

**DIGITAALISEN MYYNTI- JA MARKKINOINTISTRATEGIAN
JALKAUTTAMINEN JA SIINÄ ONNISTUMINEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

syyslukukausi 2022

Outi Kekki

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Outi Kekki

Työn nimi Digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttaminen ja siinä onnistuminen

Ohjaaja Harri Mattila

Tiivistelmä

Vuosi 2022

Markkinoinnin rooli on digitalisaation ja teknologian kehittyessä ja mitattavuuden lisääntyä muuttunut markkinointimateriaalien tuottajasta liikevaihtoa ja -voittoa tuottavaksi toiminnoksi. Digitaalinen markkinointi on verrattain edullista perinteiseen markkinointiin nähden, jolloin markkinoinnin strategiatkin painottavat digitaalisuutta. Mutta markkinoinnin strategian määrittely ja onnistumiseen tarvitaan myös myyntifunktion osallistumista: markkinointi tuottaa myynnille yhdessä määriteltyjen raja-arvojen perusteella liidejä, ja myynnin kanssa markkinointi pystyy suunnittelemaan osuvia kohdennuksia potentiaalisille kohderyhmille.

Työn toimeksiantaja on pieni IT-alan yritys. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää, mitkä tekijät etenkin johtamisen ja viestinnän suhteen vaikuttivat kohdeyrityksen digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautuksen onnistumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen sisäisiä odotuksia strategian jalkauttamiselle sekä mahdollisia kompastuskiviä sen toteutumiselle. Aihe valikoitui kohdeyrityksen tarpeiden pohjalta. Tutkimukseen osallistui strategian suunnittelussa mukana olleita henkilöitä. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strategia, strategian jalkauttaminen, muutosjohtaminen ja muutosviestintä. Viitekehyksenä toimivat näihin käsitteisiin liittyvät teoriat. Keskeisiksi teemoiksi tutkimuksessa muodostuivat kulttuuri ja sitoutuminen, johtaminen, oma tekeminen ja viestintä.

Tunnistamalla motivaatiotekijät, tarvittavat resurssit sekä jalkautuksen priorisoinnin, johto voi ohjata jalkautusta ja varmistaa sen edistymisen. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi toimijoille tulee antaa välineitä, joita ovat muun muassa johdon sitoutuminen ja resursoinnin varmistaminen, projektinhallinnan välineet, selkeä roolitus, prosessista viestiminen, konsulttien hyödyntäminen sekä kunnon ohjeistukset. Lisäksi on hyvä kommunikoida varhaisessa vaiheessa koko prosessin merkitys sekä isommassa että yksilön mittakaavassa – what’s in it for me? Digitaalisen markkinoinnin toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kulutus- ja käyttötottumusten, algoritmien sekä mikro- ja makrotason murrosten myötä, jolloin sekä yritysten että yksilöiden muutoskyvykyys korostuu. Näin ollen digitaalisen myynti- ja markkinointi-strategiankin tulee olla muuntautumiskykyinen ja sitä tulee kohdella joustavana työkaluna ja menestymisen mahdollistajana.

Avainsanat markkinointistrategia, strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, muutosviestintä, implementointi

Sivut 84 sivua ja liitteitä 3 sivua

With the development of digitalization and technology and increased measurability, the role of marketing has changed from a producer of marketing materials to a function that generates turnover and profit. Digital marketing is relatively inexpensive compared to traditional marketing, in which case marketing strategies also emphasize digitality. However, the definition and success of the marketing strategy also require the participation of the sales function: marketing generates leads for sales based on jointly defined thresholds, and together with sales, marketing can plan appropriate allocations for potential target groups.

The client of this study is a small IT company. This thesis aimed to understand which factors, especially in terms of management and communications, influenced the success of the implementation of the digital sales and marketing strategy of the target company. The study investigated the company's internal expectations for the strategy's implementation and possible stumbling blocks for its execution. The topic was selected based on the needs of the target company. The participants in the study were people who were involved in planning the strategy. The key concepts of the research are strategy, implementation of the strategy, change management and change management communication. The theories related to these concepts serve as a frame of reference. The key themes in the research were culture and commitment, leadership, person's own activity and communication.

By identifying the motivation factors, the necessary resources and the prioritization of the implementation, management can guide the implementation and ensure its progress. In order to achieve a successful outcome, actors must be given tools, such as management commitment and ensuring resourcing, project management tools, clear roles, communication about the process, utilization of consultants and proper instructions. In addition, it is good to communicate the meaning of the whole process at an early stage, both on a larger scale and on an individual scale - what's in it for me? The operating environment of digital marketing is constantly changing with the changes in consumption and usage habits, algorithms, and at the micro- and macro-level, whereby the changeability of both companies and individuals is emphasized. Consequently, the digital sales and marketing strategy must also be adaptable and should be treated as a flexible tool and enabler of success.

Keywords marketing strategy, strategic leadership, change management, change management communication, implementation.

Pages 84 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	2
1.2	Toimeksiantajan esittely	4
1.3	Opinnäytetyön kuvaus, tavoite ja tutkimusongelma.....	5
1.3.1	Keskeiset käsitteet	6
1.3.2	Tutkimuskysymykset	6
1.4	Opinnäytetyön rajausta.....	7
2	Tutkimuksen tietoperusta	7
2.1	Strategiat.....	8
2.1.1	Yritysstrategia start-up-tyyppisessä case-yrityksessä	11
2.1.2	Eri strategiatasot	14
2.1.3	Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia.....	14
2.1.4	Strategiaprosessi	19
2.2	Strategian jalkauttaminen.....	21
2.2.1	Strategian toteutus, seuranta, arviointi ja päivitys.....	23
2.2.2	Suorituskyvyn mittaaminen	23
2.3	Johtamisen eri muodot muutostilanteissa	27
2.3.1	Muutosjohtaminen	31
2.3.2	Itseohjautuvuus ja jaettu johtaminen.....	34
2.3.3	Itsensä johtaminen.....	36
2.3.4	Osaamisen johtaminen	39
2.3.5	Asiantuntijajohtaminen.....	41
2.3.6	Etäjohtaminen ja hajautettu organisaatio	41
2.4	Muutosviestintä	42
2.4.1	Viestintä osana muutosta	43
3	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät.....	45
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	45
3.1.1	Skenaariotyöskentely	46
3.1.2	Laadullinen tutkimus.....	47
3.2	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	48

3.2.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	49
3.2.2	Haastatteluaineistojen analysointi.....	49
3.2.3	Havainnointi tutkimusmenetelmänä	51
3.3	Tutkimusprosessi	52
3.4	Prosessin kulku.....	54
3.5	Ennen prosessia tehty skenaariotyö	56
3.6	Haastattelut	60
4	Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset	63
4.1	Motivaatio.....	64
4.2	Prosessi	65
4.3	Jalkautus.....	67
4.4	Toivottu skenaario	69
5	Johtopäätökset ja pohdinnat.....	69
5.1	Ehdotukset johdolle digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen onnistumiseksi.....	70
5.2	Loppupohdinta	73
6	Luotettavuuden arviointi.....	77
	Lähteet.....	79

Liitteet

- Liite 1 Skenaariotyöskentelyn vaiheet
- Liite 2 Haastattelujen kysymykset

1 Johdanto

Markkinoinnin rooli on perinteisesti ollut puheissa liiketoimintaa tukeva funktio, mutta käytännössä aivan liian usein erillinen markkinointimateriaalien syytäjä. Vasta viime vuosina on herätty ravistelemaan vanhoja luotuneita käsityksiä markkinoinnista ylimääräisenä menoeränä ja välttämättömänä pahana myynnin ja tuotannon ollessa tärkeitä, liikevaihtoa ja -voittoa tuottavia toimintoja.

Digitalisaation ja teknologian kehittymisen tehtyä muutamissa vuosissa merkittävän muutoksen ihmisten ajankäyttö- ja kulutustottumuksiin on myös markkinointi entistä digitaalisempaa. Tämä mahdollistaa myös markkinoinnin tuloksellisuuden ja tehokkuuden mittaamisen.

Globaali tiedonsiirto ja tiedon kerääminen aiheuttaa myös tarpeen tiedon käsittelyn oikeuksien rajoittamiselle. Esimerkiksi tietosuojalain vaatimat evästeasetusten käyttäjävalinnat websivustoilla heikentävät markkinointidatan luotettavuutta sen ollessa vain osittain totta, sillä kaikkien kävijöiden käyttäytymistä ei saada kartoitetuksi. Tästä huolimatta digitaalinen markkinointi mahdollistaa monipuolisen seurannan aina ensimmäisestä kontaktista koko tien asiakkaaksi asti, ja näyttää kävijöiden käyttäytymisen suuntaviivoja trendien ja prosentuaalisen tiedon valossa.

Viime vuosina myös markkinoinnin ja myynnin yhteispeli on noussut tavoiteltavaksi asiaksi. Erilaiset työkalut, kuten markkinoinnin automaatio, mahdollistavat markkinoinnin suorien hyötyjen tuomisen myynnille lämpimien liidien muodossa. Myynti tuottaa myös tärkeää ensikäden tietoa asiakkaistaan ja potentiaalisista kohderyhmistä, jolloin yhdessä myynnin kanssa markkinointi voi suunnitella osuvia kohdennuksia kullekin valitulle potentiaaliselle kohderyhmälle. Myös muiden asiantuntijoiden osaaminen ja ymmärrys on vertaansa vailla etenkin silloin, kun sisällöt vaativat erityisalojen ymmärtämistä, jolloin yhteistyöllä saadaan hyödyt yksinkertaistettua markkinointiviesteiksi.

Koska digitaalinen markkinointi on edullista verrattuna perinteiseen markkinointiin, myös markkinoinnin strategiat ovat muuttuneet digitaalisuuteen painottuviksi. Perinteisen printti-

ja broadcast-mediat tukevat yhä markkinointia, mutta ihmisten mediakulutuksen ollessa digipainotteista, on myös markkinoinnin pääpaino digitaalisuudessa.

Digimarkkinointiin vaikuttavat sekä sen kuluttajat että sen mahdollistajat. Mahdollistajista Google esimerkiksi muokkaa algoritmejaan sen mukaan, miten kuluttajat niitä kuluttavat. Aikaisemmin hakusanaoptimointiin riitti muutama hakusana, mutta nykyään nettisivujen määrän moninkertaistuessa nopeaa vauhtia täytyy Googlenkin arvottaa sivujen relevanttiutta myös muilla kriteereillä, kuten kokonaisuuden vastaavuudella hakusanoihin nähden, kuvien laadukkuudella jne. Tällöin netin sisältöjen tulee olla tarkkaan mietittyjä, mutta toisaalta digitaalisuus mahdollistaa strategiasta tuotettujen markkinointisuunnitelmien ketterän testaamisen sekä nopean muuttamisen tarpeiden ja olosuhteiden niin vaatiessa.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheena on ”Digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttaminen ja siinä onnistuminen”. Tilaajayrityksessä on luotu vuosille 2020–2022 yritysstrategia, ja sen yhteydessä siitä johdettuna luonnollisena jatkeena ensimmäinen digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia vuosille 2020–2023. Opinnäytetyössä perehdytään erityisesti digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen onnistumiseen, jotta mahdolliset kompastuskivet saadaan taklattua sisäisten sidosryhmien – kuten palvelu- ja tuotealueiden vetäjät ja myynti – odotuksiin peilaten. Tällöin saadaan myös kirjattua jalkauttamisessa esiin tulleet huomiota vaativat asiat, joita voidaan hyödyntää vastaavassa tilanteessa olevissa organisaatioissa.

