viestinnän kehittämiskohteet asiakkaan näkökulmaa kuunnellen ja siten asiakasymmärrystä lisäten. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentui käsitekartan avulla (kuva 1). Viitekehys sisältää strategian, vision ja mission lisäksi strategiaviestintää, sisältöstrategiaa, kiteytystä, visualisointia ja tarinallistamista käsittelevät sekä asiakasymmärrystä ja asiakaskokemusta sisältävät luvut. Näitä aiheita käsitellään seuraavissa luvuissa syvällisemmin. Kuvassa 1 on esitetty käytettyjen käsitteiden yhteydet ja miten ne liittyvät toisiinsa.



Kuva 1. Tietoperusta ja asiayhteydet.

## 2.1 Missio, visio ja strategia

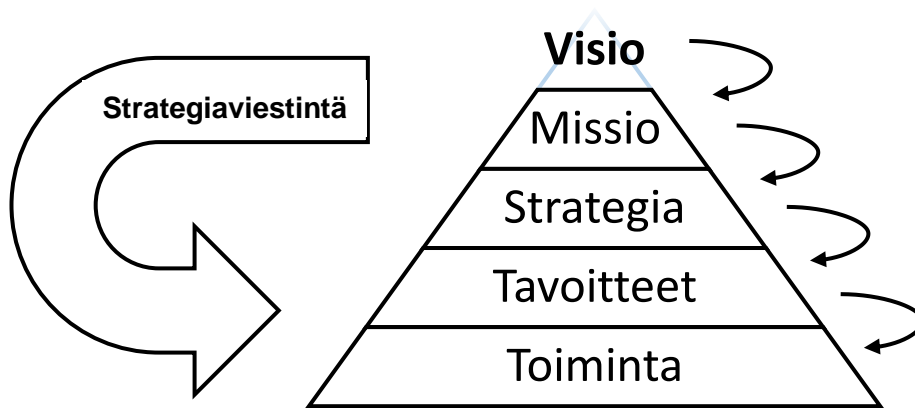
Missio määrittelee organisaation toimintaidean ja miksi organisaatio on ylipäätään olemassa. Se selittää miksi organisaatio on perustettu ja mikä on sen toiminta-ajatus. Visio taas puolestaan on tulevaisuuden tavoitetilä, joka auttaa henkilöstöä ja johtoa hahmottamaan mihin organisaatio tähtää ja miksi toimitaan niin kuin toimintaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 14.)

Formanin (2013, 48) mukaan strategia on keino kertoa, mitkä ovat organisaation suunnittelemat keskeiset toiminnot ja tavoitteet selvittä kompleksisestä toimintaympäristöstä. Strategian tavoitteena on selkeyttää työntekijöille, asiakkaille ja muille sidosryhmille mitä organisaatio tekee. Strategia selvittää pohjimmiltaan millä alalla organisaatio toimii ja miksi se toimii niin. (Johnson & Whittington & Scholes & Angwin & Regnér 2017, 7.)

Strategia on kokonaisvaltainen, systeeminen, elävä ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategia on siis toimintamalli, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja vision toteutumisen. Strategia kertoo käytännössä, miten missio ja visio toteutetaan. Monet yritykset ottavat henkilöstön mukaan pohtimaan strategisia valintoja. Näin myös työntekijät tulevat osaksi strategiaa ja sitoutuvat sen toteuttamiseen. Joissain yrityksissä strategiatyöhön otetaan mukaan sidosryhmiä tai jopa asiakkaita. (Kaijala & Tolvanen 2020, 17; Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

Strategiat perustuvat siihen, mitä organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu juuri nyt ja tulevaisuudessa. Koronapandemian takia näiden oletusten miettiminen on hankalaa. On vaikea ennustaa, mitkä muutokset vaikkapa asiakkaiden käyttäytymisessä jäävät pysyviksi. Organisaatioiden on pysyttävä mukana nopeissakin muutoksissa. Eilen tehty strategia saattaa olla jo vanhentunut tänään, jos organisaation johto ei ole hereillä. (Erkko 2021.)

Strategiaprosessi tulisi siis aloittaa selvittämällä visio, eli mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät. Missio kertoo miksi visio olisi hyvä toteuttaa ja strategia toimii toteutuksen keinona. Lopulta päästään tavoitteiden ja kautta toimintaan. Tätä kuvaa kuvan 2 ylhäältä alas -malli. (Rothauer 2018, 2018.) Malliin on myös lisätty strategiaviestinnän osuus Kamenskyn (2010, 57) kuvaamasta strategian arkkitehtuurista. Se selittää missä vaiheessa strategiaprosessia tulee viestintä ottaa mukaan.



Kuva 2. Missio, visio ja strategia ylhäältä alas sekä strategia viestintä (mukaillen Kamnesky 2010, 57, Rothauer 2018, 19.)

Kuntien strategiatyössä puhaltaa uudet tuulet. Valmis käsikirjoitus ei sanele miten strategiatyö pitää toteuttaa yksityiskohtaisesti vaan strategian tekeminen on luovempaa. Näin strategiaprozessista voi tulla joustavampi mikä on kompleksisessa toimintaympäristössä tärkeää. Strategiatyön uudistaminen voi kuitenkin olla hankalaa kaupunkien ja kuntien byrokratian takia. Valtuustot päättävät mitä johtamisjärjestelmiä kunnat ja kaupungit käyttävät ja muutos voi olla hidasta. Aluksi uusia käytäntöjä tuodaan vanhojen rinnalle, mikä tekee prosessista entistä monimutkaisempaa. (Tienari ym. 2020, 31-32.)

Yhä useammin organisaatio ei ole yksittäinen yritys vaan verkosto tai ekosysteemi. Tästä syystä käsitystä strategiasta, sen tekemisestä ja viestimisestä tulee muuttua. Erilaisten asiakkaiden tarpeiden tiedostamisesta on tullut keskeinen osa strategiaprozessia. Strategian viestinnän keinoina toimivat sanat ja kuvat, vaikka kokemuksen merkitys viestinnässä on korostettu. Strategia tulee todeksi myös asiakkaiden kokemuksista. Tunnettavuus ja menestys riippuu siitä, miten strategia, eli se mitä organisaatio tekee, on viestitty ja asiakkaat sen kokevat. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, Luku 7.)

## 2.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on viestintää strategiasta, missiosta, visiosta ja toimintatavoista. Se kertoo, mitä organisaatiossa tehdään ja miksi niin tehdään sekä mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet. Strategiaviestintä auttaa ymmärtämään organisaation luomaa strategiaa. Hakasen (2004, 150) mukaan ”Strategian viestinnän päätavoitteena ei ole pelkästään vastata kysymykseen ”Mitä?”, vaan myös kysymykseen ”Miksi?”.”

Strategiaviestinnän tehtävä on saada strategia osaksi yrityksen arkea ja selittää miksi organisaatiossa toimitaan niin kuin toimitaan. Sisäisen strategiaviestinnän voi toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on tiedottaa hyväksytty strategia henkilöstölle. Tässä tavassa johto ja esimiehet ovat tiedottajan roolissa ja työntekijät kuuntelijan. Yleensä tiedotustapa on jäykkä ja siinä käytetään sellaista kieltä ja käsitteitä, jotka eivät välttämättä avaudu kuuntelijoille. Toinen tapa on osallistuttaa työntekijät mukaan keskustelemaan strategiasta, mukana voi olla sidosryhmien edustajia. asiat esitellään arkikielellä ja halutaan että kaikki ymmärtäisivät mistä on kyse. Vuoropuhelun avulla voidaan myös päivittää strategiaa tai saada siihen muita näkökulmia. (Krook 2010, 3-6.)

Viestinnän isoin ongelma on se, että viestintälähtöjä ja vastaanottajia ymmärtävät viestin eri tavoin. Strategiaviestinnässä myös suurin ongelma on, että strategia jää ymmärtämättä tai ymmärretään väärin. Strategia käytännön toiminta kuvataan usein käsitteiden kautta ja strategia viestinnässä usein käy niin että käytännön tekijät ja eivät ymmärrä käytettyjä käsitteitä eikä käsitteiden käyttäjät käytännön toimintaa. Siksi strategiat ovatkin usein pelkkää jargonia ja sanahelinää, jota ei henkilökunta taikka johtokaan tunne saati ymmärrä. (Kamensky 2010, 342, Tervanen 5.9.2016).

Julkisen sektorin organisaatioiden strategiat voivat olla kiinnostuksen kohteena koska niiden toiminta koskee yhteiskuntaa ja kansalaisia. Näiden organisaatioiden tulee toimia avoimesti ja läpinäkyvästi. Julkisten organisaatioiden strategiaviestintä liittyy syvästi niiden omaan toimintaan. Jos strategiaviestintä ei toimi ja siinä epäonnistutaan voi koko organisaation toiminta kyseenalaistua ja se vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen. (Hämäläinen & Maula 2004, 51.)

Strategiakäsitteet pyritään yleensä vakioimaan, mutta teoria ei anna kaikille käsitteille yksiselitteisiä vastauksia. Organisaatioiden on siis määriteltävä itse omat käsitteensä mitä viestinnässä käytetään. Käytännön työssä työntekijöiden tai asiakkaiden henkilökohtaiset kokemukset määrittävät sen, miten strategia ymmärretään. Tämän takia strategia on viestittävä eri tavoin eri yleisöille. Strategiaviestinnän kohderyhminä voi toimia strategiatyössä mukana olleet, organisaation hallitus, ylin johto, työntekijät, ulkopuoliset sidosryhmät ja asiakkaat. (Kamensky 2010, 342.)

Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota strategiaviestintään asiakkaille, koska organisaation tunnettavuus nousee mielikuvista ja imagosta, joita viestitään ulkoisesti. Strategiaviestintä asiakkaille ja ulkopuolisille sidosryhmille on noussut aivan uuteen asemaan. Strategiaviestinnässä tulee antaa realistinen ja helposti ymmärrettävä kuva

organisaation toiminnasta. (Kamensky 2010, 342.) Seuraavissa alakappaleissa on esitelty kolme strategiaviestinnän keinoa.

### **2.2.1 Strategian kiteytys**

Mirosen ja Raikaslehdon (2019, 62) mukaan ”strategian määrittäminen ja kiteyttäminen selkeään ja ymmärrettävään muotoon on aina vaativa tehtävä”. Herranen (2020, 16) kirjoittaa että ”Jos strategiaa ei osata organisaation eri portailla kuvata ytimekkäästi, todennäköisesti strategia ei ole kaikille selvä.”

Usein strategian kiteytystä ei kannata ulkoistaa konsulteille tai mainostoimistoille koska vaikka kiteytys näyttää päällepäin hyvältä ja lauseet ovat hienoja, eivät organisaation henkilökunta ymmärrä miten käytäntö toimii. Myös asiakkaille ja sidosryhmille voi jäädä epäselväksi mitä kiteytyksellä tavoitellaan. (Mironen & Raikaslehto 2019, 62.)

Yksi yleinen tapa kuvata strategiaa on tehdä siitä mahdollisimman laaja kokonaisuus, josta ei varmasti puutu mitään. Tämän tavan ongelmana on, että strategiasta tulee liian pitkä ja moniulotteinen ettei siihen jakseta kunnolla perehtyä. Parempi suunnitelma on pyrkiä kiteyttämään strategia ja tuomaan sen keskeiset tavoitteet ja suunta esille selkeästi. Tässä tavassa yritetään löytää ne organisaation toimintatavat, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. (Mironen & Raikaslehto 2019, 62-63.)

Jos kiteyttää sanomaa liikaa tuloksena on itsestään selvyyksiä. Ja jos kiteytyksen tekee laveasti, tekstiä ei jakseta lukea. Kyse on olennaisten asioiden löytämisestä ja niiden muotoilusta tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon. Hyvä kiteytys huomioi sen mitä lukija tietää jo, ja tuo myös esille samalla uutta informaatiota. (Vikkula 2016.)

### **2.2.2 Strategian visualisointi**

Strategian visualisointi on yksisivuinen kuva strategiasta, jonka avulla voi kertoa organisaation strategian, vision ja mission. Strategian visualisointi tuli alun perin BSC:n (Balanced scorecards) rinnalle, koska BCS kuvaa erilaisia toimenpiteitä, mutta ei näiden välisiä suhteita. Visualisoitu strategia kuvaa mitattavat tavoitteet ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Strategian, vision ja mission visualisointi on siis moderni tapa esittää visio ja missio sekä auttaa selittämään ja viestimään strategiaa. Visualisointi on keskeinen asia strategian tehokkaassa viestinnässä. Strategian esittäjälle visualisointi on hyvä apukeino lisäämään ymmärrystä. Esittäjä voi samaan aikaan kertoa strategiasta tarinaa ja näyttää kuvaa. Viestinnästä tulee näin looginen ja kun se tehdään tunteella vastaanottajat näkevät kuulevat ja tuntevat strategian. (Jones 2008, 104-107.)

”Tehokkaan visualisoinnin kannalta on tärkeää, että se näyttää eri asioiden roolit ja suhteet.” (Ritakallo & Vuori 2018, 154). Yrityksen strategia kannattaa visualisoida koska se lisää ymmärrystä. Se auttaa selkeyttämään strategiaa ja auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Kuvien ja visualisoinnin merkitys yritysmaailmassa on lisääntynyt ja näemme ns. infograafeja ympärillämme jatkuvasti. Yhdessä strategiatyöryhmän kanssa visualisoidessa yhteisen näkemyksen rakentuminen helpottuu, ja luovuus ja leikki auttavat käsittelemään ehkä hieman tylsähköjäkin asioita. Usein tiedon määrä yrityksissä on niin suuri, että hyvä visualisointi auttaa hahmottamaan ison kuvan. (Kotamäki & Saukko-Rauta 2019.)

Visualisoinnin avulla kuvataan asiayhteyksiä ja mitä kaikkia eri toimia organisaatiolla on ja miksi se tekee mitä tekee. Visualisointi ei saa olla pelkkä väritetty lista asioista, koska silloin se ei kerro asioiden välisistä suhteista tai tärkeydestä. Se ei kerro miksi organisaatio tekee mitä tekee, vaan luettelee, että näin asiat ovat. Hyvä visualisointi kuvaa miten toimenpiteet mahdollistavat asioita ja mihin organisaatio pyrkii. Visualisointi auttaa ymmärtämään miten organisaation toiminta vaikuttaa sen kumppaneihin ja mistä se on riippuvainen. Kuva on looginen, jos se auttaa ymmärtämään, että tekemällä näin saavutetaan kerrotut asiat. Keskeisten asioiden selvittämisen lisäksi visualisoinnin tulee olla riittävän yksinkertainen niin, että yksi vilkaisu riittää ymmärtämään sen sisällön. Sen tulee siis keskittyä vain olennaiseen. (Ritakallo & Vuori 2018, 154.)

### **2.2.3 Strategian tarinallistaminen**

Tarinallistaminen perustuu siihen, että tarinan keinoin pyritään luoda kuuntelijalle ymmärrystä. Tarina rakentuu aina alusta, keskivaiheesta ja lopusta. Kun strategiaa halutaan tehdä ymmärrettäväksi, käytetään tarinassa organisaation menneisyyttä ja tulevaisuutta. (Clegg & Pitelis & Schweitzer & Whittle 2020, 414-421). Boje (2011, 263) kirjoittaa tosin, että pienemmät tarinat, jotka eivät nojaa liikaa menneisyyteen vaan tahtovat kertoa tulevaisuuden suunnista sopivat paremmin strategiasta kerrottaessa.

Tarina yhdistää organisaation eri osa-alueet ja kokoaa eri toimijat yhteen. Palvelukokemuksen laatu ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet saavat entistä suuremman merkityksen muuttuvassa ja nopeammin kehittyvässä maailmassa. Kun palvelukokemuksesta tehdään tarina, joka on osa yrityksen strategiaa, tulee tarinasta työkalu, jolla voidaan saavuttaa strategiset tavoitteet. Strategia, joka on tehty tarinan muotoon, on helpompi jalkauttaa. Siitä voivat työntekijät helpommin puhua ja se on konkreettisempi ja samaistuttavampi. (Kalliomäki 2014, 54.)

Yrityksen strategian tarinallistamisessa tulisi olla mukana sekä tunteita että järkeä. Tarinaa rakentaessa on löydettävä yhteisiä ja yksilöllisiä toimintatapoja. Tarinan avulla saadaan ideoita ja mielikuvista mukaan toiminnan suunnitteluun. Tarinan avulla halutaan, että niin työntekijät kuin asiakkaatkin innostuvat palveluista ja näin he kokevat ja jakavat itselleen merkityksellisiä palvelukokemuksia. Tarina voikin osaltaan lisätä tunnettavuutta niin asiakas kuin työntekijäpuolella. (Kalliomäki 2014, 54.) Strategiaan kuvaavan tarinan on oltava uskottavan lisäksi myös realistinen, konkreettinen, vakuuttava, inspiroiva sekä yhtenäinen. Sen on myös heijastettava organisaation kulttuuria. (Forman 2013, 71.)

”Ihmiset rakastavat tarinoita. Hyvä tarina jäävät mieleen ja hyvälle jutunkertojalle löytyy aina paikka pöydässä. Siksi myös strategian viestinnässä kannattaa käyttää tarinoita. Tarinan kertominen on aina hyvä keino välittää visio ja strategia. Tarinassa pitää kuitenkin olla mieleenpainuva ja uskottava sisältö. Mikään tarina ei kestä ilman sisältöä, kuplat puhkeavat aina”, (Hakanen 2004, 152-153).