Myynti- ja markkinointistrategian johtamisesta ja jalkauttamisesta on olemassa tutkimusta, mutta sitä ei ole rajattu nimenomaisesti digitaaliseen myynti- ja markkinointistrategiaan. Digitaalisesta markkinointistrategiasta löytyy myös opinnäytetöitä, mutta tällöin myynti on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Aiheesta on tuotettu jonkin verran julkaisuja (esim. Liimatainen, 2020), mutta ne ovat pääsääntöisesti yleispäteviä organisaatioihin sivuuttaen niiden toimialan tai yrityksen elinkaaren vaiheen.

Markkinoinnin strategian sisältö on muuttunut digitaalisuuden myötä ja perinteinen markkinointimixin PPPP (Product, Price, Place, Promotion) -malli on muuttunut CCCC (co-creation, currency, communal activation, and conversation) -malliksi (Kartajaya, Kotler & Setiawan, 2016, ss. 48–51). Aikaisemmin markkinointistrategia sisälsi enimmäkseen kanavia, joiden tavoittavuutta oli melko vaikeaa mitata muulla, kuin myynnin kasvulla, eikä se aina selittänyt sitäkään. Tänä päivänä erilaisten ostajapersoonien ja myyntipolkujen myötä on mahdollista yksilöidä markkinointia ja asiakasviestintää, sekä seurata asiakkaan kulkua ja sitoutumista eri toimenpiteiden läpi. Tällöin myös eri polun vaiheet voivat toimia lyhyen aikavälin tavoitteita mittaavina KPI:na (Key Performance Indicator) vaikuttavuutensa mukaan (Blomster, Kurtti, Määttä & Sinisalo, 2020, s. 46, 208).

Kaikki asiakkaan eri kosketuspisteet eri ostopolun vaiheessa muodostavat yhdessä asiakaskokemuksen, jolloin jokaisessa eri pisteessä tulisi huomioida, kuinka eri mediat vaikuttavat asiakkaan kokemukseen niin ennen kuin jälkeen ostotapahtuman.

Markkinointiviestinnän ja ostopolun kosketuspisteiden luomat brändimielikuvat ja arvolupaukset nostavat asiakaskokemuksen keskiöön. On helpompaa saavuttaa myös huono maine, kun puskaradio kiirii netin keskustelupalstoilla ja arvioinneissa. (Blomster ym., 2020, ss. 4, 6)

Markkinoinnin suunnittelua tehtäessä myynnin osallistuminen ohjaa mm. markkinoinnin kohdentamisen markkina-, kohdeyritys- ja kanavavalintoja. Myynnin tuntiessa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ja kanavien ollessa digitaalisia, on mahdollista myös räätälöidä eri asiakaskuntien saama asiakaskokemus.

Digitaalisuus ja sen suoma nopea mitattavuus mahdollistaa myös nopean kokeilemisen markkinoinnissa (Growth Hacking), jolloin strategian mukaisia toimenpiteitä voidaan testaila, ja niiden menestyksen mukaisesti muuttaa niitä tai kehittää edelleen hyvin toimivaksi havaittuja konsepteja (Chaffey ym., 2018, ss. 545–546). Tosin mielessä tulee pitää

myös alati kiristyvät säädökset ihmisten käyttäytymistietojen keräämisestä, joka voi johtaa tulosten vääristymiseen.

Aiheen tutkiminen on kiinnostavaa toimeksiantajan yrityksen elinkaaren tilanteessa, jossa ollaan siirtymässä start-up-toimintatavoista strukturoidun tekemisen yritykseksi, jolloin strategioita tarvitaan johdonmukaiseen, tulostavoitteelliseen tekemiseen. Suuntaviivat on asetettu, mutta itse tekeminen on vasta käynnistynyt. Varsinaisen digitaalisen myynti- ja markkinointistrategiadokumentin laatimisessa on käytetty konsulttiapua.

On myös kiinnostavaa nähdä, kuinka strategian joustavuuden tarpeellisuus näkyy tutkimuksessa, tai tuleeko strategian elinkaari tai uudelleenarviointikierrosten taajuus ja tarpeellisuus toimeksiantajan tyypisessä IT-vetoisessa yrityksessä tutkimuksen aikana ilmi. Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia voi olla nimittäin myös elävä, eli jatkuva kehitysprosessi voi olla myös ”ketterä” ja jatkuvasti käynnissä oleva, jolloin tarkastelu ja päivittäminen sekä tavoitteiden asettaminen eivät välttämättä olekaan niin suoraviivaista, kuin esimerkiksi Balanced Scorecardissa (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 150; Vuorinen, 2013, ss. 51–58).

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on Riihimäellä toimiva, noin 13 vuotta sitten perustettu IT-alan yritys, joka on johtava luonnonvarojen kestävään käyttöön ja optimointiin liittyvien ratkaisujen tarjoaja. Yritys toimittaa metsätalouden tietojärjestelmiä ja analytiikkapalveluita metsäsektorin toimijoille sekä Suomessa että kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen laskenta-alusta tuottaa vuosittain kasvumalliennusteet kaikille Suomen talousmetsille. Yrityksen dynaamista hiilimallinnus-alustaa käytetään laajalti hiilen integroimiseen metsän arvoketjuihin ja hoitostrategioihin erityyppisten sijoittajien ja suurten metsänomistajien toimesta.

Yrityksen henkilökunnan koko on ollut tutkimusprosessin aikana 25–30 henkilöä. Yrityksen strategia painottuu tulevana vuosina SaaS-palveluiden (Software as a Service) liikevaihdon kasvattamiseen.

1.3 Opinnäytetyön kuvaus, tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimuksesta. Olennaista on selvittää, miksi strategioiden jalkautus epäonnistuu. Opinnäytetyössä käydään läpi keskeiset käsitteet liittyen strategiaan, johtamiseen, viestintään ja muutoksenhallintaan.

Opinnäytetyön on tarkoitus tuottaa tietoa digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen johtamisesta start-up-tyylisessä IT- ja asiantuntijayrityksessä alalla, jonka tulevaisuuteen mm. megatrendit vaikuttavat, ja jonka tuotteiden, palveluiden ja asiakkaiden fokusointi on käynnissä.

Tavoitteena on tutkia myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen edellytyksiä ja tarvittavia toimenpiteitä. Tutkittavan tapauksen pohjalta määrittellään tavoitetilä skenaariotyöskentelyä lähdeaineiston lisäksi hyödyntäen. Tämän jälkeen tehdään tutkimusta siitä, miten sisäiset toimijat käsittävät digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautumisen yrityksessä ja miten strategiaa hyödynnetään johtamisen välineenä. Työssä vertaillaan havaintojen ja haastattelujen perusteella toteumaa ideaalitilanteeseen, jotta voidaan löytää kompastuskivet, jotka huomioimalla samassa tilanteessa olevat yritykset voivat luovia tiensä helpommalla strategian jalkauttamisessa. Huomioimalla prosessin kulkuun liittyvät vaiheet ja niistä nousevat kokemukset työssä pyritään koostamaan kyseisen tyyppisen yrityksen tarpeisiin digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen parhaita käytänteitä.

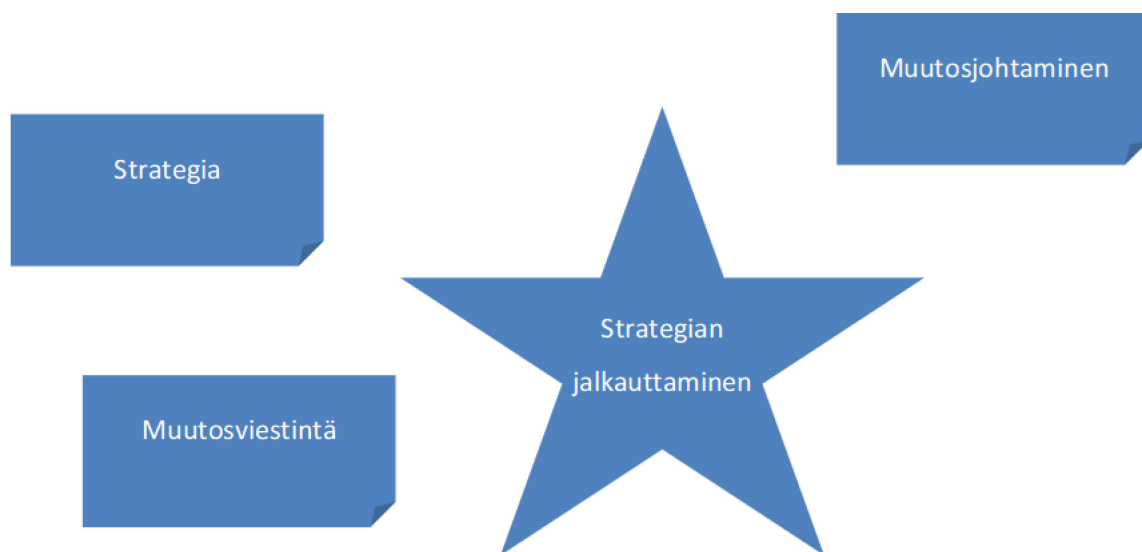
Tilaaaja toivoo saavansa opinnäytetyöstä tukea meneillään olevaan kehittämistyöhön, jossa yrityksen strategiaa uudistetaan laajasti ja organisaatioon luodaan uudenlaista myyntikulttuuria. Yrityksen kasvutavoitteiden saavuttaminen edellyttää digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian onnistunutta jalkauttamista ja avainhenkilöiden johtajuuden vahvistamista. Toiveena on, että opinnäytetyön aikana yritykselle muotoutuu käsitys onnistuneen jalkauttamisen edellytyksistä, ja että työstä saadaan tukea jalkauttamistoimenpiteiden johtamiselle ja toteutukselle jatkossa.

1.3.1 Keskeiset käsitteet

Aiheen keskeiset käsitteet (kuva 1):

- Strategia
- Strategian jalkauttaminen
- Muutosjohtaminen
- Muutosviestintä

Kuva 1. Keskeiset käsitteet



Strategia, strategian jalkauttaminen, muutosjohtaminen ja muutosviestintä ovat keskeisiä teoreettisessa viitekehyksessä määriteltäviä käsitteitä. Niillä on suuri rooli tutkimuksessa ja niitä tullaan myöhemmin myös mittaamaan.

1.3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia kysymyksiin johtamisen ja viestinnän merkityksestä strategian jalkauttamisessa. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville, mitä organisaatio ajattelee digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisesta, kuinka hyvin sen merkitys ymmärretään, miten sen mittarit ja prosessit sopivat käytännön työhön ja miten

niitä tulisi jatkossa työstää niin, että henkilöstö ottaa prosessit jaetun johtamisen piiriin luonnollisesti.

- Mitä digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttaminen vaatii johtamiselta tämän tyyppisessä organisaatiossa?
- Millainen merkitys on digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautuksesta ja strategian toimenpiteiden prosesseista viestimisellä ja niiden kuvaamisella, jotta organisaatio saadaan strategiaan sitoutettua?

1.4 Opinnäytetyön rajaus

Vaikka yrityksessä on luotu vastikään myös yritystason strategia, työ rajataan koskemaan digitaalista myynti- ja markkinointistrategiaa, joka koostuu sekä myyntistrategiasta numeraalisine tavoitteineen, että markkinointistrategiasta. Yritystason strategian jalkauttamisesta on tehty monen tyyppisiä opinnäytetöitä, joten sen rajaaminen pääsääntöisesti tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on perusteltua. Yritystason strategiaa tullaan kuitenkin opinnäytetyössä sivuamaan.

2 Tutkimuksen tietoperusta

Tietoperustan tärkeimpiä lähteitä ovat seuraavat: strategian jalkauttamisesta tuotetut tieteelliset julkaisut, myynti- ja markkinointistrategiaa koskevat opinnäytetyöt, julkaisut ja artikkelit, toimeksiantajaorganisaation sisäiset materiaalit sekä kyselyistä ja haastatteluista saatava aineisto.