Strategia saattaa usein olla vaikeasti hahmoteltava. Se muuttuu helposti ymmärrettävään muotoon, mikäli sitä voidaan verrata johonkin tuttuun asiaan. Jos strategiaa kuvataan organisaation omilla käsitteillä ja kielikuvilla sen ymmärtäminen helpottuu. Jotta työntekijät tai asiakkaat ymmärtäisivät strategian tarinan siinä pitää olla jokin juju, joka saa strategian tuntumaan tärkeältä. Eri kohderyhmille voidaan tarinaa vaihdella ja lisätä siihen juuri sitä kohderyhmää kiinnostavia osa-alueita, esim. asiakasnäkökulmaa tai -tyytyväisyyttä. (Hakanen 2004, 152-153.) Tarinat voivat olla avuksi organisaation eri osa-alueilla. Taulukossa 2 on selitetty missä organisaation toiminnassa ja miten tarinat voivat auttaa.

Taulukko 2. Näin tarinat voivat olla avuksi (mukaillen Rauhala & Vikström 2014, 30.)

<b>Alue</b>	<b>Tavoitteet</b>	<b>Miksi tarina tehoaa</b>
Johtaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian luominen</li> <li>• Muutoshalun herättäminen</li> <li>• Tulevaisuusskenaarioiden rakentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarinalla motivoidaan</li> <li>• Lisätään ymmärrystä siitä, mihin muutoksella pyritään</li> <li>• Saadaan aikaan tunneoivalluksia</li> </ul>
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mielikuvaan vaikuttaminen, brändin rakennus</li> <li>• Asiakaskokemuksen ymmärtäminen</li> <li>• Huomion ohjaaminen ja suuntaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasreferenssit ovat kiinnostavia ja ymmärrettäviä tarinan muodossa</li> <li>• Keino hankkia syvällistä asiakasymmärrystä</li> </ul>
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestin tehokas välittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarina auttaa muistamaan ja ymmärtämään</li> <li>• Tarina saa kiinnostumaan</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärrys ja tiedottaminen</li> <li>• Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa</li> <li>• Monimutkaista asioiden selkeä esittäminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarinan avulla abstraktit asiat muuttuvat konkreettisemmaksi</li> </ul> |
|---|--|

Data yksistään harvoin muuttaa mitään. Vaikka taulukot ja diagrammit olisivat kuinka hienoja ja yksityiskohtaisia, ne eivät muuta kenenkään mieltä. Tarinankerronnan ydin on saada henkilö, jonka kanssa kommunikoit, visualisoimaan, mitä tiedot tarkoittavat. Yksi lähestymistapa on esittää tiedot tarinana. Tämä peilaa tarinankerrontaa mainonnassa, jossa tuotteen sijoittaminen tarinaan tai tarinasarjaan (saippuaopperoiden alkuperä) toimii hyvin. Hyvä tarinankerronta vaatii ymmärrystä yleisön näkökulmasta. Hyvä tarina vie yleisön matkalle, joka saattaa kestää useita tarinoita. Jotta yleisö voi osallistua, sen on välittävä tarpeeksi. Jos asiakas kiinnittää tarinaan tarpeeksi huomiota se mahdollisesti välittää sen eteenpäin. Voi olla, että yleisö ei välitä pääviestistä, mutta rakastaa tapaa, jolla asiat on esitetty. (Stone & Machtynger 2015.)

Jos tarina on onnistunut ja se koetaan houkuttelevana se tuottaa yritykselle tunnettavuutta sekä arvostusta. Uskottavalla tarinalla saadaan parannettua yrityksen imagoa ja sen tuottavuus kasvaa. Imagon parantaminen tarinan avulla on tehokasta vain, jos se on tehty yhdessä tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Aito tarina sisältää osan yrityksen identiteettiä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 175.) Strategian tarinallistamisella voidaan myös pyrkiä vakuuttamaan sijoittajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät, jotta he tukisivat organisaation kasvua. Viestimällä ”tulevaisuutta” korostetaan organisaation mahdollisuuksia onnistua tavoitteissaan. (Forman 2013, 48.)

### 2.3 Sisältöstrategia

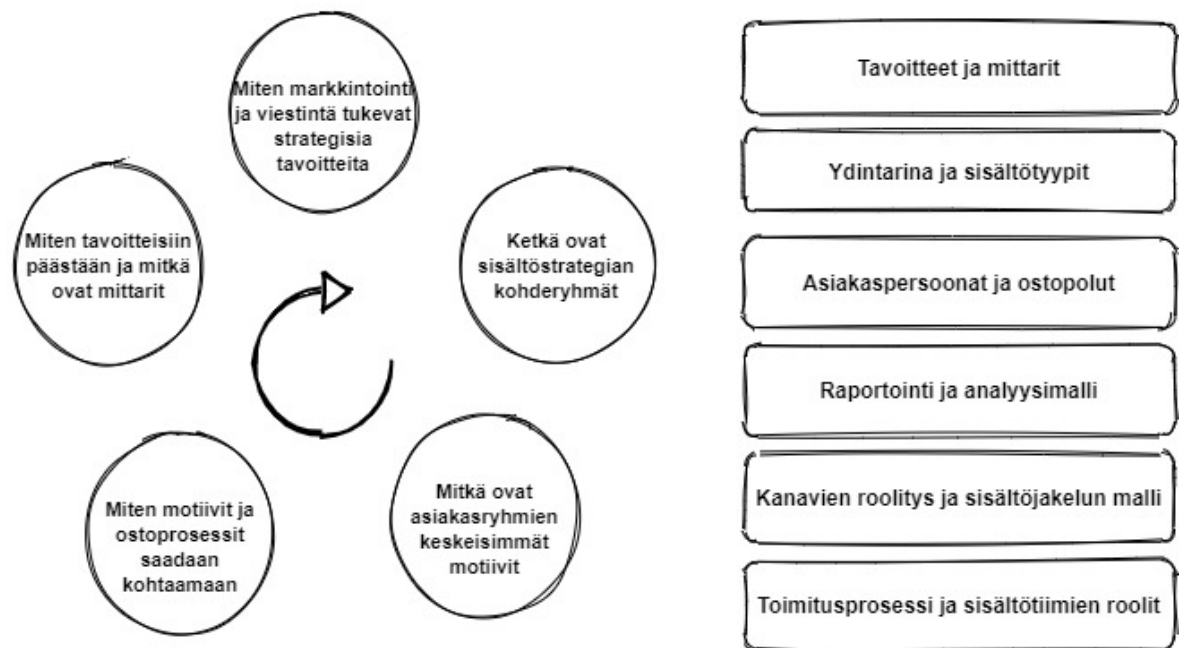
Sisältöstrategian tarkoitus on parantaa organisaation tunnettavuutta keskittymällä asiakaslähtöisyyteen. Sisältöstrategia on liiketoimintastrategiasta ja asiakasymmärryksestä rakennettu käsitys siitä, miten sisältöä tehdään ja mitkä ovat sen tavoitteet. (Keronen, Tanni, & Muranen 2017, 25.). Yksi sisältöstrategian tarkoituksista on kehittää asiakaskokemusta. Asiakaskokemusta käsitellään tarkemmin luvussa 2.4.

Miksi organisaation tulisi keskittyä sisältöstrategian luomiseen? Sisältöstrategia määrittelee tärkeimmät tavoitteet ja keskittää voimat oleellisimpaan toimintaan. Sisältöstrategian avulla viestinnästä ja sisältötyöstä tulee suunnitelmallisempaa. Strategian luominen selkeyttää sisältötyön vastuita ja prosessia, ja strategia luo sisällölle selkeät tavoitteet ja mittarit. Sisältöstrategian avulla voidaan luoda organisaation tarinaan



yhtenevää ja luomalla strategiadokumentin myös ulkoiset tahot, esim. yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät ovat tietoisia sisältöstrategiasta. (Vieri 2019)

Rummukaisen, Hakolan ja Hiilan (2019, 72) mukaan organisaation sisällön tuotanto vaihtelee ideasta toiseen ja markkinoinnin suunta on hukassa ilman määrätietoista ja jatkuvasti kehittyvää sisältöstrategiaa. Erilaisissa organisaatioissa on erilaisia sisältöstrategioita, mutta niiden työstäminen yleensä lähtee kysymyksestä: Mitä halutaan kertoa ja kenelle ja mitä tavoitteita sisällöllä on. Lisäksi organisaatioiden on hyvä määritellä kohderyhmät ja asiakaspersonat, joille sisältö tehdään. Nämä ovatkin yleensä jo organisaation tiedossa. Mittarit määritellään tavoitteiden perusteella ja lopuksi on hyvä tehdä suunnitelmasta kartta, jota noudattamalla sisällölle annetut tavoitteet toteutuvat. (Vieri 2019.) Kuva 3. kertoo mitä sisältöstrategialla halutaan selvittää ja sen kuusi osa-aluetta. Ympyröiden sisälle on kuvattu kysymykset mitkä tulisi selvittää ennen sisältöstrategian luomista. Ne ovat sisältöstrategian punainen lanka. Oikeanpuoleiset laatikot kertovat mitä asioita tulee määritellä sisältöstrategiaa tehdessä.



Kuva 3. Mitä sisältöstrategialla halutaan selvittää ja kuusi osa-aluetta (mukailen Rummukainen ym. 2019, 72, Tanni & Muranen 2017, 25)

Organisaatiot saattavat määritellä sisältöstrategiassaan myös äänensävyn, jolla viestintää halutaan toteuttaa. Siihen saattaa kuulua erilaisia oheistuksia asiakasvuorovaikutukseen tai vaikka kriisiviestintään. Päättävöitteenä strategiatyössä on helpottaa käytännön työtä niin että kaikilla sisällöntuotantoa tekevilla on tiedossa mikä on organisaation tavoite. (Vieri 2019).

Organisaatiot tyytyvät usein vähempään tai unohtavat mitä haluavat sisällöllä saavuttaa. Kun sitoudutaan ajattelemaan sisältöä strategisesti ja uskalletaan investoida siihen, pystyy organisaatio pääsemään eroon arvottoman ja turhan sisällön luomisesta. Jos vain tehdään, koska on tehty ennenkin ja luodaan sisältöä, joka ei ole strategisesti suunniteltu, asiakkaat eivät löydä etsimäänsä, eikä tärkeä sisältö saavuta oikeaa kohderyhmää. Siksi onkin tärkeä ottaa sisältöstrategia haltuun ja pitää huoli siitä, että se organisaatiossa on opittu ja otettu käytäntöön. (Halvorson 2008, 3.)

## **2.4 Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys**

”Asiakaskokemus on asiakkaan näkemys yrityksestä kosketuspisteiden, mielikuvien ja tunteiden perusteella.” (Korkiakoski 2019, 20.) Nykyään asiakaskokemus on tärkeä osa liiketoimintastrategiaa. Erilaiset näkemykset asiakaskokemuksesta ovat muuttuneet yhtenäisemmiksi ja keskustelu on muuttunut käytännön tekemiseksi. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu kolmesta isommasta kokonaisuudesta, joiden pohjalta asiakkaan tunnekokemus organisaatiota kohtaan syntyy. Tunnistetuin osa asiakaskokemuksesta on varmasti fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa asiakas ja organisaation edustaja kohtaavat kasvotusten. Toinen tärkeä kokonaisuus on digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaskohtaaminen, jossa asiakas itsenäisen tiedonhaun ohella käy tutustumassa erilaisiin vaihtoehtoihin verkossa ja etsii sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. Kolmas osa-alue on tiedostamaton tunnekokemus, jossa kaikki aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen. Jokaisen organisaation synnyttämä kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu näistä kolmesta ulottuvuudesta, joiden painoarvot luonnollisesti vaihtelevat voimakkaastikin palvelu- ja alakohtaisesti. (Ahvenainen & Gylling & Leino 2007, 34.)

Asiakkaan ensi kosketus organisaatioon tapahtuu yhä useimmiten itsenäisesti netissä, hänen vertaillessaan vaihtoehtoja, joihin on tutustunut netissä tai vaikuttajien kautta. Näin ollen ensimmäinen kohtaamispiste yrityksen tai brändin kanssa on hakukone, verkkosisältö tai sosiaalisen median profiili. Ensimmäinen kädenpuristus yrityksen edustajan tai viestinnän kanssa tapahtuu siis usein digitaalisessa ympäristössä, ja näin on asian laita myös B2B-puolella. Voidaankin todeta, että mikäli yritys ja sen edustajat eivät ole läsnä ostoprosessin tiedonhakuvaiheessa, on yhä haastavampaa päästä myöhemmin mukaan neuvotteluvaiheeseen ja kiinni varsinaiseen kaupalliseen keskusteluun. Vaarana monella on jäädä vain tarjousrobotiksi. (Ahvenainen ym. 2007, 37.)

Suurimpana ongelmana asiakaskokemuksen kehittämisessä on ymmärtää se alun perin väärin. Vaikka asiakaskokemuksen kehittäminen lisättäisiin strategiaan, voi markkinointijohtaja ymmärtää sen pelkästään markkinointiin liittyvänä toimenpiteenä ja taas kehitysjohtaja ajattelee sen liittyvän palvelumuotoiluun. Asiakaskokemus liittyy kaikkeen yrityksen toimintaan ja siksi olisikin tärkeää, että kaikilla olisi sama näkemys asiakaskokemuksesta. Tässä voisi esimerkiksi sisällön kuvaaminen visualisesti toimia apuna. (Korkiakoski 2019, 42, Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Internetissä asiakaskokemus on tärkein asia. Palvelujen tulee olla sujuvia ja helppokäyttöisiä, muuten asiakas saattaa yhdellä klikkauksella kadota ikiajoiksi. Siksi sisällöt, jotka on rakennettu kehittämään asiakaskokemusta ovat erityisen tärkeitä. Ne on syytä tehdä huolella sisältöstrategiaa kuunnellen. Asiakaskokemuksen kehittämistä tulee seurata erilaisilla mittareilla. Näitä mittareita ovat yhteydenottojen määrän laskeminen, sisältöjen parissa vietetty aika tai reaktiot sisältöihin. Usein asiakaskokemusta mitataan myös erilaisilla tutkimuksilla ja kyselyillä. (Rummukainen ym. 2019, 78.)

Miten paljon organisaatio oikeasti tietää asiakkaistaan? Tarkoittaako asiakasymmärryksellä asiakastietojärjestelmässä olevia yhteystietoja ja dataa? Vai onko organisaatio oikeasti tietoinen asiakassegmenteistä ja asiakaskäyttäytymisestä ja niiden vaikutuksesta organisaation toimintaan? Asiakaskokemuksen ymmärtämiseen tarvitaan asiakkaan kuuntelua. Kehityshankkeen alkuvaiheessa asiakkaan osallistamisella saadaan selville kehittämisen tarve. Asiakkaan kuuntelussa voidaan käyttää eri menetelmiä kuten kyselyt, haastattelut, havainnointi tai nykytilan kartoitus. Kerättyä dataa voidaan analysoida käsitekartan tai muun visuaalisen menetelmän avulla. Näin saadaan selkeä kokonaiskuva. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1, Kärpänen 2019, 1.)

Asiakkaat tietävät parhaiten tarpeensa. Siksi myös asiakkaiden kuuntelusta on tullut keskeinen osa strategiaprosessia. Asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä tulee ottaa huomioon mikä on se ydinasia, mitä ylipäänsä halutaan selvittää. Väärien asiakkaiden kuuntelu voi saada aikaan vääristyneitä tuloksia. Mikäli organisaatio kuulee vain olemassa olevia asiakkaita, voidaan saada aikaan harhatilanne, jossa kehitys menee väärään suuntaan, eikä mahdollisesti uusia innovaatioita synny. Olisi hyvä ottaa kuunteluun sellaisia asiakkaita, jotka eivät vielä käytä yrityksen palveluja. (Ritakallio & Vuorion 2018, 141.)

Asiakaskokemus on suunniteltava. On hahmoteltava, miten asiakasymmärrys muuttuu uudenlaisiksi, asiakkaiden odottamiksi ja vaatimiksi kokemuksiksi. Millaiset prosessit asiakaskokemuksen systemaattiseen kehittämiseen yrityksessä on rakennettu? Miten

asiakkaiden tarpeet yhdistetään organisaation omaan näkemyksellisyyteen ja innovointiin? Asiakaskokemuksen ekosysteemin nykytilan tunnistaminen auttaa myös hahmottamaan, toimivatko organisaation eri osat ja osastot toisistaan irrallaan estäen yhtenäisen kokemuksen syntymisen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Sekä asiakasymmärrykseen että asiakaskokemuksen suunnitteluun vaikuttaa yrityksen käyttämät avainmittarit ja asiakasmittaaminen. Nykytila-analyysin avulla nähdään nopeasti, onko asiakaskokemus yrityksen avainmittareissa millään tavalla mukana. Asiakaskokemus voi vaikka olla osana asiakastytyväisyystutkimusta tai asiakaspalvelussa voidaan mitata puhelun jälkeistä suosittelua tai vaivattomuutta. Analyysin kannalta olennaista on ymmärtää, millä tasolla asiakaskokemuksen mittarit ovat yrityksessä - koskevatko ne koko yritystä vai vain esimerkiksi suoraan asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

Teoriassa asiakaskokemuksen mittaaminen ja palvelujen parantaminen kuulostaa helpolta, mutta käytännössä parhaatkin organisaatiot kamppailevat saavansa palveluprosessinsa kuntoon niin, että asiakkaat saisivat parhaan kokemuksen. Muotoiluajattelusta on tullut yksi keino rakentaa strategiaa. Muotoiluajattelu on trendikästä ja koskee organisaation toimintaa jo strategian suunnittelusta lähtien. Jos organisaatio luottaa muotoilun keinoihin parantaa toimintaansa muutos on helpompaa. Kun palvelutoimintaa mitataan oikeilla työkaluilla, saadaan käytettyä resursseja tehokkaammin. (Knight & Daymond & Sarouts 2020, 1, Polaine & Lovlie 2013, 19.)