Strategian johtamiseen ja jalkauttamiseen, myynti- ja markkinointistrategiaan tai digitaaliseen markkinointistrategiaan liittyviä opinnäytetöitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Honkamaa Mia: Kaikkikanavainen asiakaskokemus digitaalisessa markkinointistrategiassa. Case: Konsultoivan teknisen suoramyynnin organisaatio, 2018 Laurea AMK

- Kangasmaa Veli-Jussi: CASE OAKK. Myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisen johtaminen, 2017 HAMK
- Isrikki Sanna: STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN KEHITTÄMINEN CASE X, 2019 Savonia AMK
- Perkins Irja: Strategian toteuttaminen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, 2014 Metropolia AMK

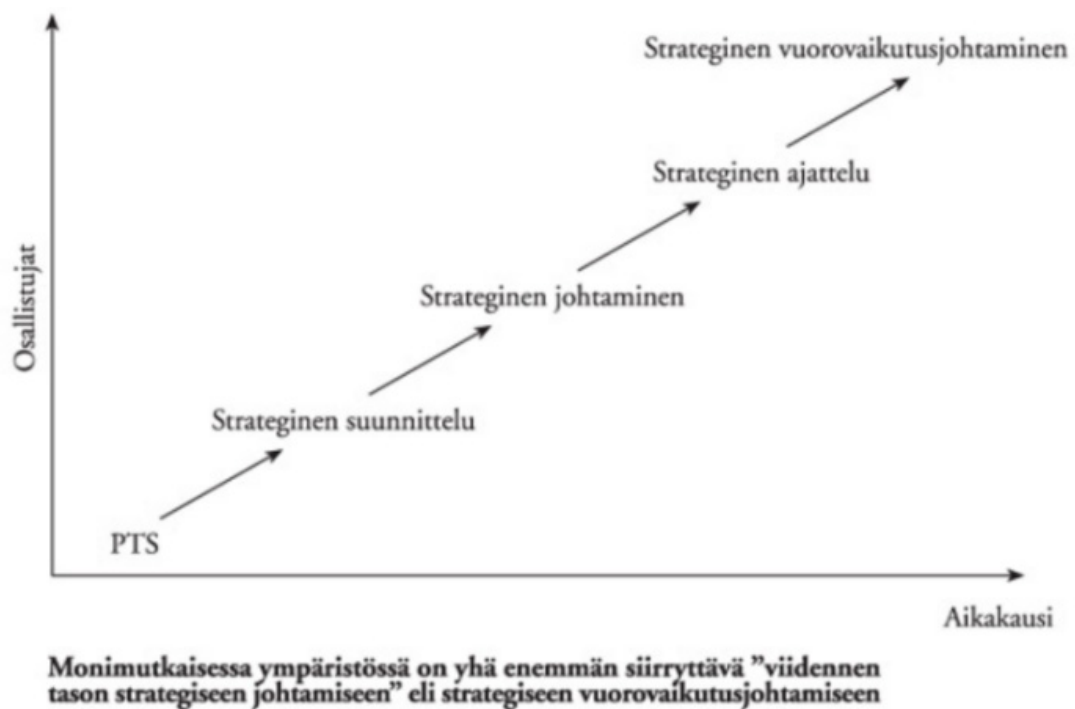
2.1 Strategiat

Strategia, joka tarkoittaa alun perin sodankäynnin johtamisen taitoa, on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä vuosituhansien takaa. Siltikin vasta viimeisten 50 vuoden aikana on syntynyt valtaosa tämän päivän liiketoiminnan strategisen johtamisen ja kehittämiseen sovellettavista teorioista. (Kamensky, 2014, s. 13)

Strateginen johtaminen liikkeenjohdollisena käsitteenä syntyi 1960-luvulla ja sen lanseeraajana toimi Igor Ansoff, jota pidetään nykyaikaisen strategisen johtamisen kantaisänä. Strategisesta, pitkäntähtäimen yrityssuunnittelusta puhuttiin vielä 70-luvulla, kunnes 80-luvun puolella opittiin, että strategiat on kyettävä myös viemään käytäntöön suunnittelun lisäksi, jotta niistä olisi hyötyä. Silloin käyttöön tuli yleisemmin strategisen johtamisen käsite. (Kamensky, 2015)

Kun strategiaa tarkastellaan johtamisen ja toiminnan ohjauksen näkökulmasta, strategiatyö on kehittynyt vaihteittain viimeisten 40–50 vuoden aikana. Kehityksen päävaiheet ovat olleet kuvan 2 mukaisesti pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu. (Kamensky 2014, ss. 14–15)

Kuva 2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky, 2014)



Tästä seuraava luonnollinen vaihe on strateginen vuorovaikutusjohtaminen (kuva 2).

Kamenskyn (2014, s. 28) mukaan *"Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa."*

Strategiakäsitteen yksiselitteinen määrittäminen ei ole mahdollista eikä edes relevanttia ottaen huomioon, että strategiaa voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Myöskään adjektiivi "strateginen" ei ole aivan yksiselitteinen. Vaikeimman käsitteen ykköspaikan vie kuitenkin sana "johtaminen", joka usein yhdistetään ihmisten johtamiseen. Toiminnan johtaminen vaatii kykyä hallita ihmisten lisäksi kahta muuta liiketoiminnan ja organisaatioiden pääelementtiä: taloutta ja teknologiaa sekä näiden kolmen vuorovaikutusta. (Kamensky, 2015, johdanto)

Edellä mainittiin Kamenskyn pitävän strategiakäsitettä laajana ja monitahoisena, joten hän tarkastelee sitä kolmen määritelmän avulla:

1. strategiamääritelmä:

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Tämän määritelmän lähtökohtana on muuttuva toimintaympäristö, tavoitteellisuus ja keskeiset toimintalinjat, valintojen tekeminen, tärkeysjärjestykseen laittaminen sekä niiden määrätietoinen toteuttaminen. (Kamensky 2014, s. 19).

2. strategiamääritelmä:

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Toisen strategiamääritelmän mukaan yritys sopeutuu toimintaympäristönsä muutoksiin, muokkaa sitä ja vaikuttaa ympäristöönsä aktiivisesti. Yritys ikään kuin valitsee oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2014, ss. 19–20)

3. strategiamääritelmä:

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Kolmas määritelmä korostaa sisäisten tekijöiden merkitystä ja tavoiteasetannan oikeaa tasapainoa, ulkoisen ympäristön ymmärtämisen lisäksi. Tällöin tärkeäksi asiaksi nousevat yritysjohton ja työntekijöiden yhteisymmärrys muutostarpeista, pitkäjänteisyys sekä uuden osaamisen hankkiminen. (Kamensky 2014, s. 20)

Perinteisesti strateginen johtaminen on käsitetty kaksijakoiseksi strategian suunnitteluksi ja toteutukseksi. Kuitenkin tällainen kahtiajako voi olla este menestykselle. Strategisen johtamisen käsittely mekaanisesti saattaa aiheuttaa sen, että strategioiden suunnittelun ajatellaan olevan helppoa, mutta toteutuksen vaikeaa. Tällöin oletetaan strategian olevan vain suunnitelma kaikessa teoreettisuudessaan ja käytännön toteuttamisen jotain aivan muuta. Toteutuksen painoarvoa nostetaan kutsumalla sitä jalkauttamiseksi tai maastouttamiseksi. (Kamensky, 2015, johdanto)

Strategisen johtamisen jakaminen suunnitteluun ja toteuttamiseen on todettu yhä toimimattommaksi johtuen toimintaympäristön monimutkaistumisesta, muutosten nopeudesta ja ennakoimattomuudesta sekä muista vastaavista ympäristötekijöistä. Lisäksi sisäiset tekijät, kuten henkilöstön osaamisen lisääntyminen, erikoistuminen ja osallistumisvaatimukset ovat vaikuttaneet samaan suuntaan. Siitä huolimatta monissa yrityksissä on edelleen käytössä perinteisiä ja vanhentuneita työtapoja. (Kamensky, 2015)

Strategian suunnittelu voi olla myös muovautuvaa, joustavaa ja ennakoivaa, kun mukaan otetaan skenaariotyöskentely. Ension (2022) esittelee viiden askeleen mallin strategiasuunnitteluun. Nämä askeleet ovat 1. Analysoi yrityksen nykyinen tilanne ennen strategiaa, 2. Rakenna muutosvoimien vaikutuksista erilaisia skenaarioita, joihin strategiaa voi nojata, 3. Luo strategiset liiketoimintamallit, 4. Tee strategiasuunnitelma ja 5. Määrittele strategiset tavoitteet. (Ension, 2022)

2.1.1 Yritysstrategia start-up-tyyppisessä case-yrityksessä

Ideaalitapauksessa **yrityksen arvot** ohjaavat yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäistä toimintaa. **Visio** on yrityksen näkemys siitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. **Missio** kertoo yrityksen syyn olla olemassa sekä sen, mitä organisaatio haluaa saavuttaa toiminnallaan. **Strategia** auttaa saavuttamaan vision, ja kun yrityksen missio on tiedossa, voidaan yrityksen arvot määritellä. Näiden arvojen pohjalta luodaan strategia, jota lähdetään toteuttamaan. Kun strategia toteutuu onnistuneella tavalla, saavutetaan visio. (Yrityksen-perustaminen.net, n.d.)

Nykyisin vision, mission ja arvojen lisäksi näkee myös mainittavan **Purposen**, joka kertoo yrityksen merkityksellisyydestä. Brand Purposen, brändin sielun, ei ole tarkoitus korvata Missiota, vaan se tekee viestinnällisesti helpommin ymmärrettäväksi sen, mihin yritys uskoo, mitä se haluaa olla ja miten se haluaa vaikuttaa ympäröivään maailmaan. (Levanto, n.d.; Tanner, 2021).

Esimerkiksi virvoitusjuomayhtiö Coca-Colan Purpose kietytyy seuraavaan: Refresh the world. Make a difference. (The Coca-Cola Company, 2019)

Visiokseen he ovat määritelleet: “loved brands, done sustainably, for a better shared future.” Missiota Coca-Cola ei enää viesti. (The Coca-Cola Company, 2019)

Arvonsa Coca-Cola kertoo sanoin ”Behaviors we focus on”, eli käyttäytyminen, johon keskitymme. Näitä ovat uteliaisuus, mahdollistaminen, sisällyttäminen ja ketteryys. (The Coca-Cola Company, 2019)

Esimerkin Coca-Cola on pitkät perinteet omaava brändi, joka on uusinut missiota, visiota, purposea ja arvojaan useasti, ja näiden melko selkeät määritelmät ovat pitkän työn, historian ja kehityksen tulosta. Nuoressa yrityksessä näiden kirkastaminen voi olla haastavaa, etenkin jos yrityksellä ei ole vielä selkeää tuote- tai palvelutarjoomaa. Vuorinen (2013, s. 37) sanoo, että pitkän historian omaavien teollisuusyritysten ja alku- tai kasvuvaiheessa olevien it-yritysten ei ole tarkoituksenmukaista tehdä samanlaista strategiatyötä.

Strategia lineaarisena prosessina voidaan jakaa pääpiirteittäin seuraavasti (Vuorinen, 2013, ss. 39–40):

1. Määritetään visio ja missio
2. Asetetaan päämäärät
3. Laaditaan strategia päämäärien saavuttamiseksi
4. Toimeenpannaan strategia ja suoritetaan läpivienti
5. Mitataan, arvioidaan strategiaa ja tehdään korjaavat toimenpiteet

Strategian lineaarista lähestymistapaa voidaan pitää kankeana, ja se onkin toiminut paremmin isojen yritysten tavoitteiden saavuttamiseen aikana, jolloin maailman kehitys on ollut paljon nykyistä hitaampi ja helpommin ennustettava. (Vuorinen, 2013, s. 40)

Maailman ja toimintaympäristön muuttuessa vauhdilla, myös vanhat yritykset joutuvat pohtimaan toimintamallejaan uudella tavalla. Asemansa jo vahvasti vakiinnuttaneet suuryritykset, kuten Google, Netflix ja Apple ostavat alituisen pienempiä start-up-yrityksiä kilpailukentiltä. Sen lisäksi uudet toimialoja disruptoivat yritykset kuten Uber, Wolt ja Airbnb tuovat lisähaasteita vanhoihin toimintatapoihin juurtuneille perinteisille yrityksille. Yksi kaikkia edellä mainittuja yhdistävä tekijä ovat megatrendit, kuten digitalisaatio, alusta- ja

kiertotalous. Myös muilla toimialoilla toimivien yritysten tulisi huomioida strategiaprosessinsa aikana megatrendien vaikutukset yritykseen ja toimintaympäristöön (Wartiovaara, 2019).