Hyviä palveluja ei synny ilman sitoutuneita työntekijöitä, jotka tavoittelevat samaa päämäärää. Päämäärien tulee olla sellaisia, jotka auttavat tarjoamaan asiakkaille palveluja ja kokemuksia mitä he arvostavat ja pitävät laadukkaina. Organisaation tahtotila on käytännössä päämäärätietoista toimintaa, jonka tuloksena syntyy haluttu asiakaskokemus. Kuvassa 4. on esitelty asiakaskokemuksen synnyttävät tekijät työyhteisössä. Asiakaskokemus syntyy organisaation strategista valinnoista yhdessä organisaation tahtotilan kanssa. Työntekijä (kuvassa yksilö) joka tuntee työnsä merkitykselliseksi, saa aikaiseksi halutun asiakaskokemuksen. (Ficher & Vainio 2014, 96-97.)



Kuva 4. Asiakaskokemuksen synnyttävät tekijät työyhteisössä. (mukaiillen Ficher & Vainio 2014, 96.)

Kehitystyössä yleisesti asiakasymmärrys on vähäisessä roolissa. Ihannetilanteessa asiakasymmärrys on keskeisessä osassa kehitysprosessia samalla tavalla kuin kustannus- tai teknologiaymmärrys niiden eri vaiheissa. Kehitystyön alkuvaiheessa asiakasymmärrys tulisi kuvata asiakaskäyttäytymisenä ja sen edetessä voitaisiin kuvata jopa yksittäisestä asiakkaasta kerättyä dataa. (Arantola & Simonen 2009, 6, Korhikoski & Gerdt 2016, luku 1., Ritakallio & Vuorion 2018, 141.)

Asiakaskokemuksen synnyttävät tunteet, helppous tai tehokkuus ovat asiakaskokemuksen kehittämisen elementit. Asiakaskokemuksen mittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta (kokemusmittarit). Miten esimerkiksi verkossa asiakkaan kokemukseen vaikuttaa tuen tarjoaminen oikeaan aikaan, vaikka chat-palvelulla? Chat-mahdollisuus voi toisaalta tehostaa mutta myös helpottaa asiointia. Asiakaspalvelijan asenne puhelinpalvelussa tai kaupassa vaikuttaa suoraan asiakkaalle muodostuvaan tunteeseen palvelusta, mikä puolestaan vaikuttaa lopulta tulostuloksiin. On erittäin tärkeää, että organisaatio osoittaa sekä kuuntelevansa että arvostavansa asiakkaitaan ja heiltä saamaansa palautetta. Parasta asiakaskokemusta tarjoavat organisaatiot ovat intohimoisia mittajia, mutta ennen kaikkea nämä yritykset kunnioittavat ja käyttävät saamaansa asiakaspalautetta toimintansa kehittämiseen. (Korhikoski & Gerdt 2016, luku 5).

## 2.5 Tunnettavuuden lisääminen

Nykyään kaupungit ja kunnat pyrkivät brändäyksellä luomaan tunnettavuutta ja erottautumaan muista. Vaikka alun perin brändäyksen käsite on yritysmaailmasta, se rakentuu mielikuvista ja lupauksista tarinoiden kautta, ja liittyy kaikkeen toimintaan, jolla halutaan tulla asiakkaiden mieliin. Brändäys onkin oikeastaan strategian tekemistä ja johdonmukaista tarinankerrontaa ja sen pitää toimia samanaikaisesti erilaisille sidosryhmille. Asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat erottautumista ja lupauksen lunastamista. He ovat viime kädessä se, joka määrittelee, toimiiko brändäys ja tuoko se lisäarvoa toimintaan. (Tienari & Harviainen 2020, 121-122.)

Asiakaslähtöisyys onkin isoin osa tunnettavuuden luomista. Strategia tulee todeksi asiakkaiden kokemuksesta ja asiakastarpeiden tiedostamisen on keskeinen osa strategiaprosessia. On mietittävä erilaisia keinoja viestiä strategiaa eri kohderyhmille. Tunnettavuus nousee mielikuvista ja ulkoisesta viestinnästä. Viestinnän on oltava realistista ja helposti ymmärrettävää. (Hämäläinen ym. 2016, luku 7, Kamensky 2010, 342.)

Sisältöstrategia parantaa tunnettavuutta keskittymällä asiakaslähtöisyyteen (Keronen ym. 2017, 25.) Kun kerrottavien asioiden määrä on suuri visualisointi auttaa ymmärtämään kokonaisuuden. Loppujen lopuksi on kyse siitä, miten yrityksen tarina kerrotaan ulospäin. Loppu on asiakkaan kokemuksen varassa. Onnistuneella tarinankerronnalla pystytään lisäämään tunnettavuutta. (Kotamäki & Saukka-Ranta 2019, Forman 2013, 48.)

Markkinoinnin tärkein mittari on tunnettavuus. Se tarkoittaa brändin tunnettavuutta sen omassa kohderyhmässä, eli miten asiakkaat muistavat organisaation nimen tai mitä palveluja se tuottaa. Tunnettuus laajassa mittakaavassa sisältää myös ne miellelyhtymät ja tunteet, joita asiakkaat kokevat kuullessaan organisaation nimen. Ilman tunnettavuutta brändiä ei ole olemassa eikä se saa itselleen uusia asiakkaita. Asiakkaat luottavat ja suhtautuvat positiivisesti itselleen tuttuihin brändeihin. (Laaksonen 2017.)

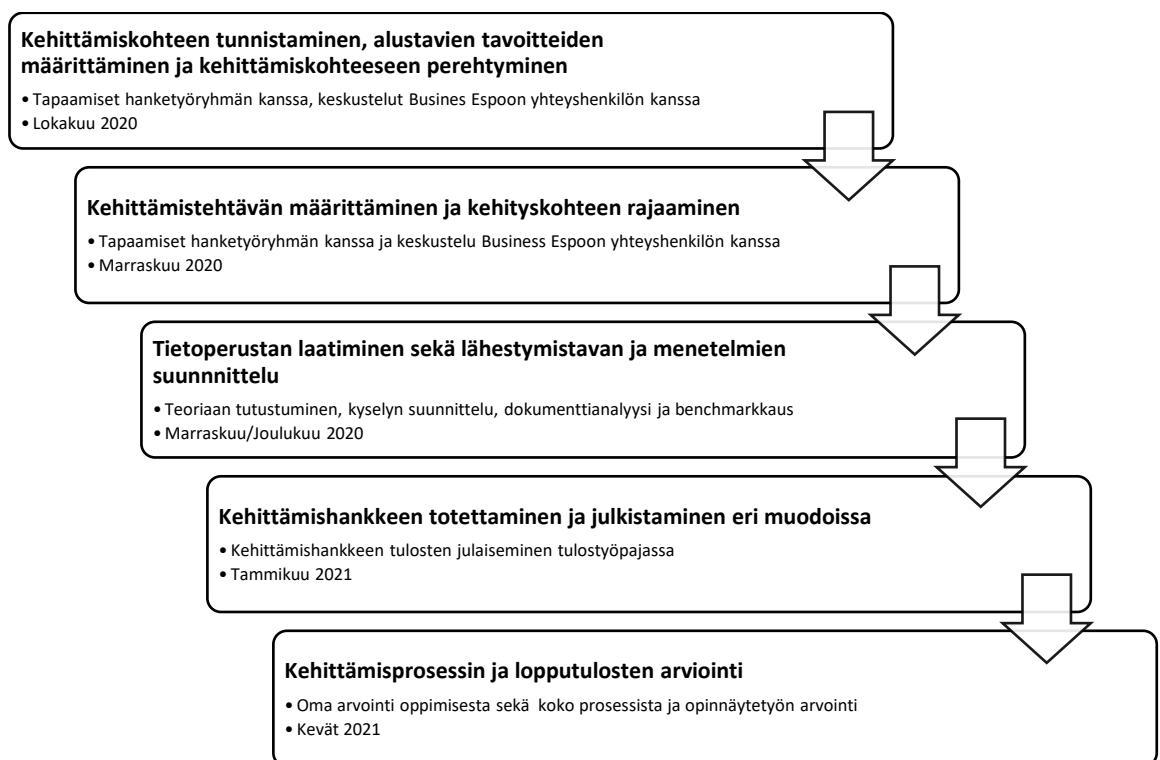
Miten saada tunnettavuutta strategiaviestinnällä? Yhteenvetona kappaleessa 2 esitetystä teoriasta voidaan sanoa, että asiakaslähtöisyys on tunnettavuuden lisäämisen keskiössä. Tunnettavuuden lisääminen tulee olla hyvin suunniteltua ja päämäärätietoista tekemistä, joka lähtee strategian suunnittelusta. Löytämällä oikeat keinot kertomaan yrityksen ydintarinaa strategiaviestinnällä pystytään lisäämään ymmärrystä ja tätä kautta tunnettavuutta.

### 3 Kehittämistyön kuvaus

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa Business Espoolle kehittämissuhteita ulkoisen strategiaviestinnän parantamiseksi ja sitä kautta tunnettavuuden lisäämiseksi. Tavoitteena on lisäksi asiakasymmärryksen lisääminen.

Kehittämistyö lähti liikkeelle keskusteluista Business Espoon yhteyshenkilön kanssa. Keskusteluissa esille nousi Business Espoon tunnettavuuteen ja palveluiden saatavuuteen liittyvät ongelmat. Näitä ongelmia lähdettiin ratkomaan pohtien Business Espoon strategiaa, visiota ja missiota asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Kehittämistyö kulkee usein vaiheesta toiseen prosessin tavoin. Eri vaiheiden suunnittelu prosessimaisesti auttaa toimimaan järjestelmällisesti. Käytännössä työ ei jakaudu näin selkeästi ja vaiheiden eroa ei aina huomaa. Joskus prosessissa palataan taaksepäin ja toisinaan otetaan iso loikka eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 23). Kuvassa 5 esitetään tämän kehittämistyön prosessi.



Kuva 5. Kehittämistyön prosessi (mukaan Ojasalo ym. 2015, 25)

Kehittämisprosessi alkoi kehittämiskohteen tunnistamisesta ja kohdeorganisaatioon tutustumisesta. Mukana alun tapaamisissa oli kohdeorganisaation yhteyshenkilön lisäksi opinnäytetyön ohjaaja ja hankkeeseen osallistuneet kaksi muuta opiskelijaa. Kun

yhteyshenkilö oli esitellyt organisaation ja sen haasteet, pohdinnat mahdollisista kehityskohteista tehtiin itsenäisesti. Jokainen opiskelija siis tarttui eri ongelmaan.

Alustavien kehityskohteiden selvittyä määriteltiin alustavat tavoitteet ja aikataulu kehitystyölle sekä opinnäytetyölle. Tässä kohtaa käytiin yksittäiset syventävät keskustelut Business Espoon yhteyshenkilön kanssa. Keskustelujen pohjalta päädyttiin selvittämään ongelmaa liittyen Business Espoon tunnettavuuteen. Keskusteluissa selvisi, että Business Espoolla on käsitys, että alueen yritykset eivät tunne Business Espoota ja sen tarjoamia palveluita.

Seuraavassa yhteistapaamisessa määriteltiin kehittämistehtävä ja rajattiin aihealue. Mukana yhteistapaamisissa oli aina Business Espoon yhteyshenkilö, opinnäytetyön ohjaaja ja opiskelijat (3kpl). Tämän jälkeen alkoi tutustuminen aiheen teoriaan itsenäisesti sekä lähestymistavan ja käytettävien tutkimusmenetelmien suunnittelu.

Tutkimuksen toteutus tapahtui joulukuussa 2020–2021. Ensimmäisenä selvitettiin dokumenttianalyysin avulla; miksi Business Espoo on olemassa, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten ne saavutetaan. Näiden strategisten teemojen pohjalta rakennettiin kysely Espoon yrityksille, joka toteutettiin joulukuussa yhteistyössä Business Espoon verkoston kanssa. Samaan aikaan dokumenttianalyysin ja benchmarkkauksen avulla selvitettiin Business Espoon vision, mission sekä strategian ulkoisen viestinnän nykytilaa tilaa ja samalla etsittiin esimerkkejä yrityksistä, jotka olivat hoitaneet ulkoisen strategiaviestinnän mallikkaasti.

Teorian ja tutkimustulosten avulla syntyi kehitysehdotukset, jotka esiteltiin tammikuussa 2021 Business Espoon johtoryhmälle tulostyöpajassa. Tulostyöpajan tuloksia käytettiin myös yhtenä tutkimusmenetelmänä selvittämään Business Espoon mission, vision ja strategian viestinnän nykytilaa. Tulostyöpajasta saatiin myös arviot siitä, onko esitetyt kehitysehdotukset toteuttamiskelpoisia.

Viimeinen vaihe kehitystyössä oli tulosten pohdinta. Pohdinta kokoaa kehittämistyön päätulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset. Pohdinta vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja siinä tarkastellaan tutkimuksen merkityksellisyyttä ja luotettavuutta.



### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä on yhteensä neljä, jotka ovat esitelty taulukossa 3. Taulukossa on myös esitelty tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineistot liittyen tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 3. Tutkimuskysymykset, kehittämistehtävä, menetelmät ja aineisto

Tutkimuskysymys	Menetelmät	Aineisto
1. Strategiaviestintä		
a. Miten Business Espoon visio, missio ja strategia on viestitty ulkoisesti nyt?	Dokumenttianalyysi	Business Espoon materiaalit
	Tulostyöpaja	Business Espoon johtoryhmä n=9
b. Miten ne voisi viestiä paremmin?	Benchmarkkaus	Business Espoon, KONEen, OP:finanssiryhmän ja Kotipizzan nettisivut.
2. Tunnettavuus		
a. Onko Business Espoon toiminta tunnettua?	Kysely	Kyselyyn vastaat 32kpl,
b. Näkevätkö alueen yritykset Business Espoon tarjoamat palvelut tärkeinä?		

### 3.2 Tutkimus ja kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Pitkärannan (2014, 33) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, selittäminen, tulkinta ja usein myös mallintaminen ja soveltaminen. Kanasen (2017, 68) mukaan laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään vaan ymmärtämään. Laadullinen tutkimus etenee keskeltä reunoille ja päättely on edestakaista. (Pitkäranta 2014, 12).

Tutkimuksen lähestymistapa on Case-study eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Erityisesti kehittämistyössä tapaustutkimus on koettu hyväksi lähestymistavaksi, kun halutaan tutkia organisaation tilannetta syvällisemmin ja tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. (Ojasalo, Ritalahti j& Moilanen 2015, 37.)

Toisin kuin toimintatutkimuksessa Ojasalon ym. (2015, 37) mukaan Case -tutkimuksessa ei vielä viedä käytännön toimia kehitettävässä organisaatiossa eteenpäin vaan tuotetaan tutkittavalle organisaatiolle kehittämisehdotuksia. Tämä on myös tavoitteena tässä työssä, eli tuottaa Business Espoolle ehdotuksia toimintansa kehittämiseen.

Kanasen (2017, 20) mukaan Case-tutkimuksessa käytetään yleensä monia eri tutkimusmenetelmiä ja aineiston keruu tapahtuu yleensä useilla toisiaan täydentävillä keinoilla, kuten organisaation dokumenttien läpikäymisellä, havainnoinnilla, haastatteluilla ja kyselyillä. (Ojasalo ym. 37.) Tämän opinnäytetyön menetelmät on valittu niin, että niiden avulla olisi mahdollista saada vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavissa kappaleissa on esitelty käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden käyttötarkoitus.

### **3.2.1 Dokumenttianalyysi**

Kaikenlaisia organisaation dokumentteja voi käyttää dokumenttianalyysin aineistona. Jotkin dokumentit voivat mahdollisesti olla sellaisia, joita ei niiden luottamuksellisuuden takia pysty käyttämään. Erilaisia käytettäviä dokumentteja ovat esimerkiksi palaverimuistiot, erilaiset raportit, tiedotteet, www-sivut, sosiaalisen median kanavat, valokuvat tai lehtikirjoitukset. Dokumenttianalyysia tehdessä tulee olla kriittinen ja miettiä dokumentin tarkoitusta ja sen tekijöiden motiiveja. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja näin luoda selkeyttä aineistoon, josta voidaan tehdä luotettavia ja ymmärrettäviä johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2015, 44.)

Dokumenttianalyysilla saadaan yleensä taustatietoa ja lisänäkökulmia (Ojasalo ym. 2015, 44). Tässä tutkimuksessa on käytetty Business Espoolta saatuja salassa pidettäviä dokumentteja ja ppt-esityksiä. Aineistojen avulla on etsitty tietoa siitä, mitä varten Business Espoo on olemassa, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se toimii, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Nämä etsityt tiedot eivät siis pelkästään ole lisänäkökulmia ja taustatietoa, vaan yksi tutkimuksen ydin aineistosta, johon tutkimuskysymykset nojautuvat. Lisäksi on selvitetty mikä on nykytila esimerkiksi internet -sivujen sisällön osalta liittyen missioon, visioon ja strategiaa.