Toimintaympäristön muutos voi tuoda yritykselle myös riskien sijasta mahdollisuuksia, muistuttavat Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 54). Muutoksia kannattaa jo ennakkoon hahmotella strategiaa luodessa, ja tehdä niiden pohjalta esimerkiksi skenaarioita.

Strategian linjauksia on hyvä myös muuttaa tarpeen tullen, että toimintaympäristön muutoksessa voitaisiin joustavasti reagoida eteentulevaan tilanteeseen. Myös luulot ja arvelut asiakkaiden tyytyväisyyden suhteen vääristävät tulevaisuuden jatkuvuuden hahmotusta. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 53)

Kohdeyrityksen strategia ehti valmistua hetkeä ennen digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian valmistelun käynnistymistä. Strategiaproessiin otettiin ulkopuolinen konsultti tekemään ennakkohaastattelut henkilökunnalle ja valituille asiakkaille sekä fasilitoimaan kahta strategiakokousta ja strategiatyöpajoja, joita oli yhteensä viisi. Varsinainen strategiadokumentti syntyi sisäisen työn tuloksena.

Kohdeyrityksen strategiassa on määritelty seuraavat asiat:

- Perusta: Missio ja Ydinarvot
- Kilpailuedut: Mitä teemme parhaiten
- Organisaationlaajuiset strategiat: Miten pääsemme sinne
- Strategiset tavoitteet: Taloudelliset tavoitteet, Asiakastavoitteet, Sisäiset ja toiminnalliset tavoitteet, Ihmiset ja osaaminen
- Tehokkuuden mittarit (KPI:t): Miten mittaamme menestystä
- Visio: Miltä organisaatiomme tulee näyttämään
- Jalkauttaminen: Miten teemme strategiasta tavan

Koko strategia selitteineen mahtuu yhdelle A4-paperille. Strategian pohjalta rakennettiin myynnin ja markkinoinnin strategia sekä toimialakohtaisia toimintasuunnitelmia.

2.1.2 Eri strategiatasot

Riippuen yrityksen koosta ja koostumuksesta, strategiatasoja voi olla jopa kuusi: omistajastrategia, konsernistrategia, toimialastrategia, liiketoimintastrategia, funktiostrategia ja yksilöstrategia. (Kamensky, 2014, s. 22)

Omistajastrategia ottaa kantaa omistajuuteen, ja se on oleellinen etenkin perheyriyksissä (Kamensky, 2014, s. 22) sekä esimerkiksi start-upeissa.

Konsernistrategiaa tarvitaan yrityksissä, joissa on useampia kuin yksi liiketoiminta-alue. Konsernistrategiasta käytetään toisinaan nimitystä ”ryhmätason strategia”. Se määrittää yritykselle toiminta-ajatuksen, vision ja arvot, sekä keskeisimmät strategiset tavoitteet, strategiset bisnesalueet ja organisatoriset vastaukset esimerkiksi rakenteesta, resursseista, osaamisesta, johtamisesta, palkitsemisesta ja kulttuurista. (Kamensky, 2014, s. 23)

Toimialastrategia syventyy eri liiketoiminnan toimialojen omiin tavoitteisiin ja niihin pääsemiseen. Funktiostrategia purkaa liiketoimintastrategian toimintoja ja prosesseja omiksi strategioikseen eri funktioille, kuten markkinoinnille. (Kamensky, 2014, s. 22).

2.1.3 Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia

Smart Insightsin Dave Chaffey (2022) määrittelee digitaalisen markkinoinnin seuraavanlaisesti: “Achieving marketing objectives through applying digital technologies and media.”

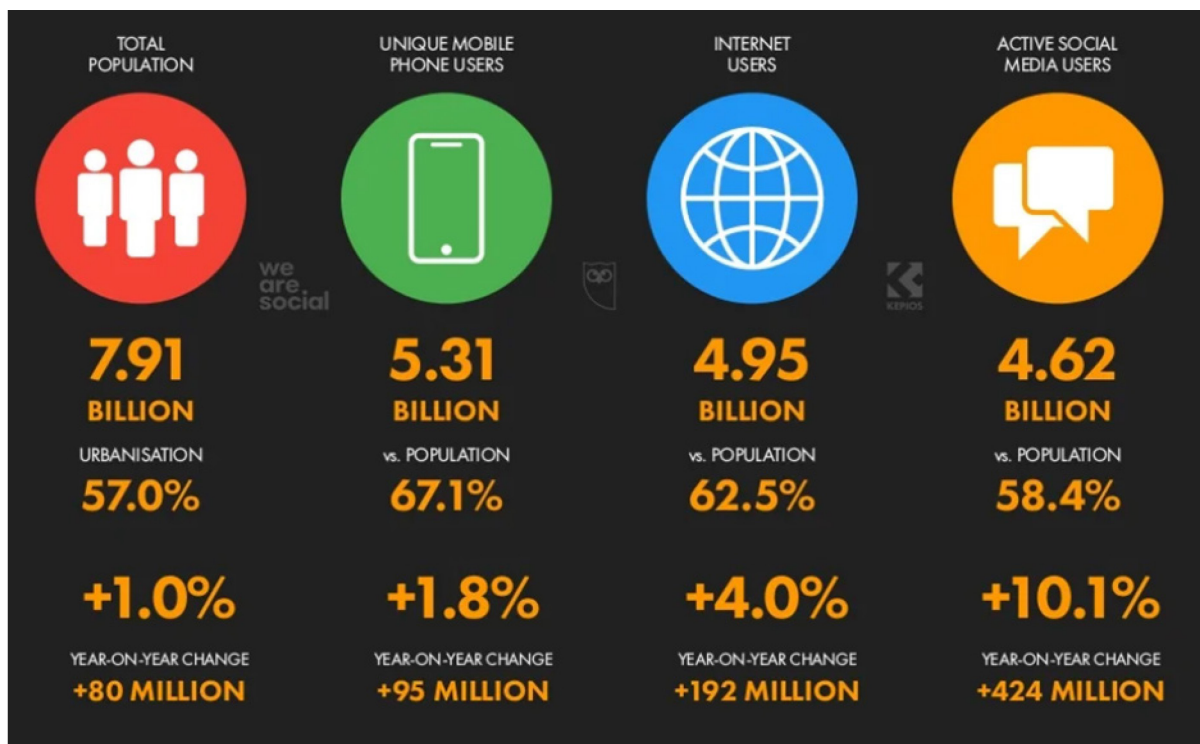
Digitaaliseen markkinointiin sisältyvät kaikki yrityksen digitaalinen materiaali ja viestintä (Digitaalinenmarkkinointi.info, 2022). Nykyään, digitalisaation ollessa megatrendi, digitaalinen markkinointi on myös oleellinen osa nykyaikaisen yrityksen strategiaa (Sitra, 2020, ss. 12–15).

Markkinointi liitetään myös yhä useammin liiketoimintastrategian elementiksi, jolloin markkinoinnin merkitys myynnin kasvattamisessa on oleellinen huolimatta toimialasta. Näin

ollen sitä voidaan nimittää yhdeksi liiketoiminnan keskeisistä menestystekijöistä. (Blomster ym., 2020, s. 96)

Kuten kuvasta 3. nähdään, digitaalinen käyttö on lisääntynyt vuodesta 2021 vuoteen 2022 huomattavasti, etenkin internetin ja sosiaalisen median käyttäjissä kasvu on prosentuaalisesti katsoen merkittävää.

Kuva 3 Digitalisaation lisääntyminen maailmassa vuoden 2022 alkuun (mukaillen Kemp, 2022)



SDM (Suomen Digimarkkinointi Oy) ehdottaa digitaalisen markkinointistrategian luomisen työkaluksi SOSTAC-työkalua (SDM, 2017). SOSTAC on PR Smithin luoma muistisääntö suunnitelumetodologiasta, jota käytetään ympäri maailman erilaisten suunnitelmien, kuten liiketoiminta-, markkinointi-, digitaalisen markkinoinnin, mainos- ja turvallisuussuunnitelmien luomiseen. SOSTAC muodostuu käsitteistä **Situation analysis** (Nykytila-analyysi, eli missä olemme nyt?), **Objectives** (Tavoitteet, eli minne haluamme päästä?), **Strategy** (Strategia, eli kuinka pääsemme tavoitteisiin?), **Tactics** (Taktikat, eli strategian yksityiskohdat, kuten markkinointimix), **Actions** (Toimenpiteet, eli kuinka

pistämme taktiikat käytäntöön, sisältäen esim. systeemit, prosessit, ohjeet ja tarkistuslistat), **Control** (Kontrolli, eli mistä tiedämme, että olemme menossa oikeaan suuntaan? Mittaristo ja tulosten analysointi). (SDM, 2017; PR Smith Marketing, 2022)

Lisäksi PR Smith Marketing (2022) ehdottaa, että suunnittelussa huomioidaan 4 M:ää, jotka ovat avainresursseja työn tehdyksi saattamisessa: 1: Men and women (henkilöresurssit), 2: Money (budjetit), 3: Minutes (vaadittava aika) ja 4: Megadata.