### **3.2.2 Tulostyöpaja**

Kehittämishankkeen tulokset esiteltiin tammikuussa 2021 tulostyöpajassa Business Espoon johtoryhmälle Teams -kokouksessa. Tulostyöpajassa esiteltiin hankkeen kaikki kolme kehitysehdotusta. Esitysten aikana oman mielipiteensä ja palautteen pystyi antamaan pollaustyökalun avulla. Esitysten jälkeen käytiin myös keskustelua aiheisiin liittyen. Tulostyöpaja toimi yhtenä aineistonkeruumenetelmänä sekä

tutkimusmenetelmänä selvittämään strategiaviestinnän nykytilaa Business Espoossa. Kuvassa 7 on pollaustyökalun näkymä johtoryhmän jäsenille.



Kuva 7. Pollaustyökalu aineiston keräyksessä

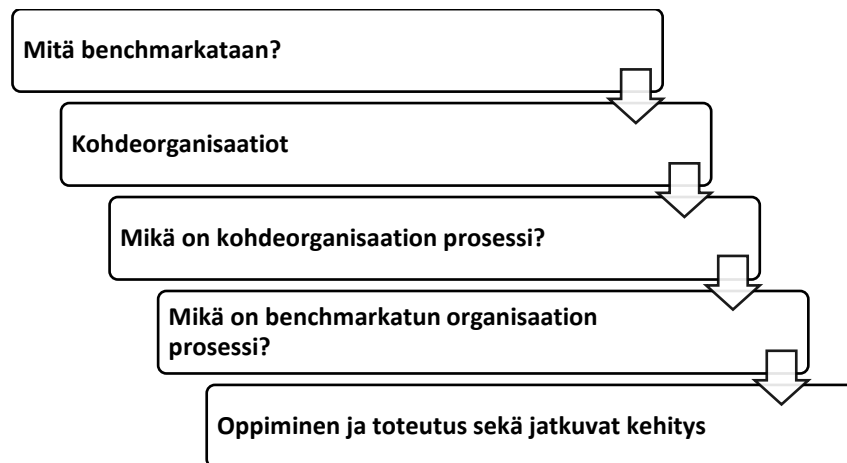
Tulostyoöpajan tarkoituksena on saada palautetta ja keskustelua aikaiseksi liittyen kehitysehdotuksiin. Pidetäänkö kehitysehdotuksia toteutuskelpoisina vai ei? Tulostyoöpajan palautteet annettiin anonyymeina, eli tietoa siitä kuka on vastannut mitään ei ole. Vastaukset ja palautteet jaettiin sellaisenaan myös tulostyoöpajaan osallistuneille johtoryhmän jäsenille. Jäsenet saivat myös kehittämisehdotusten tekijöiden yhteystiedot haltuunsa mahdollisia lisäkysymyksiä tai palautetta varten. Yhteydenottoja ei toistaiseksi ole tullut. Tulostyoöpajan palautteet löytyvät liitteestä 2.

### 3.2.3 Benchmarking

Benchmarkingin avulla selvitetään tässä kehitystyössä, miten muut yritykset ovat esittäneet strategian, vision ja mission ymmärrettävään ja selkeästi. Ojasalon ym. (2015, 187) mukaan benchmarkingissa havainnoidaan menestyviä organisaatioita ja yritetään selvittää ja siten oppia mitkä ovat menestyksen syyt. Miksi organisaatio on onnistunut jossain osa-alueessa hyvin? Benchmarking -menetelmällä etsitään järjestelmällisesti tietoa tarkoin valituilta organisaatioilta.

Ensimmäisessä vaiheessa päätetään mitä osa-alueita benchmarkingilla halutaan tutkia. Tämän jälkeen etsitään organisaatioita, joissa tämä osa-alue on parempi tai joka toimii

paremmin kuin kohde organisaatiossa. Toisessa vaiheessa vertaillaan prosesseja, joilla on päästy osa-alueen lopputulokseen sekä kohdeorganisaatiossa että benchmarkatussa organisaatiossa. (Tuominen 2016, 8-9.) Kuvassa 6 on kuvattuna perinteinen benchmarking -prosessi.



Kuva 6. Benchmarking -prosessi (mukaillen Tuominen 2016, 7.)

Jos aiotaan vertailla eri organisaatioiden toimintaa, on tiedettävä miten kohdeorganisaatiossa prosessit menevät. Tämä ei usein onnistu ja kehitystyö tästä syystä epäonnistuu. Monet organisaatiot eivät tiedä omia kykyjään, mutta innokkaasti benchmarkkaavat muita organisaatioita. Onnistunut benchmarkkaus vaatii tarkkuutta ja resursseja. Benchmarkkausta voidaan pitää organisaatioissa ihmeentekijänä, mutta tärkeintä pelkän vertailun tekemisessä on kuitenkin muutos, jota sen jälkeen toteutetaan. (Scott 1996.) Tässä kehitystyössä ei ole lähdetty etsimään syvemmin prosesseja, miten yritykset ovat päässeet haluttuun lopputulokseen strategiaviestinnän esittämisestä ulkoisesti vaan on tutkittu lopputulosta, valmista viestittyä kuvaa ja tekstiä, joka on julkaistu.

Dokumenttianalyysillä on ensin tutkittu, miten Business Espoo on viestinyt missiota, visiota ja strategiaa omilla internetsivuillaan. Tämän jälkeen on lähdetty etsimään tunnettuja ja tehokkaita mission, vision ja strategian viestijöitä. Tässä tutkimuksessa benchmarkatut yritykset ovat hissiyhtiö KONE, OP-finanssiryhmä ja Kotipizza Group.

### 3.2.4 Kysely

Kyselyn tarkoituksena on selvittää; onko Business Espoon toiminta tunnettua ja näkevätkö alueen yritykset Business Espoon tarjoamat palvelut tärkeinä? Kyselyn vastaajat saavat tietää vasta kyselyn loppupuolella, että kysely koskee Business Espoota.

Kyselyn julkaisivat Business Espoon verkoston 7 jäsenen viestintävastaavat. Kysely oli mukana verkoston jäsenten uutiskirjeissä, nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Taulukossa 4 on esitelty kyselyssä käytetyt teemat, ja selitetään mitä halutaan selvittää. Teemat ovat nousseet dokumenttianalyysin avulla tehdyn tutkimuksen kautta. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Taulukko 4. Mitä kyselyllä halutaan selvittää

Teemat	Mitä halutaan selvittää	Kysymys
Muotoilemme palvelujen tarjonnan asiakastarpeiden mukaisesti	Mitä yrityspalveluja yritykset ovat käyttäneet ja mitä palveluja he pitävät tärkeinä.	2, 5-11
Palvelut ovat saavutettavia ja tunnettuja Tarjoamme parhaat, kehittyvät palvelut yhdessä paikassa	Mistä yritykset etsivät yrityspalveluja ja onko Business Espoo heille ennestään tuttu	1,3,4
Kehitämme palvelujamme yhdessä asiakkaiden kanssa	Mitä yrityspalveluja yritykset haluavat käyttää	1,11

Usein strategiaviestintää mitataan kysymyksillä, joissa on numeraalisesti kysytty, kuinka tärkeänä asiaa pidetään. Vastaukset antavat kehitysideoita strategiaviestintään, mutta eivät täysin avaa sitä, miten strategia ymmärretään. Siksi onkin tärkeä kysyä sitä avoimilla kysymyksillä, joihin pystyy vastaamaan syvällisemmin. (Hämäläinen & Maula 2004, 136.)

Tässä kyselyssä on aluksi kolme avointa kysymystä, joilla selvitetään mitä kehityssuunnitelmia yrityksellä on, mitä yrityspalveluja se on mahdollisesti käyttänyt sekä mistä niistä on etsitty. Tämän jälkeen kysytään, onko Business Espoo vastaajalle tuttu. Seuraavassa kohdassa esitellään lyhyesti Business Espoo ja sen tarjoamat palvelut. Seuraavaksi o selvitetty käyttäen asteikkoa 1-5, miten tärkeinä näitä palveluja pidetään (yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut, yrityksen kasvuun liittyvät palvelut, koulutuspalvelut, rekrytointipalvelut, kansainvälistymiseen liittyvät palvelut ja muutostilanteisiin liittyvät palvelut). Tämän jälkeen on avoin kysymys millä selvitetään, puuttuiko edellisistä palveluista vastaajan mielestä jokin tärkeä palvelu. Ja viimeisenä kysytään yrityksen liikevaihto ja ikä, näihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot.

Kysymykset on laadittu yhdessä Business Espoon yhteyshenkilön kanssa, ja ne ovat rakennettu perustuen aiheen teoriaan ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin 2a ja 2b.

Kysymyksiä laadittaessa on myös mietitty työelämän käytäntöjen kautta, miten kysymykset olisi hyvä esittää niin, että niiden käsitteet ja tarkoitus ymmärretään oikein.

## 4 Kehittämistyön tulokset

Tässä kappaleessa esitetään kehittämistyön tulokset tutkimuskysymyksittäin. Kappale 4.1 selvittää dokumenttianalyysin avulla saadut vastaukset siihen, miten Business Espoon visio, missio ja strategia on viestitty ulkoisesti nyt. Kappale 4.2 esittää tulokset siihen, miten vision, mission ja strategian voisi viestiä paremmin. Kappale 4.3 summaa kyselystä saadut tulokset vastaamaan, onko Business Espoo tunnettu ja kappaleessa 4.4 esitetään tulokset siitä, pidetäänkö Business Espoon tarjoamia palveluja tärkeinä.

### 4.1 Ulkoisen strategiaviestinnän nykytila

Tutkimushetkellä Business Espoon nettisivujen etusivuilta löytyi yhdellä lauseella selitettynä mikä on Business Espoo. Sivujen mukaan Business Espoo -yrityspalveluverkosto tukee espoolaisten ja sen lähikuntien yrittäjien ja yritysten elinvoimaa tarjoamalla parhaat, jatkuvasti kehittyvät palvelut yhdessä paikassa. Kuva 8 on otos Business Espoon etusivusta.



Kuva 8. Business Espoon internetsivut, etusivu. (Business Espoo 2020.)

Välilehdeltä yhteystiedot löytyy osio "Mikä Business Espoo". Kuvassa 9 on esitettyinä "Mikä Business Espoo" -valikko, jolla aukea 112 sanainen teksti, joka kertoo Business Espoon verkostosta ja tavoitteista. Muuta tietoa siitä miten verkosto toimii, mitkä ovat sen strategiset tavoitteet ja mihin suuntaan verkosto on menossa ei ole kerrottu. Sivuilla ei ole esitetty Business Espoon strategiaa, missiota ja visiota.

The screenshot shows the 'Yhdessä asiakasta varten' (Together for the customer) page. It features a navigation menu on the left with options like 'Ota meihin yhteyttä!', 'Ajankohtaista', 'Mikä Business Espoo?', and 'Miksi Espoo?'. The main content area has a title 'Yhdessä asiakasta varten' and two paragraphs of text. The first paragraph describes the network's goal to create jobs and support businesses. The second paragraph details the network's activities, including research, innovation, and training. Below the text is a list of partner organizations: Espoon kaupunki, Enter Espoo, Espoon Yrittäjät, Helsingin seudun kauppakamari, Omnia, Uudenmaan TE-toimisto, and YritysEspoo.

Kuva 9. Business Espoon internetsivut, Yhteystiedot -välilehti.

Tulostyöpajasta saaduissa palautteista strategiasta kirjoitettiin seuraavasti. Kirjoitus on suora lainaus anonyymiltä johtoryhmän jäseneltä;

”Business Espoolla ei ole omaa strategiaa, vaan johtoryhmän laatima toimintasuunnitelma. Espoon strategia, eli Espoo tarina on taustalla. Mutta totta kai Business Espoon tavoitetta, tehtävää ja toimintasuunnitelmaa pitää kiteyttää BE organisaatiolle.”

#### 4.2 Vision, mission ja strategian viestiminen paremmin

Dokumenttianalyysin avulla on etsitty vastauksia siihen, mitä varten Business Espoo on olemassa, mihin suuntaan Business Espoo haluaa mennä ja miten tavoitteet saavutetaan. Dokumenteissa ei ole mainittu sanoja strategia, visio tai missio. Lauseet ovat irrallisina eri materiaaleista poimittua tekstiä. Taulukkoon 5 on kerätty Business Espoon materiaaleista vastaukset kysymyksiin.

Taulukko 5. Business Espoon strategian, vision ja mission kiteytys.

**Mitä varten olemme olemassa**

Business Espoo tukee yritysten elinvoimaa tarjoamalla parhaat, jatkuvasti kehittyvä palvelut yhdessä paikassa.



<p><b>Mihin haluamme mennä</b></p>	<p>Business Espoon palvelut ovat saavutettavia, tunnettuja ja laadukkaita. Kehitämme palvelujamme yhdessä asiakkaiden kanssa ja toimintamme on kustannustehokasta.</p>
<p><b>Miten saavutamme tavoitteet</b></p>	<p>Hyödyt saavutetaan verkostomaisella yhteistyöllä jakamalla resursseja ja muotoilemalla palvelut asiakastarpeiden mukaisesti.</p>

Benchmarkkauksen avulla on etsitty esimerkkejä strategian, vision ja mission ulkoisesta viestinnästä. Ensimmäinen esimerkki on Hissiyhtiö KONE, joka arvioi kehitystään viiden strategisen tavoitteen kautta:

- Uskollisimmat asiakkaat
- Erinomainen työpaikka
- Markkinoita nopeampi kasvu
- Paras taloudellinen kehitys
- Kestävän kehityksen edelläkävijä

KONE on myös kiteyttänyt strategiastaan neljä keinoa, joilla muuttaa strategia teoiksi. Nämä kiteytetyt strategiset suunnat ovat myös kehitysohjelmia, jotka ohjaavat KONEen toimintaa. KONE on visualisoinnut strategiansa, vision sekä mission dokumentiksi, jota on strategia kirjallisuudessa käytetty usein hyvänä esimerkkinä strategian visualisoinnista. (KONE.)

KONEen visualisointi (kuva 10) on esillä KONEen toimipaikoissa ja esimerkiksi työntekijät, jotka käyvät toimistolla harvoin näkevät yhdellä vilkaisulla strategian ja sen mahdolliset muutokset. Näin he pystyvät sisäistämään nopeasti, jos omaa toimintaa pitää muokata strategian mukaiseksi. (Ritakallo & Vuori 2018, 154.)



Kuva 10. KONEen strategia (KONE.)

KONEen visualisoinnissa on esitetty missio isosti. Sen osuus on visualisoinnista melkein puolet. Visio ja strategiset tavoitteet esitetään selkeästi, mutta huomattavasti pienemmällä roolilla. KONEen teema on esitetty kerrostalon muodossa, jossa näkyy selvästi KONEen ydintuotteet eli hissit. Myös arvot kerrottu visualisoinnissa, ja ne ovat kuvattuna kerrostalon perustana.

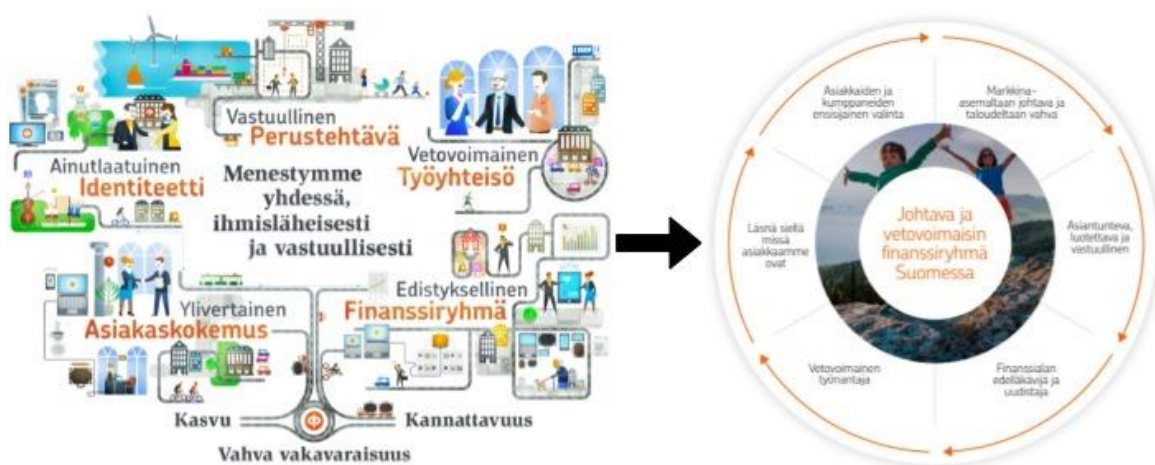
KONEen strategiakauden 2017-2020 teema on "Menestymme asiakkaan kanssa". KONE kehittää toimintaansa asettamalla asiakkaat tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi. KONEen toimitusjohtaja Henrik Ehnrooth kertoo, että uskoo vahvasti siihen, että tämän päivän verkostoituneessa maailmassa asiakkaat, jotka puhuvat KONEen puolesta ovat parhaita kestävän kasvun ajureita. Kone on lanseerannut viime aikoina uusia, asiakkaiden kanssa kehitettyjä palveluita. "Strategiamme uusi vaihe perustuu KONEen missioon tehdä kaupungeista parempia paikkoja elää, sekä kokemuksemme ja vahvaan yrityskulttuuriimme, joiden perustana ovat syvälle juurtuneet arvomme ja sitoutuminen turvallisuuteen ja laatuun" sanoo Ehnrooth. (Ehnrooth & Hara 2017.)