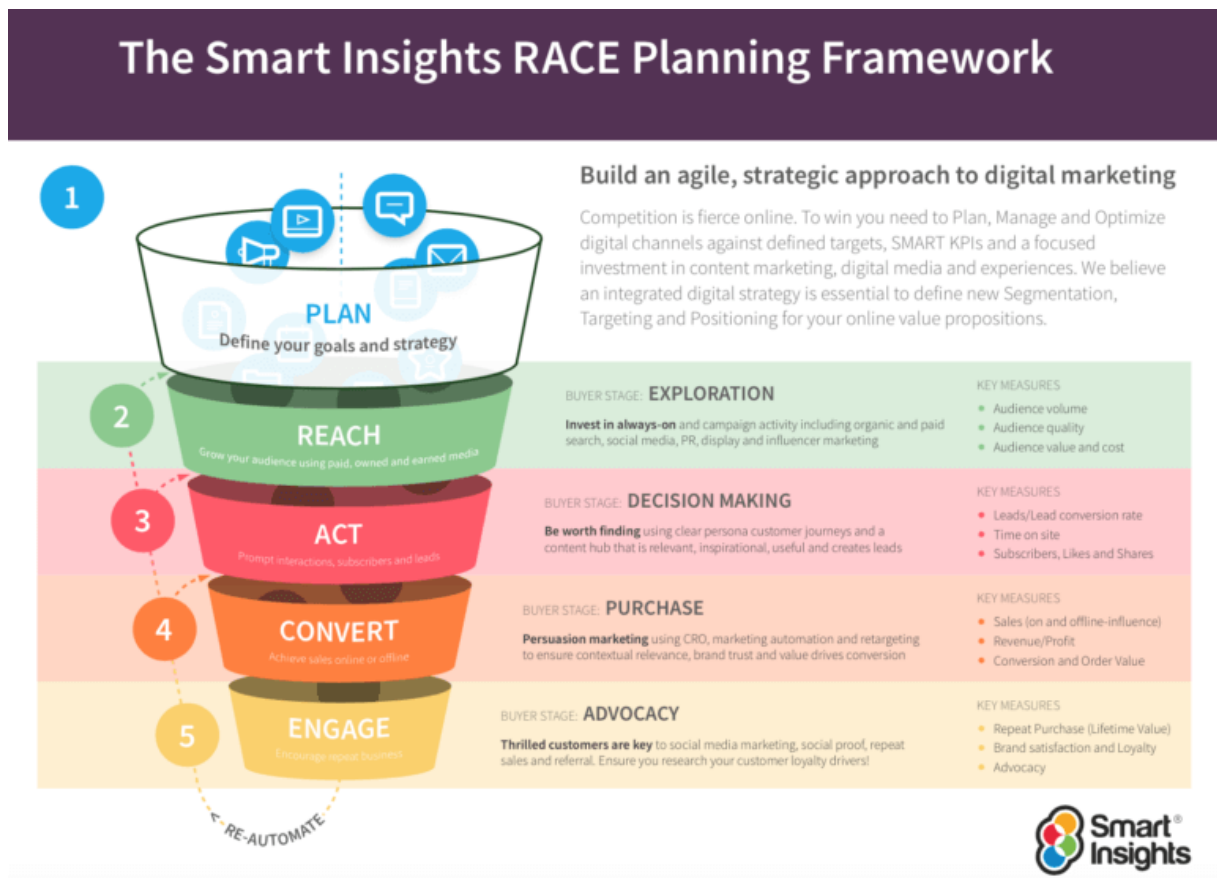
Nykytilan analyysi - Situation analysis

Markkinointistrategiaa luotaessa vaiheittain tehdään alkuun nykytilan analyysi, eli kartoitetaan asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumppanit, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, tämän hetken markkinoinnin taso ja tulokset sekä markkinoiden trendit. Perusteellisesti tehtynä tämä työvaihe vie koko suunnitelman ajasta suurimman osan, ja se kannattaakin tehdä kunnolla, jotta yrityksellä on ymmärrys siitä, mistä tilannetta lähdetään kohentamaan, ja voidaan valita oikeanlaiset taktiikat. (SDM, 2017)

Tavoitteet - Objectives

Toisessa vaiheessa määritellään tavoitteet tulevaisuuden positiosta (**Objectives**). Tähän vaiheeseen digitaalisen markkinoinnin strategiaa luotaessa SDM (2017) suosittelee Dr Dave Chaffeyn vuonna 2010 luomaa RACE-viitekehystä, joka koostuu sanoista **Reach** (Tavoitettavuus, eli brändin tavoittamisen ihmisten määrä), **Act** (Toiminta, eli joku tapahtuma jota sivustolla tehdään, joka muuttaa kävijän liidiksi), **Convert** (Konversio, eli liidin työstäminen kaupaksi) ja **Engage** (Sitoutuminen, eli asiakkaan pysyvyys, uudelleenostotapahtumat ja suosittelut). RACE-viitekehysten jokainen kirjain kuvaa asiakkaan polun kohtaamispisteitä eri ostovaiheissa (kuva 4).

Kuva 4. RACE-viitekehys (Chaffey, 2022)



Jokaiselle näistä kohtaamispisteistä olisi hyvä luoda omat SMART-tavoitteet. George T. Doranin vuonna 1981 luoma SMART-viitekehys tulee sanoista **Specific** – tarkkaan määriteltä, **Measurable** – mitattavissa oleva, **Assignable** – määrittely tekijästä, **Realistic** – realistinen saatavilla olevilla resursseilla, **Time-related** – määraaika tulosten saavuttamiselle. (Doran, 1981)

Esimerkki tällaisesta SMART-tavoitteesta Convert-vaiheessa voisi olla, että vuoden loppuun mennessä yrityksen websivuston kautta tulee 10 SQL:ia (Sales Qualified Lead, myyntikypsä liidi) kuukaudessa.

Strategia - Strategy

Kolmannessa vaiheessa eli strategiassa haetaan vastausta kysymykseen ”Miten pääsemme nykytilasta tavoitteisiimme?”. Kaksi tärkeintä huomioitavaa asiaa ovat **1. Kohdemarkkinat**,

kenelle myydään, ja **2. Positio**, eli erottautuminen muista yrityksistä. Kohdemarkkinoiden osalta olisi hyvä löytää matalalla roikkuvat omenat (low hanging fruits), ja positio olisi parhaassa tapauksessa sellainen, jossa on olemassa oleva tarve, mutta vähän kilpailua. Strategiaa voi lähestyä kuvittelemalla unelma-asiakasta, hänen polkuaan kohti asiakkuutta ja siitä vielä yrityksen puolestapuhujaksi. Koska digitaalinen markkinointi on lähes aina jotenkin mitattavissa, siitä näkee, milloin se toimii ja milloin ei, ja voi tehdä ketterät korjausliikkeet heti epäonnistumisia havaittaessa. (SDM, 2017)

Strategian yksityiskohdat - Tactics

Neljännän vaiheen taktiikoilla tarkoitetaan markkinointistrategian toteuttamiseksi valittuja työkaluja ja kanavia. Digitaalisessa markkinoinnissa ne voivat olla esim. SEO eli hakukoneoptimointi, hakukonemainonta, sosiaalinen media ja sähköpostimarkkinointi. Taktiikoita voi luoda erilaisten ostajapersoonien tarpeisiin esimerkiksi sisältökartoilla. (SDM, 2017)

Toimenpiteet - Actions

Toiminnan vaiheessa viisi taktikat avataan tarkoiksi työvaiheiksi. Näidenkin osalta voi määritellä niiden nykytilan ja tavoitteet. Kun kaikki taktikat on avattu selkeiksi askelmiksi markkinointisuunnitelman muotoon, niitä on helppo toteuttaa ja seurata toteutuksen etenemistä. (SDM, 2017)

Mittaristo ja tulokset - Control

Vaiheessa kuusi, kun puhutaan markkinointisuunnitelman mittareista ja tuloksista, sen toteutumista voi parhaiten seurata ketterän markkinoinnin tavoin. Tavoitteiden on oltava numeraalisessa muodossa ja niitä tulisi seurata vähintään viikoittain. Lisäksi esim. kuukausittain olisi hyvä käydä läpi tietyt luvut ja tehtävät, jotta kaikki tietävät missä mennään, ihmiset pysyvät tavoitteissaan ja virheisiin voidaan reagoida nopeasti. Kun digitaalinen markkinointistrategia viedään käytäntöön, se samalla auttaa suuntaamaan käytössä olevia resursseja oikeisiin asioihin ja kohti tavoitteita. Se myös auttaa budjetoinnin suunnittelussa ja siinä pysymisessä. (SDM, 2017)

Kohdeyrityksen digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia sisältää seuraavat osiot: analyysi nykyisestä maturiteetista, ydinstrategia ja tavoitteet sekä avainsanakartoitus, ostajapersoonat ja sisältöehdotuksia sekä toimenpide-ehdotukset strategian saavuttamiseksi.

Lisäksi digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia voi sisältää tai siitä voidaan johtaa erilaisia alistrategioita, kuten some-strategian, sisältöstrategian, asiakashankintastrategian jne.

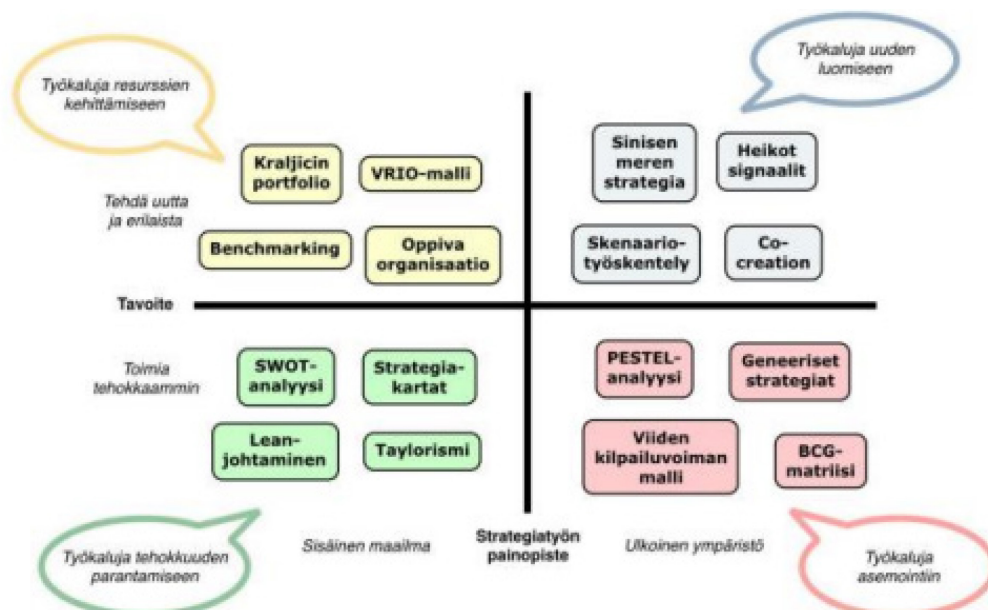
2.1.4 Strategiaprosessi

Strategian luomisessa tulee ottaa huomioon seuraavat osa-alueet:

1. Mitkä strategiatasot tarvitaan: 1. Omistajastrategia 2. Konsernistrategia 3. Toimialastrategia 4. Liiketoimintastrategia 5. Funktiostrategia 6. Yksilöstrategia (Kamensky, 2015, s. 22)

2. Mitä strategiatyökaluja prosessissa halutaan käyttää (kuva 5)

Kuva 5. Strategiatyön painopiste (Juuti & Luoma, 2009)



3. Miten strategiatyöstä viestitään organisaatiossa

Kamensky (2014, s. 313) huomauttaa, että *ihminen ymmärtää vain sen, mitä hän ymmärtää, ja todellisuudessa hän ymmärtää vain sen, mitä hän on kokenut*. Strategian toteutumista voidaan turvata riittävällä viestinnällä, jotta organisaatioon saadaan tarpeeksi laaja ja syvälinen ymmärrys (Kamensky, 2014, s. 63).

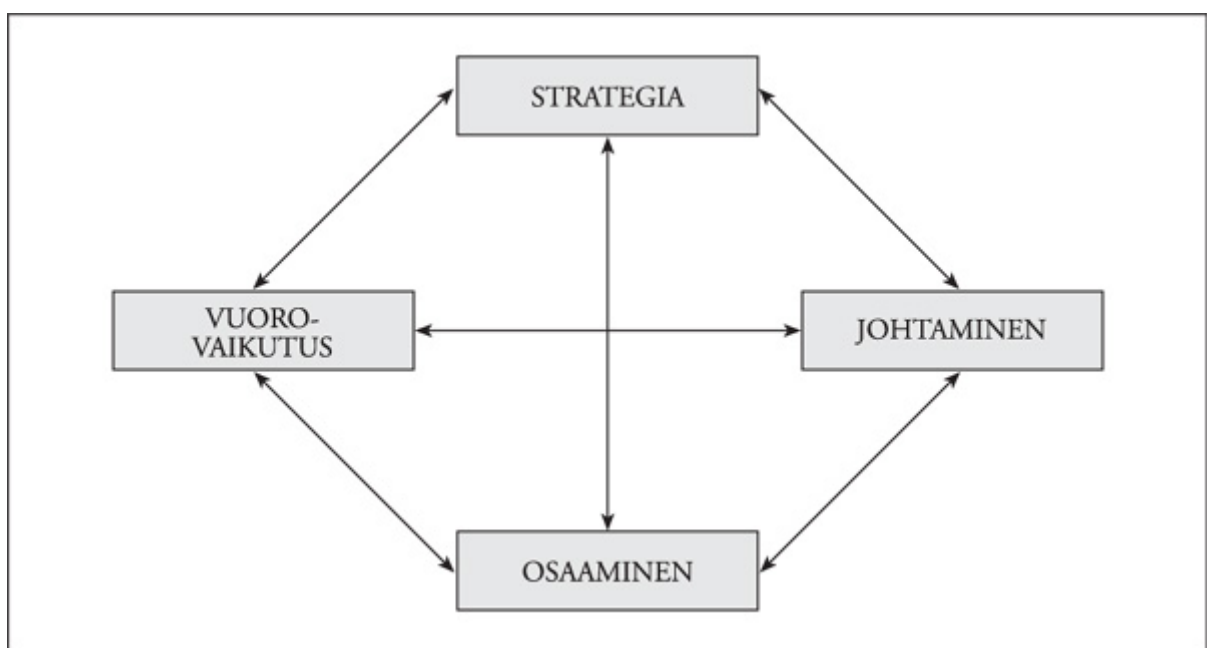
Strategiaviestintä tulisi mukauttaa kullekin vastaanottajaryhmälle:

1. viestintä strategiatyöskentelyyn samanaikaisesti osallistuvien kesken
2. strategiaviestintä ylöspäin
3. strategiaviestintä alaspäin
4. strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. (Kamensky, 2014, s. 343)

4. Miten kriittiset menestystekijät varmistetaan

Neljä liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kaikkein tärkeintä menestystekijää, jotka Kamensky (2014, s.28) esittelee, muodostavat kuvan 6 mukaisen viitekehyksen, menestyksen timantin.