Toisena esimerkkinä on OP finanssiryhmä, joka on kiteyttänyt strategiset painopisteet viiteen osa-alueeseen. (OP:n vuonna 2019 nimisessä 81 sivuisessa dokumentissa painopisteet ja strategia avataan tarkemmin). Kiteytetyt lauseet ovat seuraavat:

- paras asiakaskokemus
- enemmän hyötyä omistaja-asiakkaalle
- erinomainen työntekijäkokemus
- tuottojen kasvu, kulujen kasvua nopeampaa
- kehittäminen tuottamaan

OP kertoo nettisivuillaan, että strategiaa muokataan jatkuvasti eikä sitä tehdä ns. kerran vuodessa tai kahden vuoden välein, kuten aikaisemmin on ollut tapana. Jatkuva strategiaprosessi auttaa reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (OP 2019, 16.) OP on myös visualisoinnut strategiansa kuvaksi.

Kuvassa 11 on OP:n 2012 ja 2019 vuosien strategia visualisoinnit. OP:n vuoden 2012 strategiassa asiakaskokemus on keskeisessä osassa. Asiakaskokemuksen kehittämisestä on tämän jälkeen tullut OP:n toiminnan kulmakivistä. Toiminnassa kehitys näkyi ketterän kehittämisen menetelmien käyttöönottona, jolloin asiakkaiden osallistuminen kehitykseen alkoi. (Nummela 6.2.2017.) Kuvassa 11 on 2012 strategia ja 2019 strategia vierekkäin.



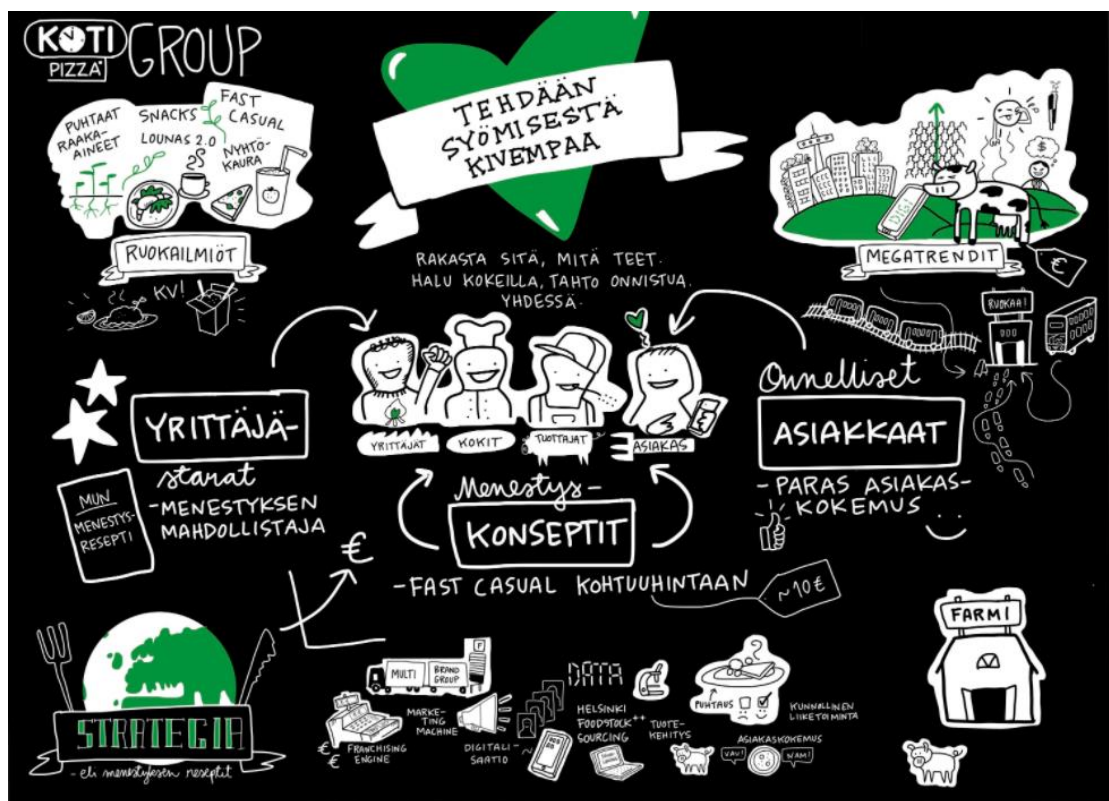
Kuva 11. OP Strategia 2012 ja 2019 (OP, Nummela 6.2.2017.)

OP:n visualisoinneissa on käytetty kahta erilaista tapaa tehdä kuva. Vuoden 2012 visualisointi on piirrosmainen ja siinä on paljon erilaisia toimintoja ja niiden kuvauksia. Vuoden 2019 visualisointi on paljon yksinkertaisempi ja siihen on selvästi kiteytetty vain olennainen.

Vuoden 2019 OP:n strategiassa missio on nostettu keskiöön, kun taas 2012 strategia on visualisoinnin keskellä. 2019 strategiassa asiakaskokemus on myös tärkeässä roolissa. Tavoitteena on alan paras asiakaskokemus ja yrityskuva. OP kertoo reagoivansa nopeasti

asiakaskäyttötymisen muutokseen. Toinen tavoite on myös olla tavoitettavissa asiakkaan valitsemissa kanavissa. (OP 2019, 17-18.)

Kolmantena esimerkkinä on Kotipizza Groupin strategian visualisointi. Kotipizzan toimitusjohtaja uskookin, että heidän missionsa ”Tehdään maailmasta parempi paikka pizza kerrallaan” tuntee ja ymmärtää kaikki Kotipizzan työntekijät. Strategian viestiminen on tärkeää, koska asiakaskokemus ei synny pääkonttorilla, vaan jokapäiväisessä työssä. Helposti ymmärrettävän visualisoinnin ansiosta Kotipizza saa palautetta sisäisesti ja ulkoisesti. Visualisointi on auttanut viestinnässä yhteistyökumppaneiden, hallituksen ja omistajan kanssa. Visualisointi toimii kuitenkin tärkeimpänä työkaluna arjen työssä. (Tervanen 5.9.2016.) Kuva 12 esittää Kotipizzan visualisoinnin.



Kuva 12. Kotipizzan visualisointi strategiastaan. (Tervanen 2016, kuvitus Saukko-Ranta.)

Kotipizzan visualisointi on selvästi käsin piirretty ja siinä on selitetty, miten Kotipizza toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet. Kuvaan on otettu mukaan myös megatrendit ja ruokailmiöt. Kuvan on Kotipizzalle tehnyt Redanredan Oy, joka on keskittynyt strategioiden visualisointeihin.

Kaikissa kolmessa benchmarkatussa yrityksessä on strategia, visio ja missio visualisoitu. Visualisoinneissa on esitetty yritysten tärkeänä pitämät asiat ymmärrettävästi ja

yksinkertaisesti. Kahdessa esimerkissä myös strategiset painopisteet ovat kiteytetty viiteen ydinasiaan. Ulkoisessa mission, vision ja strategian viestinnässä on asiakaskokemus otettu mukaan lauseisiin ja visualisointeihin.

### 4.3 Business Espoon tunnettavuus

Business Espoon tunnettavuutta tutkittiin kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi 32 Espoon alueen yritystä. Sen lisäksi että kyselyssä selvitettiin, onko Business Espoo sinulle entuudestaan tuttu, haluttiin kartoittaa myös, mitä yrityspalveluja vastaajat ovat mahdollisesti käyttäneet, ja mistä he ovat etsineet tietoa yrityspalveluista. Taulukossa 6 on esitetty näihin kysymyksiin saadut vastaukset:

Taulukko 6. Kysymykset Business Espoo ja yrityspalveluiden tunnettavuudesta

Kysymys	Vastaus	Määrä	%
Mitä yrityspalveluja olette mahdollisesti käyttäneet?	En osaa sanoa	16	50%
	Tekes	10	31%
	Ei vielä mitään	3	9,5%
	Rekrytointiapu	2	6,5%
	Ely -konsultointi	1	3%
Mistä olette etsinyt tai mahdollisesti etsisitte tietoa yrityspalveluista?	Internet	10	31%
	Oma verkosto	7	22%
	Business Finland	5	15,5%
	En osaa sanoa	4	12,5%
	Ely-keskus	3	9,5%
	Tekes	2	6,5%
	Finnvera	1	3%
Onko Business Espoo teille tuttu?	On	16	50%
	Ei	16	50%

Puolet kyselyyn vastanneista ei osannut sanoa mitä yrityspalveluja he olivat mahdollisesti käyttäneet. Kymmenen vastaajaa (31%) kertoi käyttäneensä Tekesin yrityspalveluja,

myös rekrytointiapu ja Ely-keskus mainittiin. Kolme (9,5%) vastaajaa kertoivat etteiväti ole vielä käyttäneet yrityspalveluja, mutta ovat mahdollisesti suunnitelleet niitä käyttävänsä.

Yrityspalveluja on etsitty eniten internetin kautta, kymmenen vastaajaa eli 31% kertoi tehneensä niin. Oman verkostonsa kautta yrityspalveluja oli etsinyt seitsemän (22%) vastaajista ja Business Finlandin kautta viisi vastaajaa (15,5%). Muita mainittuja paikkoja oli Ely-keskus, Tekes ja Finnvera.

#### 4.4 Yrityspalvelujen tärkeys

Kyselyssä eriteltiin myös Business Espoon tarjoamat palvelukokonaisuudet, sekä kysyttiin miten tärkeinä palvelut nähtiin. Tätä ennen selvitettiin kuitenkin mahdollisia kehittämisosa-alueita. Taulukossa 7 on saadut vastaukset kysymykseen; Minkä osa-alueen kehittämiseen yrityksessänne on tarkoitus panostaa seuraavan vuoden aikana? Kysymys oli avoin kysymys, eikä siihen ollut valmiiksi annettuja vaihtoehtoja.

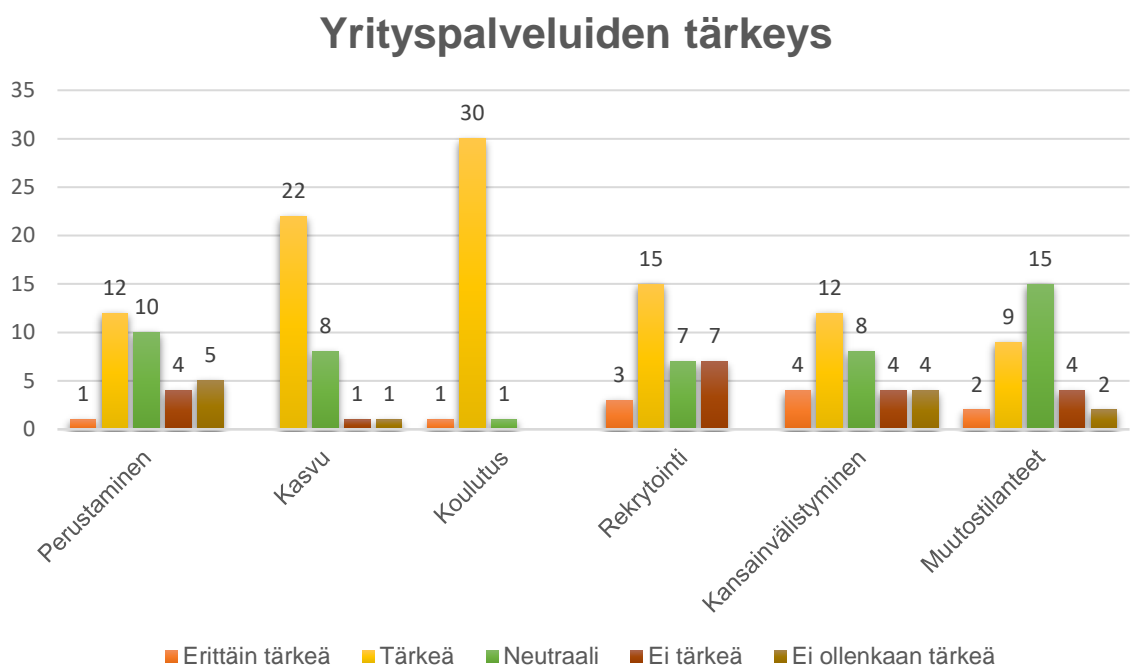
Taulukko 7. Kehittämisen osa-alueet

Kysymys	Vastaus	Määrä	%
Minkä osa-alueen kehittämiseen yrityksessänne on tarkoitus panostaa seuraavan vuoden aikana?	En osaa sanoa	11	34,5%
	Myynti	6	19%
	Selviytyminen laskuista	4	12,5%
	Digitalisaatio	3	9,5%
	Markkinointi	3	9,5%
	Investointi	2	6,5%
	Koulutus	2	6,5%
	Asiakkuudenhoitomalli	1	3%

Yksitoista vastaajaa (34,5%) ei osannut sanoa mitä osa-aluetta olisi kehittämässä vuoden aikana. Kuusi vastaajaa (19%) kertoi keskittyvänsä myynnin kehittämiseen. Neljä vastaajista (12,5%) kertoi keskittyvänsä laskuista selviytymiseen. Muita kehittämisen kohteita oli markkinointi 3%, investointi 6,5%, koulutus, 6,5% ja asiakkuudenhoitomalli 3%.

Kuvassa 13 on esitetty Business Espoon tarjoamien yrityspalvelujen tärkeys vastaajien näkökulmasta. Palvelut on jaettu kuuteen kategoriaan, mutta todellisuudessa palveluja on enemmän. Tässä kyselyssä palvelut luokiteltiin seuraavasti: yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut, yrityksen kasvuun liittyvät palvelu, koulutuksiin liittyvät yrityspalvelut, rekrytointiin liittyvät yrityspalvelut, kansainvälistymiseen liittyvät yrityspalvelut ja yrityksen muutostilanteisiin liittyvät palvelut.

Yrityspalvelujen tärkeyttä mitattiin 1-5 asteikolla, jossa numero 1 tarkoitti ei ollenkaan tärkeä, numero 2 ei tärkeä, numero 3 neutraali, numero 4 tärkeä ja numero 5 erittäin tärkeä. Kuvassa 13. on esitelty kaavion avulla annetut vastaukset.



Kuva 13. Yrityspalvelujen tärkeys

Tärkeimmäksi yrityspalveluksi nousi koulutuspalvelut. Erittäin tärkeänä koulutuspalveluja piti 3%, tärkeänä 94% ja neutraalina 3% vastaajista. Toiseksi tärkeimmäksi yrityspalveluksi nousi yrityksen kasvuun liittyvä yrityspalvelut. Kasvuun liittyvä palveluita tärkeänä piti 68,5% vastaajista ja neutraalina 25% vastaajista. Ei tärkeänä tai ei ollenkaan tärkeä kasvuun liittyviä palveluista piti 6% vastaajista. Rekrytointiin liittyviä yrityspalveluja piti erittäin tärkeänä 9,5% vastaajista, tärkeänä 47% vastaajista, neutraalina 22% ja ei tärkeänä 22% vastaajista. Kukaan vastaajista ei nähnyt rekrytointipalveluja ei ollenkaan tärkeinä.

Kansainvälistymiseen liittyviä yrityspalveluja piti erittäin tärkeänä 12,5% ja tärkeänä 37,5% vastaajista. Neutraalina kasvuun liittyviä yrityspalveluja piti 25%, ei tärkeänä 12,5% ja ei ollenkaan tärkeänä 12,5% vastaajista. Toiseksi vähiten tärkeänä pidettiin muutostilanteisiin liittyviä palveluita. Vain 6,5% piti niitä erittäin tärkeänä ja 28% tärkeänä. Neutraalina muutostilanteisiin liittyviä yrityspalveluita piti 47%, ei tärkeänä 12,5% ja ei ollenkaan tärkeänä 6,5% vastaajista. Vähiten tärkeänä yrityspalveluna nähtiin yrityksen perustamiseen liittyvät yrityspalvelut. Erittäin tärkeinä niitä piti vain 3%, tärkeinä 37,5%, neutraalina 31%, ei tärkeänä 12,5% ja ei ollenkaan tärkeänä 15,5% vastaajista.

Koulutukseen liittyvät yrityspalvelut olivat ainoat, joita kukaan vastaajista ei pitänyt ei tärkeänä tai ei ollenkaan tärkeänä. Eniten hajontaa vastauksissa oli kansainvälistymiseen liittyvissä yrityspalveluissa ja eniten negatiivisia vastauksia sai muutostilanteisiin liittyvät palvelut, joille vastaajat antoivat eniten ei tärkeä tai ei ollenkaan tärkeä luokituksen.



## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa miten Espoon yritykset tuntevat Business Espoon ja sen palvelut, sekä millä keinoin Business Espoo voisi viestiä tehtävästään ja tavoitteistaan paremmin, eli lisätä tunnettavuuttaan alueella. Tavoitteina oli tuottaa Business Espoolle kehittämisehdotuksia ulkoisen strategiaviestinnän parantamiseksi ja sitä kautta tunnettavuuden lisäämiseksi. Tavoitteena oli lisäksi asiakasymmärryksen lisääminen.