Kuva 6. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky, 2014, s.28)



Näitä menestystekijöitä voidaan tutkia vielä syvällisemminkin, jolloin päästään strategisen johtamisen kymmeneen keskeiseen menestystekijään (Kamensky, 2014, s.31):

1. yhteinen strategia- ja bisneskieli
2. kyky, halu ja rohkeus uusiutua
3. tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
4. joukkuepelin sisäistäminen
5. kyky keskittyä olennaiseen
6. pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
7. riittävä liiketoimintaosaaminen
8. toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
9. kokonaisnäkemys johtamisesta
10. verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot.

5. Miten strategian onnistumista mitataan

Yleisesti saavutukset mittaavat strategian onnistumista. Saavutusten mittareita voivat olla esimerkiksi liikevoitto, kannattavuus, henkilöstötyytyväisyys, turvallisuus yms.

Luvussa 2.2 käsitellään strategian jalkauttamista ja lukuun 2.2.1 *Suorituskyvyn mittaaminen* on kerätty strategian mittaamista koskevaa tietoa.

2.2 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkautus on prosessi, jossa organisaatio muuntaa valitun strategian toimintasuunnitelmiksi ja toiminnoiksi, jotka ohjaavat organisaatiota strategiassa esitettyyn suuntaan ja mahdollistavat organisaation saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Tästä voidaan käyttää termiä maastoutus. (CMI, 2020)

Strategian jalkauttamiseksi yleiseltä tasolta käytännön tekemiseksi on eri työkaluja, joilla muodostaa mittaristoja. Kun päämääränä on tehokkuuden parantaminen, hyödyllisiä apuvälineitä ovat erilaiset suorituskyvyn mittaamiseen ja prosessien tehostamiseen tähtäävät mallit. Tällaisia ovat esimerkiksi Balanced Score Cardista eli tasapainotetusta mittaristosta

(BSC), Strategiakartoista sekä Kotterin 8-portaisesta mallista johdetut tavoitteet ja mittarit. (Vuorinen, 2013, ss. 51–58, 81–87, 138–148)

Strategian maastoutuksen tehtävänä on varmistaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Maastoutus alkaa siitä, että koko organisaation ja oman yksikön strategioita mietitään yhdessä. Omien vastuualueiden luonti ja sisäistäminen on kuitenkin tärkein osa maastoutusta. Tällöin kaikki strategian osat käydään läpi oman vastuualueen kautta.

Maastoutuksessa käytetään työvälineenä strategiatyökalua, jonka avulla organisaation yhteistä strategiaa voidaan tarkastella. Samanaikaisesti työstetään ja pelkistetään oman vastuualueen strategiaa. Maastoutuksen aikana syntyy ymmärrys, miten jokainen henkilöstön jäsen on omalta osaltaan vaikuttamassa strategian toteuttamiseen arjessa. (Sumkin & Tuomi, 2009, s. 80)

Strategian toteuttamiseksi useiden asioiden on oltava kunnossa. Oikeiden ihmisten valinta on erittäin tärkeässä asemassa. On oltava riittävät resurssit, strategian onnistuneeseen toteuttamiseen. Hallintorakenteen on pystyttävä kommunikoimaan ja olemaan avoin. Hallinnointi- ja teknologiajärjestelmien on oltava käytössä toteutuksen seuraamiseksi, ja työpaikan ympäristön on oltava sellainen, että kaikki tuntevat olonsa mukavaksi ja motivoituneeksi. (Lorette, 2018)

Chartered Management Institute (CMI, 2020) listaa onnistuneen strategian jalkautuksen parhaiksi käytänteiksi seuraavat:

1. Varmista, että suunnitelmat ovat linjassa organisaation missioon, visioon ja arvoihin
2. Rakenna tehokas johtoryhmä
3. Luo jalkautussuunnitelma
4. Tee talousarvio
5. Määrittele tavoitteet ja vastuut
6. Linjaa rakenteet ja prosessit
7. Linjaa ihmiset
8. Kommunikoi strategia

9. Tarkastele ja raportoi edistymistä
10. Tee strategista hienosäätöä tarpeen mukaan
11. Kehitä organisaatiokulttuuri, joka tukee strategiaa

2.2.1 Strategian toteutus, seuranta, arviointi ja päivitys

Kun strategiaa aletaan toteuttaa, luodaan vuositoimintasuunnitelma. Tämä suunnitelma sisältää kyseiselle vuodelle asetetut tavoitteet sekä tavat, joilla näitä tavoitteita voidaan tukea. Toteutus kestää koko strategian ajanjakson, ja edellyttää sekä työtä että resursseja, mutta myös organisaation tukea. Jotta strategia toteutuu, on esimiehillä merkittävä rooli strategiaan tukeutuvassa johtamisessa. Ylin johto taasen seuraa ja tarpeen vaatiessa vauhdittaa strategian toteutumista. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 45)

Strategiaa tulee seurata ja arvioida tasaisesti läpi koko strategiakauden. Seurantaan ja mittarointiin on olemassa työkaluja ja ne voidaan kalenteroida. Arviointia voidaan tehdä tulosmittareiden ja palautekierrosten avulla, jolloin voidaan tarkistaa strategian linjaukset sekä muutokset yrityksessä ja sen toimintaympäristössä. Tämän perusteella voidaan tehdä uusia linjauksia ja strategiapäivityksiä, jotka palvelevat paremmin nykyhetkeä ja tulevaa. Erityisesti arviointi ja muutoksenkyvykkyys korostuvat, jos strategiakausi on määritelty pitkälle aikavälille. Voidaankin sanoa, että menestyvän organisaation tunnistaa sen kyvystä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön nopeammin ja ketterämmin, kuin muut. Tästä syystä myös strategian tulisi olla sopivan joustava. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.47)

Seuraavassa luvussa esitellään erilaisia tavoitteiden saavuttamisen seuraamisen mittareita, joista erityisesti semirakenteet mahdollistavat reagoinnin ketteryyden.

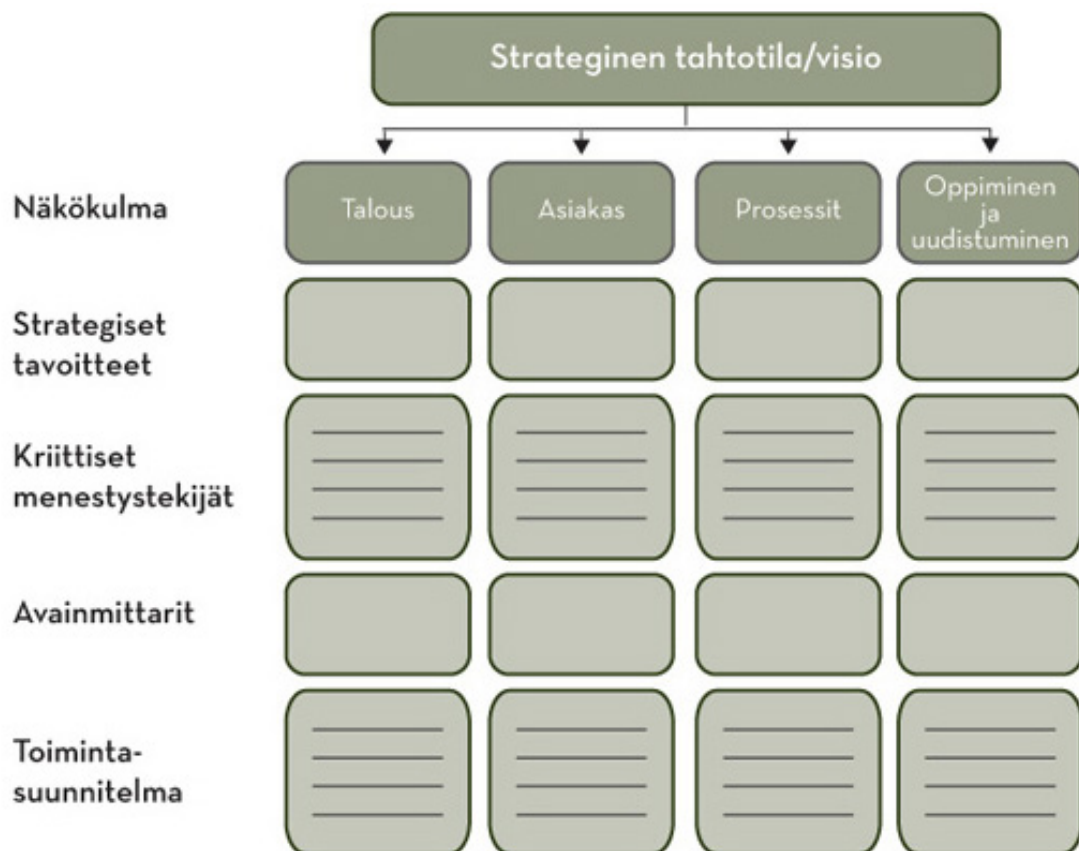
2.2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Tavoitteiden saavuttamisen seurantaan valitaan erilaisia mittareita. Näillä tulosmittareilla on Peter Simonsin mukaan viisi erilaista tarkoitusta: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. Yrityksen johto määrittelee seurattavat asiat, mittarit ja seurantajaksot organisaation sisällä. Lisäksi

tulosityksiköiden ja tiimien vetäjät määrittelevät oman toimintansa kannalta oleelliset mittarit ja seurattavat asiat, joskus itsenäisesti ja joskus yhteistyössä henkilöstön kanssa. Toiminnan kannalta määrittely on kriittistä ihmisten tekemisen ohjautuessa seurattaviin, arvioitaviin ja palkittaviin asioihin. (Jylhä & Viitala, 2019)

Balanced Scorecard (BSC) (kuva 7) mielletään sekä valintojen tekemisen että toimeenpanemisen työkaluksi. Sen kautta määriteltävät mittarit ja toimintasuunnitelma auttavat muuttamaan yrityksen strategisen tahtotilan operatiiviseksi toiminnaksi. BSC:ssä strategian sisältö jaetaan neljään näkökulmaan: talouteen, asiakkaaseen, prosesseihin (sisäinen näkökulma) sekä oppimiseen ja uudistumiseen (henkilöstö). Näiden näkökulmien osalta määritellään strategiset tavoitteet, tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat kriittiset menestystekijät, näitä parhaiten mittaavat avainmittarit ja mittareiden tavoitteiden toteutumiseen tähtäävät toimintasuunnitelmat. (Vuorinen 2013, ss. 51–58)