Tavoitteita selvitettiin tutkimalla, miten Business Espoon visio, missio ja strategia on viestitty ulkoisesti nyt. Tämän jälkeen etsittiin keinoja, miten ne voisi viestiä paremmin. Kyselyn avulla selvitettiin, onko Business Espoon toiminta tunnettua sekä näkevätkö alueen yritykset Business Espoon tarjoamat yrityspalvelut tärkeinä.

Business Espoon vision, mission ja strategian ulkoista viestintää tutkittiin dokumenttianalyysin avulla. Business Espoolta saaduissa materiaaleissa ei ollut eritelty strategiaa, visiota tai missiota erikseen. Heidän nettisivuillaan tai dokumenteissa ei myöskään ollut mainintaa sanoista visio, missio tai strategia. Tulostyöpajassa yksi palautteen antajista kirjotti, että Business Espoolla ei ole strategiaa vain toimintasuunnitelma. Täten voidaan todeta, että Business Espoon visiota, missiota tai strategiaa ei ole ulkoisesti viestitty ollenkaan.

Business Espoon nettisivuilta ja saaduista dokumenteista kuitenkin käy ilmi mitä varten Business Espoo on olemassa, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten tavoitteet saavutetaan. (olemassa olevat lauseet esitellään kappaleessa 4.5 taulukossa 5). Kysymykset vastaavat siihen mitä ovat visio, missio ja strategia, näin määrittelee myös Kajjala ja Tolvanen (2020). Tutkimuksen pohjalta voidaan siis nämä tunnistaa, vaikka niitä ei ole erikseen selitetty tai esitetty Business Espoon materiaaleissa.

Jotta visiota, missiota ja strategiaa voisi viestiä paremmin tulee visio, missio ja strategia siis ensin määritellä. Organisaation tunnettavuus nousee mielikuvista, tämän toteaa myös Kamensky (2010). Siksi Business Espoolla tulisi olla selkeästi esitettynä sen toiminta ja tavoitteet, eli se miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Täten tunnettavuus kasvaa ja asiakkaat saavat nopeasti ja ymmärrettävästi heti tiedon mistä on kyse ja miten Business Espoo voisi olla heidän yritystoiminnalleen avuksi. Taulukossa 8 on esitelty tutkimuksen avulla selvitetty Business Espoon missio, visio ja strategia.

Taulukko 8. Business Espoon missio, visio ja strategia

<b>Missio</b>	<b>Mitä varten olemme olemassa</b>	Business Espoo tukee yritysten elinvoimaa tarjoamalla parhaat, jatkuvasti kehittyvä palvelut yhdessä paikassa.
<b>Visio</b>	<b>Mihin haluamme mennä</b>	Business Espoon palvelut ovat saavutettavia, tunnettuja ja laadukkaita. Kehitämme palvelujamme yhdessä asiakkaiden kanssa ja toimintamme on kustannustehokasta.
<b>Strategia</b>	<b>Miten saavutamme tavoitteet</b>	Hyödyt saavutetaan verkostomaisella yhteistyöllä jakamalla resursseja ja muotoilemalla palvelut asiakastarpeiden mukaisesti.

Benchmarkkauksen avulla selvitettiin miten toiset organisaatiot ovat menestyksekkäästi viestineet visiosta, missiosta ja strategiasta. Kohdeorganisaatioiksi valikoituivat KONE, OP finanssiryhmä ja Kotipizza Group. Kaikki kolme organisaatiota olivat visualisoineet strategiansa sekä kaksi näistä oli tehnyt strategiastaan ytimekkään kiteytyksen. Koska Business Espoon verkosto on laaja, erilaisia palveluja on paljon ja asiakasryhmiäkin on monta, on visualisointi oiva tapa kuvata asioiden välisiä yhteyksiä ja sitä mitä eri toimintoja organisaatiolla on. Näin visualisoinnin tarkoitusta kuvaavat myös Ritakallio ja Vuorio (2018). Visualisointi herätti myös eniten keskustelua Business Espoon johtoryhmässä, kun se esiteltiin tulostyöpajassa. Tämä kertoo yleensäkin siitä, että kuvat herättävät mielenkiintoa ja tunteita paremmin kuin pelkkä teksti.

Ensisijaisen tärkeää Business Espoolle olisi verkkosivujen selkeyttäminen siten että heti etusivulla tulisi selväksi mitä Business Espoo tekee. Asiakkaat etsivät palveluja itsenäisesti ja ensimmäinen kontakti organisaatioon syntyy useimmiten verkossa. Siksi asiakaskokemuksen kehittäminen verkossa nousee tärkeäksi, näin toteaa myös Ahvenainen (2007). Tutkimuksen kyselyyn vastanneista yrityksistä 31% etsi tietoa yrityspalveluista internetistä. Tässä tutkimuksessa kuvataankin mikä on Business Espoon verkkosivujen nykytilanne (kuvat 8 ja 9) ja millainen se voisi olla (kuvat 15 ja 16). Sijoittamalla vision, mission ja strategian kiteytyksen sekä visualisoinnin nettisivuille saataisiin paremmin ja muistettavammin kerrottua miten Business Espoo toimii ja mitkä ovat sen tavoitteet.

Strategisessa viestinnässä tulisi ottaa haltuun sisältöstrategian keinot ja selvittää mitä halutaan kertoa ja kenelle, tätä suosittelee myös Vieri (2019). Pelkästään valmiiden kuvien ja tekstin viestiminen ei riitä, vaan sisältöjä tulisi katsoa kokonaisuutena. Asioiden esittäminen samalla tavalla kuin aikaisemminkin ei pelkästään toimi, vaan on etsittävä uusia tapoja, joilla yhdistää organisaation tarinaa, näin toteaa myös Halvorson (2008). Koska Business Espoon verkostossa on monta jäsentä ja erilaisia tapoja viestiä, tulisi sisältöstrategian suunnittelu ottaa käyttöön ja näin saada viestintää ulkoisesti parannettua.

Tehostamalla strategiaviestintää strategia toteutuu paremmin, tätä tukee myös Tienari ja Harviainen (2020). Se että luodaan selkeä kuva myös sisäisesti verkostossa, on tärkeää. Kun Business Espoon johtoryhmä on yksimielisesti päässyt siihen pisteeseen, että Business Espoon strategia, visio ja missio ovat selkeät, kannattaa selvittää mitkä strategiaviestinnän keinot sopivat Business Espoolle parhaiten. Tässä tutkimuksessa on esitelty kolme erilaista kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset ovat tarkemmin esitelty kappaleessa 5.1.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ulkoisina strategiaviestinnän keinoina; strategian kiteytystä, visualisointia ja tarinallistamista. Kiteytystä ja visualisointia tutkittiin myös tarkastelemalla muiden organisaatioiden strategian, vision ja mission kiteytyksiä, teorian lisäksi. Näistä nousi esille positiivisesti hissiyhtiö KONEen ja finanssiryhmä OP:n kiteytykset. Nämä kiteytykset toimivat erinomaisesti selvittämään mitä organisaatiot tekevät ja mitkä ovat niiden tavoitteet. Koska Business Espoon verkosto on laaja, eri palveluita on paljon ja asiakasryhmiä, on visualisointi oiva tapa kuvata asioiden välisiä yhteyksiä ja sitä mitä eri toimintoja organisaatiolla on. Näin visualisoinnin tarkoitusta kuvaavat myös Ritakallio ja Vuorio (2018). Visualisointi herätti myös eniten keskustelua Business Espoon johtoryhmässä, kun se esiteltiin tulostyöpajassa. Tämä kertoo yleensäkin siitä, että kuvat herättävät mielenkiintoa ja tunteita paremmin kuin pelkkä teksti.

Opinnäytetyössä tutkittiin edellä mainittujen OP:n ja KONEen visualisointien lisäksi Kotipizza Groupin visualisointia. Näistä kaikista kolmesta visualisoinnista nousi niiden tarkoituksen lisäksi esille se, miten yritysten johto seisoi näiden visualisointien takana ja etenkin Kotipizzan toimitusjohtaja on erittäin ylpeä heidän onnistuneesta visualisoinnistaan. Tämä tukee sitä, että tehostamalla strategiaviestintää selkeästi, myös sisäisesti se voi luoda yhteen kuuluvuuden tunnetta ja näin myös innostaa henkilöstöä.

Strategiaviestinnän keinoina tarinallistaminen nousi yhdeksi ajan ilmiöistä. Sen on tarkoitus yhdistää eri osa-alueet yhteen ja näin parantaa palvelukokemuksen laatua.

Tarinoilla voidaan kertoa paremmin ja ymmärrettävästi, miten organisaatiossa toimitaan, näin toteaa myös Kalliomäki (2014).

Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko Business Espoon toiminta tunnettua ja näkevätkö alueen yritykset Business Espoon tarjoamat palvelut tärkeinä. Espoon yrityksille tehdyn kyselyn tuloksista selvisi, että vain puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä oli kuullut aikaisemmin Business Espoosta. Tunnettavuuden lisääminen on siis tarpeen. Noin 34% vastaajista ei osannut sanoa mihin osa-alueeseen on seuraavan vuoden aikana panostamassa. Tämä johtuu mahdollisesti korona pandemian aiheuttamasta epävarmuudesta yritystoiminnoissa.

Kyselyn mukaan tärkeimmäksi yrityspalveluksi nousi koulutuspalvelut, joita 97% vastanneista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Toisena tuli kasvuun liittyvät palvelut, joita 69% piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja kolmantena rekrytointipalvelut joita 56% piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Yritysassiakkaan olisinkin tärkeä löytää Business Espoo, joka tarjoaa yrityspalvelut samalta luukulta. Koulutuspalveluja etsivä voi siis Business Espoon kautta löytää palvelut Omnian, Helsingin kauppakamarin, Espoon Yrittäjien tai TE-palvelujen koulutuksista. Todeta voi; että asiakaskokemus on netissä tärkeintä ja nettisivujen sisällöt tulisi suunnitella asiakaskokemusta kehittäväksi, näin toteaa myös Rummukainen (2019).

Vähiten tärkeinä pidettiin yrityksen perustamiseen ja rekrytoitiin liittyviä yrityspalveluja. Yrityksen perustamista piti ei ollenkaan tärkeänä tai ei tärkeänä 28% ja rekrytointia 25% vastaajista. Tästä voidaan todeta, että koska yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut liittyvät vain yrityksen alkuvaiheeseen, ei niitä siksi ehkä pidetä tärkeinä juuri nyt. Rekrytointiin liittyviä yrityspalveluja ei ehkä tunneta tarpeeksi tai rekrytointiin ei juuri ole tarvetta. Se miten asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon palvelukokonaisuuksia suunnitellessa, on olennaista. Asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen suunnittelemisen vaikuttaa käytetyt mittarit ja asiakasmittaaminen, näin toteavat myös Korkiakoski & Gerdt (2016).

Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan todeta, että Business Espoon yrityspalvelut eivät ole riittävän tunnettuja, sen tarjoamia yrityspalveluja pidetään toki tärkeinä. Tunnettavuutta pitää siis kasvattaa. Yhtenä keinona tunnettavuuden lisäämiseen on ulkoinen strategiaviestintä ja sen erilaiset keinot esittää organisaation toiminta ja tavoitteet. Mission, vision ja strategian viestintä mielenkiintoisesti ja ymmärrettävästi lisää tunnettavuutta. Strategiaviestintää suunnitellessa tulisi noudattaa sisältöstrategian periaatteita, eli suunnitella tarkasti kenelle, miten ja missä kanavissa strategiaa viestii.

## 5.1 Kolme kehitysehdotusta

Strategian, vision ja missio kiteytys strategiaviestinnän keinona valikoitui ensimmäiseksi kehitysehdotuksista, koska kiteytyksen avulla tärkeä sanoma tiivistetään ja esitetään ymmärrettävästi. Kiteytys tulisi tehdä strategiatyöryhmässä eikä ulkoistaa konsulteille, koska strategiatyöryhmän tulisi tuntea kiteytys omakseen ja seisoa sen takana, tätä tukee myös Mironen ja Raikaslehto (2019).

Business Espoon strategiatyöryhmän tulisi kiteyttää strategiset tavoitteet viiteen lyhyeen lauseeseen, jotka kertovat Business Espoon toiminnan tavoitteet ja miten niihin päästään. Lauseet olisi hyvä sijoittaa esimerkiksi Business Espoon verkkosivujen etusivulle. Näin asiakkaat ja muut sivulla vierailevat saavat selville heti, miten ja mitä varten Business Espoo toimii. Kun strategiaa päivitetään, päivitetään myös kiteytys. Kiteytys toimii myös sisäisessä strategiaviestinnässä. Se muistuttaa mitä varten Business Espoo on olemassa, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten tavoitteisiin päästään. Strategian kiteytys selkeyttää strategiaviestintää, se selkeyttää strategiaa ja toimii samalla johtamistyökaluna. Tutkimustulosten perustella on tehty esimerkki millainen Business Espoon strategian kiteytys voisi olla.

- **Tuemme yrityksiä tarjoamalla parhaat yrityspalvelut samassa paikassa**
- **Yrityspalvelumme ovat saavutettavia, tunnettuja ja laadukkaita**
- **Kehitämme palvelujamme yhdessä asiakkaiden kanssa**
- **Toimintamme ydin on verkostomainen yhteistyö, jossa jaamme resurssit**
- **Muotoilemme palvelut asiakastarpeiden mukaisesti**

Näissä viidessä lauseessa kiteytyy Business Espoon strategiset tavoitteet ja toiminta. Kiteytetyt lauseet ovat selkeitä ja niistä on jätetty pois kaikki ylimääräinen. Ne kertovat olennaiset asiat, mutta esimerkiksi aiemmassa taulukossa 8 ollut kustannustehokkuus on tästä jätetty pois. Syynä on, että se jos sanotaan että olemme kustannustehokkaita, se ei itsessään kerro mitään. Kiteytetyt lauseet ovat sellaisenaan hyviä käytettäväksi esimerkiksi nettisivuilla, organisaation esittelyissä ja strategian visualisoinnissa. Kuvassa 15 kiteytys on kuvattuna Business Espoon nettisivujen etusivulla.



Kuva 15. Business Espoon verkkosivujen etusivu ja esimerkki kiteytyksestä

Toisena kehitysehdotuksena strategiatyöhön otetaan mukaan strategian visualisoinnin ammattilainen. Yhdessä tekemällä luodaan Business Espoolle strategiasta visualisointi, joka toimii sekä sisäisesti muistuttamassa verkoston jäseniä Business Espoon toiminnasta ja tavoitteista, että ulkoisesti tiedottamassa asiakkaita ja sidosryhmiä. Visualisointi auttaa ymmärtämään kokonaisuutta, parantaa viestintää ja selkeyttää strategiaa. Strategian visualisointi on hyvä sijoittaa organisaation nettisivuille, josta yhdellä vilkaisulla nähdään mitkä ovat organisaation strategiset päämäärät, ketä verkostoon kuuluu, mitkä yrityspalveluja on saatavilla ja miten verkosto toimii.

Strategian visualisoinnin teorian, benchmarkkauksen ja dokumenttianalyysin pohjalta on tehty kaksi esimerkkiä millainen Business Espoon strategian, vision ja mission visualisointi voisi olla. Visualisoinnin tekeminen on haastavaa koska samaan kuvaan pitää saada paljon eri muuttujia; seitsemän verkoston jäsentä, paljon erilaisia yrityspalveluja ja eri asiakasryhmiä.

Kappaleessa 4.2 strategian visualisointien esimerkeissä on kahta erilaista tyyliä visualisoida strategia. Visualisointi voi olla tietokonegrafiikalla toteutettu tai käsin piirretty. Kuitenkin tärkeintä on, että strategian ja organisaation toiminnan sisältö tulisi selvästi esitetyksi. Kuvissa 16 ja 17 ovat kaksi malli esimerkkiä millainen Business Espoon strategian, mission ja vision visualisointi voisi olla.

**Ota meihin yhteyttä!** ▾

Ajankohtaista >

**Mikä Business Espoo?**

Miksi Espoo? >

Suomeksi > På svenska > In English >

Anna palautetta >

Kuva 16. malli esimerkki 1 Business Espoon strategian visualisoinnista

Ensimmäisessä esimerkki on tehty tietokoneella ja se on kuvattuna Business Espoon oikeiden nettisivujen sisään, kohtaan missä kerrotaan; mikä on Business Espoo. Kuva sisältää kiteytetyt strategian, vision ja mission lisäksi sloganin ”yhdessä asiakasta varten”, verkostoon kuuluvat organisaatiot ja yrityspalvelujen teemat. Esimerkissä Business Espoo on kuvattu aurinkona, jossa sen verkoston jäsenet saavat aikaiseksi säteilyä. Auringonsäteet kuvastavat Business Espoon tarjoamia yrityspalveluja. Toiseen esimerkkiin (kuva 17), on lisätty myös kuvaukset Business Espoon asiakasryhmistä.

# BUSINESS ESPOO

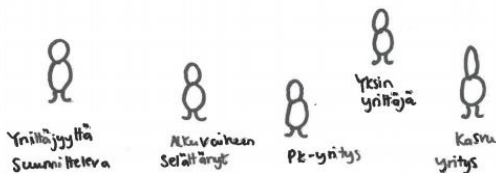
Tuemme yrityksiä tarjoamalla parhaat yrityspalvelut samassa paikassa.

Yrityspalvelumme ovat saatavilla, turmehtya ja laadukkaita.

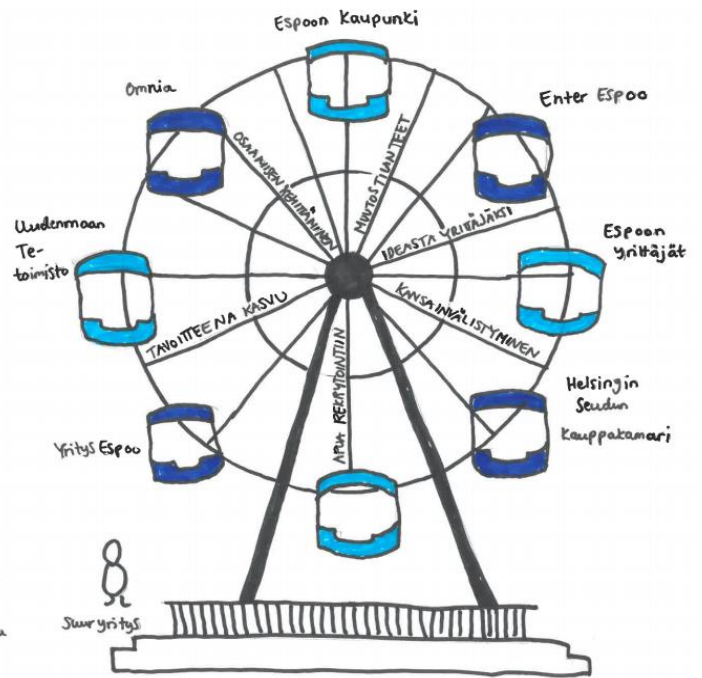
Kehitämme palvelujamme yhdessä asiakkaiden kanssa.

Toimintamme ydin on verkostomainen yhteistyö, jossa jaamme resurssit.

Muokaillemme palvelut asiakasryhmien mukaisesti.



## YHDESSÄ ASIAKASTA VARTEN



Kuva 17. malli esimerkki 2 Business Espoon strategian visualisoinnista

Malli esimerkissä 2 on Business Espoon palvelut kuvattu maailmanpyöränä. Yrityspalvelut ovat tukirakenteina ja verkoston jäsenet maailmanpyörän vaunuja. Esimerkin ideana on, että kyytiin hyppäämällä on mahdollisuus saada kaikki palvelut samalta luukulta ja on mahdollista olla tekemisissä kaikkien verkoston jäsenten kanssa. Esimerkissä on myös kiteytettyjen päämäärien lisäksi kuvattu kuusi asiakasryhmää, jotka ovat yrittäjyyttä suunnitteleva, alkuvaiheen selittänyt yritys, pk-yritys, yksin yrittäjä, kasvuyritys sekä suuryritys. Tämän tyylinen kuva voisi olla juuri hyvä sisäiseen viestintään muistuttamaan ja lisäämään ymmärrystä verkoston olemassaolosta. Strategian visualisoinnista on hyvä tehdä printtiversion verkoston jäsenten käyttöön. Näin julisteet ovat muistuttamassa Business Espoon toiminnasta eri verkoston jäsenten toimipaikoissa. Julisteet ja rolli-upit ovat myös hyvää markkinointimateriaalia messuilla ja tapahtumissa.

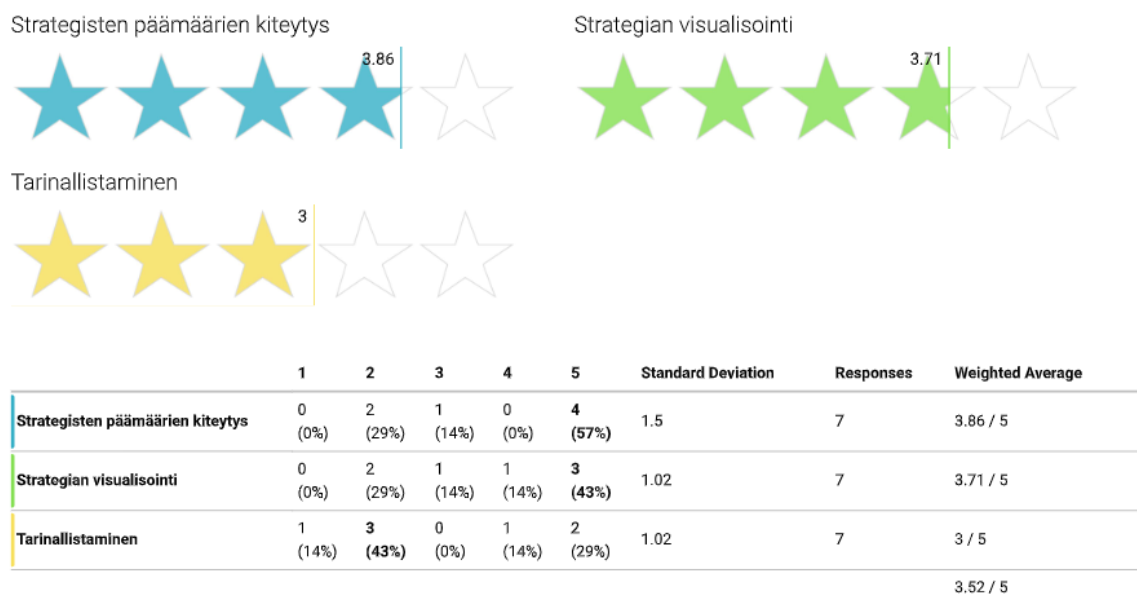
Kolmantena kehitysehdotuksena on luoda Business Espoolle ydintarina yhdessä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Ydintarina kertoo, miksi organisaatio on olemassa, mitkä ovat sen päämäärät ja miksi organisaatio toimii niin kuin se toimii. Ideaalitalanteessa organisaation ydintarina on punainen lanka sen kaikessa tekemisessä, markkinoinnissa, viestinnässä ja asiakaspalvelussa. Kaiken viestinnän tulisi tukea ydintarinaa ja olla linjassa sen kanssa. Ydintarina pitäisi löytyä tiivistetyssä muodossa missiosta, visiosta ja



arvoista (Rauhala & Vikström 2014, 187). Tarina auttaa muistamaan ja ymmärtämään. Se saa kiinnostumaan ja sen avulla abstraktit asiat muuttuvat konkreettiseksi. Se lisää ymmärrystä siitä mihin pyritään. Otetaan asiakkaat ja työntekijät mukaan tekemään tarinaa. Asiakasreferenssit ovat kiinnostavia ja ymmärrettäviä kun ne ovat tarinan muodossa. Tarinamenetelmät ovat hyvä keino lisäämään asiakasymmärrystä. Organisaatiolla on mahdollisuus sitouttaa verkoston työntekijät yrityksen strategian taakse tarinoiden avulla. Kun verkoston työntekijät sisäistävät ja ymmärtävät strategian merkityksen heidän on helpompi toimia verkostossa ja palvella yritysasiakkaita. Tarinallistaminen toimii siis sisäisesti ja ulkoisesti jalkauttamaan strategia.

## 5.2 Johtopäätökset

Business Espoon verkosto on laaja kokonaisuus eri palveluja ja niiden tuottajia. Se miten verkon jäsenet eritoten johtoryhmä saadaan ymmärtämään Business Espoon heille tuoma arvo, on myös strategian ja sen viestinnän kannalta tärkeää. Tulostyöpajan palautteiden perusteella voidaan todeta, että Business Espoon johtoryhmän mielipiteet strategiasta ja sen viestinnästä eriävät. Kehitysehdotusten tärkeyden pisteyttämisessä mielipiteiden hajonta on suurta kaikkien ehdotusten kohdalla. Tämä voi kertoa siitä, että yhteistä mielipidettä strategian, mission ja vision tärkeydestä tai ainakaan sen viestinnästä ei ole. Strategia tulisi olla työväline ei pelkästään johdolle vaan koko Business Espoon verkostolle ja sen työntekijöille, näin toteavat myös Tuomi ja Sumkin (2010). Kuvassa 14 on tulostyöpajassa annetut pisteet kehitysehdotusten tärkeydestä.



Kuva 14. Työpajan tähtiluokitus kehitysehdotuksille

Strategian kiteytys sai pisteitä tähtiluokittelussa 3,86/5, strategian visualisointi 3,71/5 ja tarinallistaminen 3/5. Suullisten ja kirjallisten palautteiden perusteella kiteytystä ja visualisointia pidettiin toteutuskelpoisina keinoina viestiä strategiaa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään aina luotettavaan tietoon (Kananen 2017, 89). Tätä tutkimusta tehtäessä on noudatettu hyviä tieteellisiä toimintatapoja, joita ovat rehellisyys ja yleinen huolellisuus, tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tarkkuus tutkimuksen tulosten arvioinnissa. Tutkimuksen toteutusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa kolme.

Tutkimuksessa on noudatettu eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on aina uuden tiedon luominen (Ojasalo ym. 2015, 23). Tässä tutkimuksessa uutta tietoa on lähdetty tutkimaan strategisesta näkökulmasta. Muut tutkimukset on otettu asianmukaisesti huomioon lähteiden viittauksissa ja aineistojen keräyksessä. Tutkimuksessa on tutustuttu muun muassa strategiaviestinnän teoriaan ja tutkimusmenetelmien kautta on tutkittu sekä kohdeorganisaation että muiden organisaatioiden käytäntöä. Näin tutkimuksessa on käytetty sekä tutkittua tietoa että käytännön tietoa.

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut kohde organisaatiolta tulleet kehittämiskohteet. Tutkimuksen eri osapuolten väliset oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sovitaan ennen tutkimusprosessia kirjoittaa Kananen (207, 191), ja näin on myös toimittu tässä kehitystyössä. Alussa työn aiheen ja teemojen valinnassa on ollut mukana Business Espoon yhteyshenkilö. Yhteishenkilön kuvausten perusteella saatiin tavoitteeksi alussa tunnettavuuden parantaminen strategiaviestinnän keinoin. Tässä kohtaa yhteyshenkilöllä on ollut suuri vaikutus työn etenemiseen ja tutkimusongelmien asettamiseen. Jälkeen päin mietittynä keskustelut kohdeorganisaation viestinnästä vastaavien henkilöiden kanssa olisi tuonut lisää näkökulmia tutkimusongelmien asetteluun.

Vilkan (2021, 155) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Tutkijan tekemät valinnat ja oma rehellisyys vaikuttavat luotettavuuteen. Tutkimuksen tavoitteita selvitettiin tutkimalla, miten Business Espoon visio, missio ja strategia on viestitty ulkoisesti nyt. Tutkimusmenetelminä oli dokumenttianalyysi sekä tulostyöpaja. Saatujen dokumenttien määrästä ei pysty luotettavasti sanomaan onko kaikki oleelliset ja tärkeät dokumentit saatu käyttöön, mutta dokumenttien aitous on todistettavissa.

Tulostyöpajan palautteet on saatu kirjallisesti ja ovat täten luotettavaa materiaalia. Asiaa tutkittiin siis monesta näkökulmasta ja täten saatiin validi tutkimustulos. Kysymykseen miten vision, mission ja strategian voisi viestiä paremmin vastattiin teorian ja benchmarkkauksen kautta. Benchmarkkaamalla jo teoriakirjallisuudessa mainittuja, hyvin suoriutuneita organisaatioita, voitiin pitää valintaa pätevänä.

Kyselyllä puolestaan selvitettiin Business Espoon yrityspalveluiden tunnettavuutta ja tärkeyttä asiakasnäkökulmasta. Kysely tehtiin yhteistyössä Business Espoon kanssa ja siihen vastasi 32 yritystä Espoon alueelta. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi odotettua pienemmäksi. Se kuinka moni yrityksen edustaja näki kyselyn jää arvoitukseksi, koska kyselyä jaettiin eri kanavissa (uutiskirjeet, sosiaalinen media ja nettisivut). Kyselyn tulokset kuitenkin myötäilevät Taloustutkimuksen 2020 tekemän kyselyn tuloksia, joten voidaan todeta, että kyselyn tulokset ovat luotettavia.

Tulostyöpajassa saatujen palautteiden perusteella tutkimuksessa esitetyt kehittämissuhteet ovat käyttökelpoisia. Kehityssuhteita voidaan sellaisenaan käyttää minkä tahansa organisaation tunnettavuuden parantamiseen.

#### **5.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa tapahtuva kehittämissuhteet on hyvin itseohjautuvaa. Tutkimuksen aihealue, siihen liittyvä teoria ja käytettävät tutkimusmenetelmät ovat kaikki itsenäisesti kyseisen tarkoitukseen mietittyjä. Tämä hanke kuitenkin mahdollisti jatkuvan ohjauksen sekä kohde organisaation yhteyshenkilön ja opiskelijakollegoiden tuen työn edetessä. Näiden avulla sain tutkimuksen tehtyä annetussa aikataulussa. Näinä aikoina opiskelu on ollut hyvin itsenäistä ja yksinäistä, etätyöskentelystä ja virtuaalisista kursseista johtuen. Opinnäytetyötä tehtäessä on kuitenkin tuntunut siltä, että tarvittava tuki ja sparraus on ollut saatavilla, mikäli sitä on tarvinnut.

Opinnäytetyö osui ajallisesti opintojeni alku- ja keskivaiheille. Opinnäytetyönprosessin alkaessa olin suorittanut kolme opintojaksoa, joista yksi oli suuntautumiseeni liittyvä eli strateginen ajatteluun ja johtamiseen. Jälkeen päin mietittynä muutamasta muusta strategiaan liittyvästä opintojaksosta olisi varmasti ollut hyötyä. Opinnäytetyönprosessin alkaessa pääsin kuitenkin opintojaksolle, jossa keskityttiin kehityksen tekemiseen ja opinnäytetyönprosessiin. Tämä auttoi merkittävästi työn tekemisessä ja etenemisessä. Varsinainen kirjoitustyö ja opinnäytetyön rakenne alkoi selkiytymään tuon opintojakson ansiosta. Myös Haaga-Helium informaatikon pitämä opastus kuinka hakea lähteitä, auttoi

teoriaosuuden rakentamisessa. Teoriaan tutustumalla olen oppinut hyvin paljon strategiasta ja strategiaviestinnästä.

Haasteita opinnäytetyöprosessissa oli viitekehyksen rakentaminen. Koska strategiaosaamiseni oli vielä alkutekijöissä, oli eri käsitteiden ja tietopohjien opiskelu aluksi tärkeää. Pala palalta asiayhteydet alkoivat selvitä ja punainen lanka tekemiseen löytyi. Tutkimuskysymysten muotoa on työssä hiottu viimeiseen asti. Luottamus omaan osaamiseen tutkimuksellisen kirjoittamisen osalta on noussut nolasta sataan työn edetessä.

Käytetyt tutkimusmenetelmät olivat minulle ennestään tuttuja, mutta kehitystyön kautta olen päässyt syventämään osaamistani. Yhteistyö Business Espoon yhteyshenkilön kanssa oli vaivatonta ja yhteistyö kyselyn tekemisessä oli minulle tuttua työelämästä. Kehitystyön prosessi sinällään oli minulle uutta ja mielekästä opittavaa. Ammatillisessa mielessä opinnäytetyön tekeminen on antanut minulle avaimet kehitystyön tekemiseen. Tärkeintä on se, miten teorian ja oikeiden tutkimusmenetelmien kautta päästään selvittämään jotain uutta ja toteuttamaan sitä käytännössä.

Kehitystyön edetessä minulle valkenikin asioita, joita en ollut ottanut huomioon työn alkuvaiheessa. Koska tunnettavuus oli yksi kehitystyön ongelmista, lähdin tutkimaan sitä automaattisesti ensin ulkoisesti. Tämä johtui osin siitä että, yhteyshenkilö puhui ongelmasta, etteivät asiakkaat tunne kohdeorganisaatiota tarpeeksi hyvin. Kuitenkin prosessin loppuvaiheessa selvisi, että tunnettavuutta olisi tärkeämpi lisätä aluksi sisäisesti. Yllätyksekseni kohdeorganisaation johtoryhmä ei näyttänyt olevat yksimielinen siitä, onko strategiaa edes olemassa. Se miten verkoston työntekijät tuntevat organisaation toiminnan jäi nyt selvittämättä. Kehitystyö oli osin vain pintaraapaisu organisaation viestinnän ja tunnettuuden kehittämisessä.

Jos aloittaisin työni alusta, keskittyisin kehittämään keinoja viestimään verkoston työntekijöille; mikä on Business Espoo ja mitkä ovat sen tavoitteet. Vasta sen jälkeen voitaisiin lähteä työstämään ulkoista viestintää. Tällöin osaisin myös kriittisemmin alkuvaiheessa miettiä aihevalintaa ja tutkia kohdeorganisaatiota tarkemmin. Kysyisin myös mielipiteitä organisaation muilta työntekijöiltä kehitystyön eri vaiheissa. Näin olisin todennäköisesti tehnyt, mikäli kohde organisaationa olisi ollut yritys, jossa itse työskentelen.

Yhteenvedona voin todeta, että tämän opinnäytetyön tekeminen hankkeena on ollut mieleinen ja opettava kokemus. On ollut erittäin mielekästä tehdä kehitysehdotukset

muulle kuin omalle organisaatiolle. Opinnäytetyön aihe on ollut juuri sitä mitä alun perin halusin opiskella. Oma ammatillinen kasvu ja kehittyminen, sekä strateginen ajattelu ja osaaminen on tämän prosessin myötä lisääntynyt huomasti. Kehittämistyössä opittavia tärkeitä taitoja ovat myös ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus-, ja yhteistyötaidot, rohkeus tarttua asioihin ja vastuullisuus viedä niitä päätökseen (Ojasalo ym. 2015, 11).