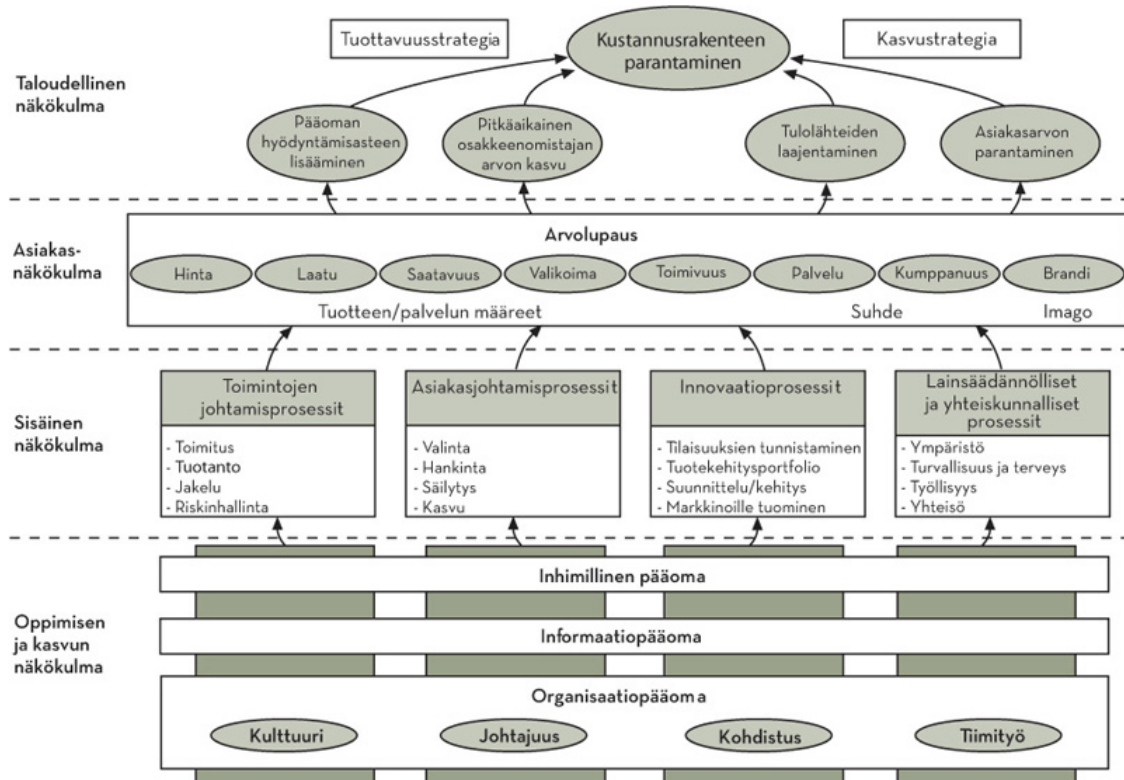
Kuva 7. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen 2013, s. 53)



BSC:ia pidetään monipuolisimpana ja kehittyneimpänä strategiseen suunnitteluun perustuvana työkaluna. Sitä voidaan soveltaa niin koko organisaation arvioinnissa kuin myös tulosityksikkö- tai henkilötasolla. (Vuorinen 2013, ss. 51–58)

Strategiakartat-menetelmä (kuva 8) on samojen kehittäjien, kuin BSC:kin. Erona on käsitys siitä, että BSC paneutuu mittareihin ja fokukseseen ja strategiakarttaa ilmaisee strategian; strategiakartassa määritellään ne asiat, jotka mahdollistavat yrityksen tahtotilan toteutumisen olemassa olevaa toimintaa tehostamalla. Koko organisaation kartan tulisi olla yhdelle paperille mahtuva ”tarina” menestyksen saavuttamisesta. Lisäksi muille organisaation osille tai projekteille voi tehdä oman karttansa. (Vuorinen 2013, ss. 81–87)

Kuva 8. Strategiakartta – miten organisaatio tuottaa arvoa (Vuorinen 2013, s. 84)



Edellä mainitun tyyppisiä mittaristoja ja malleja voidaan pitää perinteisinä, ja niiden taustalla olevan strategian oletetaan pysyvän samana luoden ajatusmalleja ja ohjausjärjestelmiä, joilla vakiinnutetaan henkilöstön toiminta useamman vuoden mittaisten suunnitelmien toteutukseen. (Ritakallio & Vuori 2018, s. 149)

Ritakallio & Vuori (2018, ss. 150–158) esittävät nykyaikaisen, liikkuvien skenaarioiden avulla luodun strategian jalkauttamiseen ja henkilöstön motivointiin erilaisia keinoja, jotka ovat yhdistelmä abstraktimman tason rakenteita ja mittareita täydennettynä viestinnällä ja tunnevaikuttamisella.

Perinteisessä strategiassa lähtökohta on määritellä tavoitetila, jonka saavuttamista rakenne tukee. Kuten Ensionin (2022) esittelemässä strategiasuunnitelmassa, myös **Elävässä strategiassa** määritellään skenaariojoukko, jossa rakenne tukee tehokasta skenaarioiden toteuttamista ja niiden välillä liikkumista. Kirjoittajat esittelevät Piilaakson yritysten luoman käsitteen *semirakenteet*, joka tarkoittaa rakenteita, jotka eivät määrittele yksityiskohtaisia tehtäviä ja rutiineja, vaan ainoastaan kaikkein tärkeimmät roolit ja prioriteetit. Tällöin organisaatio liikkuu lähemmäs itseorganisoitumista ilman rakenteettoman kaaoksen uhkaa. Toiminnan taustalla on runsas ja tehokas kommunikaatio eri yksiköiden välillä. Toiminta perustuu jäsenten ymmärtämään skenaariorakenteeseen, jolloin jäsenet keskustelevat ja pohtivat yhdessä valitun skenaarion parasta mahdollista toteuttamista toisiaan täydentäen. Organisaatiolle luodaan abstraktimman tason ohjausmittareita, kuten aktiivisuus yksiköiden välisessä koordinaatiossa tai vaikkapa kilpailijoiden luomien ominaisuuksien kopioiminen. Mittaaminen ei siis kohdistu tiettyjen ominaisuuksien luomiseen vaan kilpailijoiden nopeaan saavuttamiseen. (Ritakallio & Vuori 2018, s. 150)

Semirakenteissa tulee huomioida erityisesti toimintaympäristön muutokset, jotka voivat aktivoida toisen skenaariopolun työstettäväksi, sekä prioristointi projektien ja tavoitteiden välillä. Molemmat edellyttävät selkeää kommunikointia ja läpinäkyvyyttä erityisesti tärkeimmissä rooleissa ja vastuissa oleville jäsenille, jotta jäsenet voivat ohjata toimintaansa organisaation kannalta tärkeimpiin asioihin ja ymmärtää asioiden väliset suhteet ja tekojen vaikutukset skenaariopolun toteutumiseen. Tällöin vältetään myös väittelemisestä siitä, minkä asioiden pitää joustaa ja mitä voidaan tai ei voida muokata. Ulkoisen tilanteen ymmärrys auttaa kohdistamaan tekemisen koko organisaation menestymiseen henkilökohtaisen menestymisen sijaan. Ulkoisen kuvan kadotessa saattaa organisaation jäsen palvella toista organisaation jäsentä asiakkaan sijaan. Myös ulkoisten uhkien esiintuominen mahdollistaa niihin vastaamisen. (Ritakallio & Vuori 2018, ss. 150–152)

2.3 Johtamisen eri muodot muutostilanteissa

Muutos on yrityksissä uusi normaali, eikä sitä väistävillä yrityksillä ole juurikaan selviytymismahdollisuuksia. Toimintaympäristöä muokkaavat niin trendit, teknologian kehitys, kilpailuasetelmien muuttuminen kuin odottamattomat muutoksetkin. Muutosta voi tapahtua yrityksen sisällä sekä pieninä, yksittäistä työntekijää koskevinä, että suurina strategisina muutoksina. Mutta oli muutos sitten suuri tai pieni, on sen johtamisella suuri merkitys muutoksen onnistumiseen.

Muutoksen käynnistymisen taustalla voi olla yrityksen sisäisistä tarpeista lähtevä kehitystarve tai yrityksen ulkopuolelta tuleva vaatimus muutokselle. Sisäinen tarve voi olla vaikkapa tehostamiseen tähtäävä muutos yrityksen prosesseissa, ja ulkopuolelta tuleva vaatimus, kuten esimerkiksi lainsäädännön muutos, joka vaatii muuttamaan toimintamalleja.

Viimeisen viiden vuosikymmenen aikana erityisesti toimintaympäristön muutoksen nopeus on vauhdittunut. Syinä ovat nopeat teknologiset, taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset ja ekologiset muutokset, jotka aiheuttavat toimintaympäristössä murrosta ja vaativat organisaatioita sopeutumaan toimintakykyisyyden säilyttämisen edellytyksenä.

(Sydänmaanlakka, 2019, ss. 109–111)

Kun puhutaan muutosjohtamisesta, on hyvä muistaa, että yrityksissä muutoksia tehdään siksi, että sillä saavutettaisiin parempi tilanne muutosta edeltävään tilanteeseen verrattuna.

Tutkimusten mukaan muutosjohtaminen koostuu pääosin ihmisten johtamisesta (leadership), jolla on merkittäviä eroja päivittäin tapahtuvaan asioiden johtamiseen (change management) (kuva 9). Onnistunut muutoksen johtaminen on jopa 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista (Rouhiainen & Routasaari, 2016, s. 21).

Kuva 9. Asioiden johtaminen vs. ihmisten johtaminen (Työturvallisuuskeskus, n.d.)



Campbell (2014, s. 181) kertoo tutkimuksesta, jossa 72 prosenttia projektipäälliköistä uskoi, että muutosjohtaminen oli osa projektijohtamista. Samoin Campbell toteaa, että ihmisillä, jotka muutosta kohtaavat, on moninaisia pelkoja ja tunteita, joita viestintä ja koulutus eivät yksistään poista. Hän toteaaakin, että ihmiset harvoin pääsevät peloistaan pelkän sähköpostin lukemisella. (Campbell, 2014, s. 182)

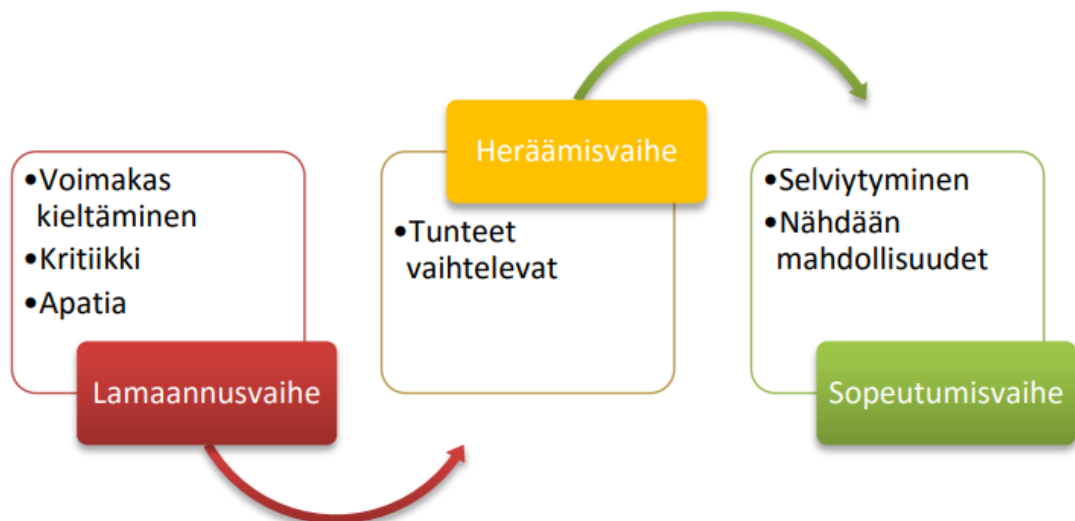
Uudistumisessa ja muutoksessa on kyse olemassa olevan kokemuksen ja osaamisen päälle rakentamisesta, ja on tärkeää saada ihmiset ymmärtämään, että vanha ei ole varsinaisesti pielessä, mutta on kehityttävä jatkuvasti, koska toimintaympäristön muuttuminen sitä edellyttää. Tavallaan tämän pitäisi olla itsestään selvää, mutta se pitää perustella ihmisille yhä uudestaan ja uudestaan. (Bergman & Korhonen, 2019, s. 98)