## Lähteet

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima.: miten yrityksen hyödyntävät tarinoita. Talentum.

Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2007. Viiden tähden asiakaskokemus. Kauppakamari. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden\(\(20\)t\(\(e4\)hden\(\(20\)asiakaskokemus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017#kohta:Viiden((20)t((e4)hden((20)asiakaskokemus). Luettu. 13.12.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Tekes. Luettavissa: [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf). Luettu: 24.11.

Boje, D. 2011. Storytelling and the Future of Organizations. Routledge. Business Espoo, 2020. Mikä Business Espoo? Luettavissa: [https://www.businessespoo.com/fi-FI/Ota\\_meihin\\_yhteytta/Mika\\_Business\\_Espoo](https://www.businessespoo.com/fi-FI/Ota_meihin_yhteytta/Mika_Business_Espoo). Luettu: 29.10.2020.

Ehrnrooth, H. & Hara, I. 2017. KONE päivittää strategiaansa asiakaslähtöisemmäksi. Tiedote. Luettavissa: <https://www.kone.com/fi/uutiset-ja-taustat/tiedotteet/kone-paivittaa-strategiaansa-asiakaslaitoisemmaksi--strategiset-ja-taloudelliset-tavoitteet-sailyvat-ennallaan-2017-01-26-2.aspx>. Luettu: 14.12.

Erkko, A. 2021. Eilinen strategia voi olla tänään jo vanhentunut, jos johto ei ole hereillä. Kolumni. Kauppalehti. Luettavissa: Strategian tekemisessä konsultti auttaa löytämään suunnan | Kauppalehti. Luettu: 26.3.

Ficher, H. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum.

Forman, J. 2013. Storytelling in Business. The Authentic and Fluent Organization Stanford University Press.

Clegg, S. R., Schwitzer, J., Whittle, A. & Pitelis, C. 2017. Strategy: Theory and Practice. 2nd Ed. Sage Publication.

Halvorson, K. 2008. The Discipline of Content Strategy. A List Apart. Issue 274. Luettavissa: <https://alistapart.com/article/thedisciplineofcontentstrategy/>. Luettu: 30.11

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Alma Talent. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAJBCXETEB#kohta:Ketter\(\(e4\)\)\(\(20\)kasvu/piste:tt](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAJBCXETEB#kohta:Ketter((e4))((20)kasvu/piste:tt). Luettu: 10.12

Huovinen, J. 2020. Kuntien yrityspalvelut. Verkkosivu. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka/kuntien-yrityspalvelut>. Luettu: 1.12

Hämäläinen, V., Maunula, H. 2004. Strategiaviestintä. Infoviestintä, Helsinki.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)/piste:b5](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN((20)STRATEGIA((20)/piste:b5). Luettu: 16.12.2020.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2017. Exploring strategy: text and cases. 11th ed. Pearson Education Limited.

Jones, P. 2008. Communicating Strategy, Taylor & Francis Group

Kaijala, K. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Kauppakamari. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(20\)-\(\(20\)strateginen\(\(20\)investointi?](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20)-((20)strateginen((20)investointi?) Luettu 9.11.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Alma Talent.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Alma Talent. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#/kohta:STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b5899](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#/kohta:STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b5899). Luettu 7.12

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro gradu ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Alma Talent. Luettavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga->

helia.fi/teos/CACBCXDTEB#/kohta:SIS((c4)LT((d6)STRATEGIA((20)/piste:b0. Luettu 2.11.

Knight, E. & Daymond, J. & Saroutis, S. 2020. Design-Led Strategy. Californian Management review vol.62(2)30-52.

KONE. Visio ja Strategia. Luettavissa: <https://www.kone.com/fi/yhtio/visio-ja-strategia/>. Luettu: 5.12.

Kotamäki, M. & Saukko-Rauta, L. Maaliskuu 2019. Strategian visualisointi -webinaari. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=onkUtZdFbDQ>. Katsottu 7.11

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma talent.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Pro Talentum. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)strategia\(\(20\)/piste:b179](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU((20)1((20)strategia((20)/piste:b179). Luettu. 1.11

Krook, K. 2010. Strateginen viestintä käytännössä. Ppt-esitys. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/kkrook/strateginen-viestinta>. Luettu. 8.12

Kärpänen, T. 2019. Miten asiakokemus sidotaan kehittämisen eri vaiheisiin. Tietojohtaminen. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227272/Karpanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu. 14.12.

Laaksonen, P. 16.8.2017. Usko tai älä – tunnettuus on markkinoinnin tärkein mittari. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/uutiset/usko-tai-ala-tunnettuus-on-markkinoinnin-tarkein-mittari/3bde88c4-4769-3d14-85ca-f97a6b056e55>. Luettu. 20.4.2021.

Mironen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Alma Talent. Luettavissa; [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:\(\(20\)Voittajan\(\(20\)strategia/piste:tTB](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:((20)Voittajan((20)strategia/piste:tTB). Luettu 2.11

Natunen, M. Saatteen merkitys verkkokyselyn onnistumisessa – Miten saavuttaa korkea vastausprosentti? Luettavissa: <https://surveyPAL.com/fi/2019/saatteen-merkitys-verkkokyselyn-onnistumisessa-miten-saavuttaa-korkea-vastausprosentti/>. Luettu. 5.11.



- Nummela, H. 6.2.2017. Disruptio finanssialalla. Blogi. Luettavissa: <https://www.digimuutos.fi/harri-nummela-disruptio-finanssialalla/>. Luettu: 5.12.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro.
- OP. OP vuosi 2019 – Elämänmittaisella matkalla. Luettavissa: [https://www.op-year2019.fi/pdf/OP\\_Ryhma\\_vuosi\\_2019.pdf](https://www.op-year2019.fi/pdf/OP_Ryhma_vuosi_2019.pdf). Luettu: 5.12.
- Polaine, A. & Lovlie, L. 2013. Service Design. Rosenfeld Media, Brooklyn New York
- Pärssinen, E. 17.2.2021. Pk-yritysbarometri 1/2021 sen taas kertoi: Yritys kannattaa perustaa Espooseen. Uutinen. Luettavissa: [https://www.businessespo.com/fi-FI/Pkyritysbarometri\\_12021\\_sen\\_tuas\\_kertoi\\_\(191388\)](https://www.businessespo.com/fi-FI/Pkyritysbarometri_12021_sen_tuas_kertoi_(191388)). Luettu: 1.4.2021.
- Rantala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna. Alma Talent.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Alma Talent. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IADBFXDTEB#piste:t1WT/kohta:EI\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(20\)strategia](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IADBFXDTEB#piste:t1WT/kohta:EI((e4)v((e4)((20)strategia). Luettu. 2.11
- Rummukainen, M. & Hakola, I. & Hiila, I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Alma Talent.
- Tervanen, T. 5.9.2016. Strategian ei tarvitse olla sanahelinää. Blogi. Luettavissa: <https://www.pizzaguy.fi/strategian-ei-tarvitse-olla-sanahelinaa/> Luettu: 4.12
- Suomen Yrittäjät, Kuntaliitto, SEKES, Uusyrittäjäkeskus, & Seutukaupungit. 2020. Miten yritysten koronatuot onnistuivat? Luettavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/miten\\_yritysten\\_koronatuot\\_onnistuivat\\_092020.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/miten_yritysten_koronatuot_onnistuivat_092020.pdf). Luettu: 20.3.2021
- Scott, P. 1996. Benchmarking. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants. Jul/Aug96, Vol. 74 Issue 7
- Stone, M. & Machtynger, L. & Machtynger, J. 2015. Managing customer insight creatively through storytelling. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice; Basingstoke Vol.17, Iss. 2,

Tienari, J. & Harviainen, T. 2020. Strategia opas kuntien päättäjiille. Alma Talent. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBBXETEB#/kohta:STRATEGIAOPAS\(\(20\)KUNTIEN\(\(20\)P\(\(c4\)\(\(c4\)TT\(\(c4\)JILLE/piste:t1Pe](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBBXETEB#/kohta:STRATEGIAOPAS((20)KUNTIEN((20)P((c4)((c4)TT((c4)JILLE/piste:t1Pe). Luettu 1.11

Tilastokeskus. Käsitteet. Luettavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. WSOY

Tuominen, K. 2016. Benchmarking Manual. Oy Benchmarking Ltd. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=4883142#>. Luettu: 9.12

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrityspalveluekosysteemi 2020+. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161872/TEM\\_2019\\_54.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161872/TEM_2019_54.pdf). Luettu: 19.3.2021.

Vieri, M. 12.2.2019. Valitse sopivin tapa rakentaa sisältöstrategiaa. Blogi- Luettavissa: <https://lmsomeco.fi/blogi/valitse-sopivin-tapa-rakentaa-sisaltostrategia>. Luettu. 28.11

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

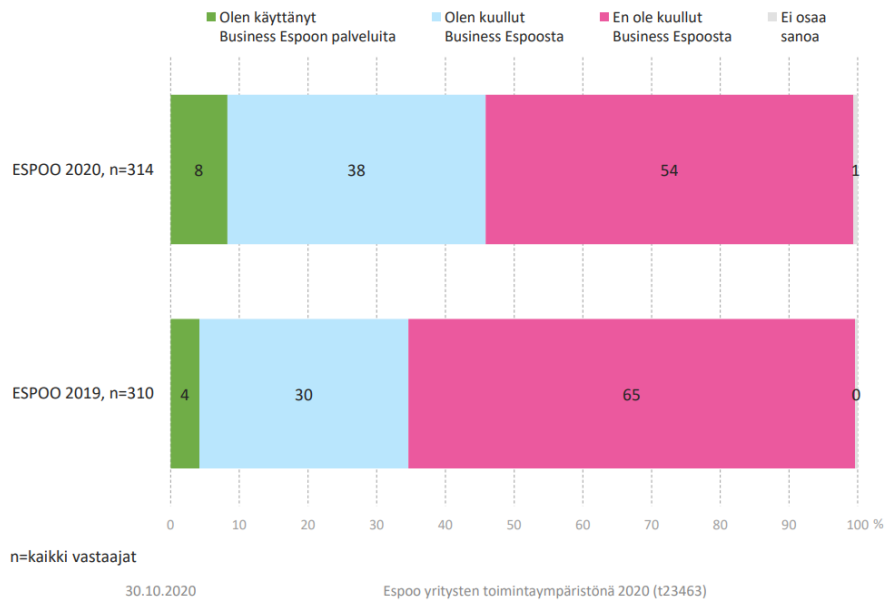
# Liitteet

## Liite 1. Taloustutkimuksen kysely

taloustutkimus

### Business Espoo, tunnettuus

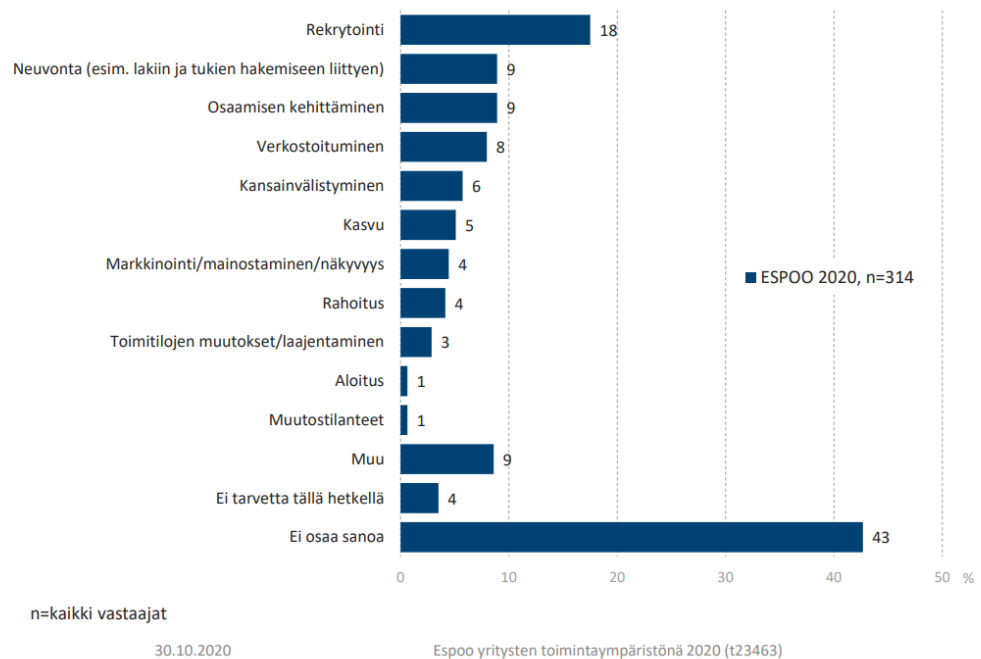
Kuinka tuttuja Business Espoon yrityspalvelut ovat teille?



taloustutkimus

### Business Espoo, yrityspalvelut

Millaisista yrityspalveluista olisi yrityksellenne eniten apua?



## Liite 2. Tulostyöpajan palautteet



	1	2	3	4	5	Standard Deviation	Responses	Weighted Average
Strategisten päämäärien kiteytys	0 (0%)	2 (29%)	1 (14%)	0 (0%)	4 (57%)	1.5	7	3.86 / 5
Strategian visualisointi	0 (0%)	2 (29%)	1 (14%)	1 (14%)	3 (43%)	1.02	7	3.71 / 5
Tarinallistaminen	1 (14%)	3 (43%)	0 (0%)	1 (14%)	2 (29%)	1.02	7	3 / 5
								3.52 / 5

Kuva 14. Työpajan tähtiluokitus kehitysehdotuksille

Tulostyöpajassa pollauksen avulla pystyi antamaan suoraa palautetta reaaliajassa kehitysehdotuksista. Tässä neljä saatua palautetta.

- Business Espoolla ei ole omaa strategiaa, vaan johtoryhmän laatima toimintasuunnitelma. Espoon strategia, eli Espoo tarina on taustalla. Mutta totta kai Business Espoon tavoitetta, tehtävää ja toimintasuunnitelmaa pitää kiteyttää BE organisaatiolle. Ja visualisointi on varmasti hyvä keino.
- Strategian visualisoinnissa tulee huomioida saavutettavuus. Visualisointi toimisikin mielestäni täsmentävänä ja ammattimaisena lisänä. Hyvä, että nostitte tarinallistamisen esille. BE:n ns. syntytarina on olemassa, mutta nimenomaan asiakaskokemuksen tarinallistaminen puuttuu.
- Upeita visuaalisia ideoita. Ehdottomasti meidän täytyy päivittää asia.
- Melkein kaikki ehdotettu on jo olemassa

### Liite 3. Kyselyn tulokset

Kysymys	Vastaus	Määrä
<ul style="list-style-type: none"> <li>Minkä osa-alueen kehittämiseen yrityksessänne on tarkoitus panostaa seuraavan vuoden aikana?</li> </ul>	Digitalisaatio	3
	Investointi	2
	Asiakkuudenhoitomalli	1
	Myynti	6
	Markkinointi	3
	Koulutus	2
	Selviytyminen laskuista	4
	Ei osannut sanoa	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitä yrityspalveluja olette mahdollisesti käyttäneet?</li> </ul>	Ely -konsultointi	1
	Rekrytointi apu	2
	TeKes	10
	Ei vielä mitään	3
	Ei osannut sanoa	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mistä olette etsinyt tai mahdollisesti etsittäneet tietoa yrityspalveluista?</li> </ul>	Business Finland	5
	TeKes	2
	Finnvera	1
	Oma verkosto	7
	Ely	3
	Internet	10
	Ei osannut sanoa	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Onko Business Espoo teille tuttu?</li> </ul>	On	16
	Ei	16
Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia yrityspalveluja 1 = ei ollenkaan tärkeänä ja 5 = erittäin tärkeänä		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut (esim. perustamisneuvonta, lupa-asiat).</li> </ul>	5	1
	4	12
	3	10
	2	4

	1	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksen <b>kasvuun</b> liittyvät palvelut (esim. rahoitus, kaavoitus).</li> </ul>	5	0
	4	22
	3	8
	2	1
	1	1
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Koulutuspalvelut.</b></li> </ul>	5	1
	4	30
	3	1
	2	0
	1	0
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rekrytointipalvelut.</b></li> </ul>	5	3
	4	15
	3	7
	2	7
	1	0
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Kansainvälistymiseen</b> liittyvät yrityspalvelut.</li> </ul>	5	4
	4	12
	3	8
	2	4
	1	4
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Muutostilanteisiin</b> liittyvät yrityspalvelut. (esim. omistajanvaihdos, muutosturva).</li> </ul>	5	2
	4	9
	3	15
	2	4

	1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Onko olemassa jokin muu yrityspalvelu, joka edellä olevasta listalta puuttuu mutta olisi teille tärkeää? Mikä?</li> </ul>	Sparraus	1
	Visit Finland	1
	Ulkopuoliset asiantuntijat	1
	Konsulttipalvelut	1
	Ei osannut sanoa	28
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksenne on ollut toiminnassa</li> </ul>	yli 10 vuotta	22
	yli 5 vuotta	8
	yli 2 vuotta	2
	alle 2 vuotta	0
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrityksenne liikevaihto on</li> </ul>	yli 50M€	
	yli 10M€	5
	yli 2M€	11
	alle 2M€	16