Muutosprosessi jakautuu konkreettisiin ja henkilökohtaisiin muutosprosessin vaiheisiin sekä muutosprosessin tunteiden vaiheisiin. Näistä konkreettiset muutosprosessin vaiheet jakautuvat vielä suunnitteluun ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaihe on muutosprosessin onnistumista ajatellen erittäin tärkeä vaihe. Siinä laaditaan kokonaissuunnitelma ja ennakoitaan tulevia toimenpiteitä. Tämän pohjalta aletaan muutoksen saavuttamiseksi toteuttaa toimenpiteitä, vakiinnuttaa toimintaa, tuoda käytäntöön uusia rutiineja, arvioida toimintaa ja seurata muutosta. Muutoksen onnistumisen taso määräytyy toteuttamisen

vaiheiden onnistumisesta. Tilanteet, olosuhteet ja asiat voivat muuttua toki muutosprosessin aikana, ja se tulee vain hyväksyä osana muutosprosessia. (Sevenne, 2015, s.8)

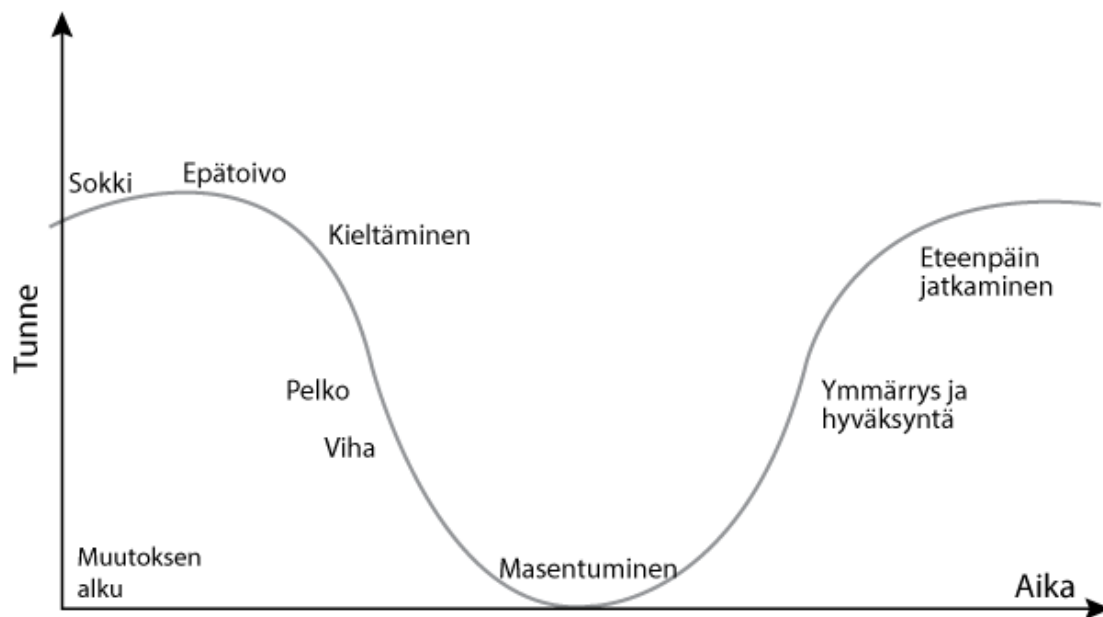
Henkilökohtainen muutosprosessi jakautuu kuvan 10. mukaisesti lamaannusvaiheeseen, heräämisvaiheeseen ja sopeutumisvaiheeseen. Aluksi lamaantuessaan henkilö saattaa kieltää muutoksen täysin tai kokea muutosvastarintaa ja kritisoida muutosta. Muutoksen hyviä vaiheita aletaan näkemään heräämisen vaiheessa, mutta toisaalta saatetaan kokea epätoivoa muutoksesta selviämisen suhteen. Sopeutumisvaihe antaa kokemuksen muutoksesta selviämisestä, ja silloin huomataan usein myös toiminnan uudet mahdollisuudet. (Sevenne, 2015, s.9)

Kuva 10. Muutosprosessin vaiheet (Sevenne, 2015, s.9)



Henkilön kokemat tunteet muutosprosessin aikana voidaan jakaa Kubler-Rossin suruprosessia esittävän käyrän mukaisesti viiteen vaiheeseen, jotka on esitetty kuvassa 11.

Kuva 11. Muutoskäyrä (Kubler-Ross, 1969)



Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, mutta käyrä kuvaa tyypillistä kriisitilanteen käyttäytymismallia. Jotkut ihmiset voivat hypätä suoraan muutoskuilun yli ymmärrykseen ja hyväksyntään, eli prosessi vaihtelee eri ihmisten välillä. (Pirinen, 2014)

Ponteva (2010, ss. 90–110) kirjaa muutoksessa onnistumisen keinoiksi inhimillisyyden, reiluuden, myönteisyyden, innostuksen ja innostavuuden, peräänantamattomuuden, kannustavuuden ja yllätyksellisyyden. Bergman & Korhonen (2019, s. 172) listaavat muutoksessa mukana olevan johtajan tärkeisiin ominaisuuksiin myös intuition, välittämisen, yhteistyön, haavoittuvuuden, empatian, itsetuntemuksen, resilienssin (muutoskyvykkyyden), ihmis- ja suhdesuuntautuneisuuden ja rohkeuden.

Melisman (2020) mielestä hyvä muutosjohtaja on lisäksi hyvä kuuntelemaan. Hän osaa asettua toisten ihmisten asemaan ja ottaa vastaan kriittistäkin palautetta, sekä huomioida erilaisia näkemyksiä. Hän kuljettaa joukkoa kohti asetettua päämäärää ja osaa arvioida minkä palautteen perusteella on tarve muuttaa suuntaa.

2.3.1 Muutosjohtaminen

Yksinkertaisimmillaan muutosjohtaminen on sitä, miten yritys käy läpi muutoksen vaiheet ja miten työntekijöitä ohjataan muutoksen toteuttamisessa tavoitetta kohti. Tähän liittyvät kaikki työkalut, tavat, tekeminen ja osaaminen, jotka ohjaavat kohti päämäärää. (Melisma, 2020)

Sevenne (2015, s. 6) esittelee Timo Erämetsän määrittelemät muutoksen neljä tasoa. Tasot vaihtelevat vaikutustason suuruuden mukaan: *Yksilön muutokseen* käsitetään yksilön oman toiminnan muuttaminen itsensä johtamisen kautta. *Taktiset ja työhön liittyvät muutokset* eivät liity koko organisaatioon, vaan koskevat tietyn kokonaisuuden muutosta, kuten uuden asiakaspalvelukäyttäytymistä. *Strategisten muutosten* taso vaikuttaa koko organisaatioon ja siihen päädytään, jos strategiaa ei voida toteuttaa olemassa olevin resurssein. *Kulttuuriset muutokset* ovat vaikeimpia ja hitaimpia muutoksia, ja niissä radikaalien muutoshyppyjen sijaan olisi parempi pyrkiä jatkuvaan kehitykseen ja muutoskykyyn.

Yleisin syy muutosprojektien epäonnistumiseen löytyy ihmisistä ja siitä, ettei organisaatiota saada mukaan muutokseen (Melisma, 2020). Ilmarisen (n.d.) mukaan avainroolissa muutoksen onnistumisen kannalta ovat johto ja esimiehet, joiden on oltava mallina muutoksessa. Johdon ja esimiesten on oltava sitoutuneita muutokseen, jotta he voivat motivoida ja sitouttaa muita.

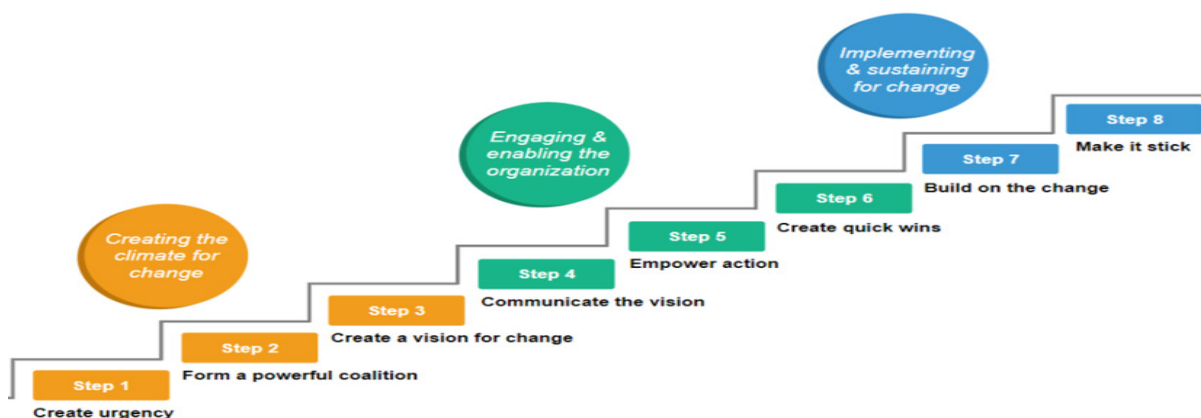
Kuvassa 12 Pekkarinen (2017) summaa esityksessään muutoksen onnistumisen osa-alueita Anneli Valpolan luoman määritelmän mukaan. Sen mukaan muutosta tehdessä tulee onnistua viidellä eri osa-alueella: muutostarpeen määrittelyssä, yhteisen näkemyksen luomisessa, muutoskyvystä huolehtimisessa, ensimmäisissä toimenpiteissä ja käytäntöön ankkuroinnissa. Mikäli yksikin näistä osa-alueista puuttuu, ei muutos ole onnistunut, vaan hankaloituu tai jopa epäonnistuu.

Kuva 12. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Pekkarinen, 2017)

Muutostarpeen määrittely +	Yhteisen näkemyksen luominen +	Muutoskyvystä huolehtiminen +	Ensimmäiset toimenpiteet +	Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
Puuttuu	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Viimeisenä työlliställä
Muutostarpeen määrittely	Puuttuu	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Puuttuu	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	= Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Puuttuu	Ankkurointi käytäntöön	= Satunnaisia ponnisteluja, vääriä alkuja
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Puuttuu	= Syvä pettymys ja kyynisyys

Kotterin 8-portaisen muutosjohtamisen mallin (kuva 13) tarkoituksena on koko kulttuurin uudelleenluominen. John P. Kotter huomasi, että muutoshankkeet epäonnistuivat yleensä kahdeksasta keskeisestä syystä, joita hän hyödynti käänteisesti omaan muutosmalliinsa, sekä teemallisesti henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen puutteesta. (Vuorinen, 2013, s. 139)

Kuva 13. Kotterin 8 askeleen muutosjohtamisen malli (Daniellock, n.d.)



Kotterin 8-portaisesta muutosjohtamisen mallista on tehty johdannaisena Cycle of change, jossa muutosportaatt muodostavat ympyrän, jolloin kehitysprosessi on jatkuvampaa (Campbell, 2014, ss. 13–16).

Kotterin muutosjohtamisen vaiheet ovat (suluissa vertailun vuoksi Cycle of change -vaiheet) (Campbell, 2014, s. 250; ks. myös Vuorinen 2013, ss. 139–143):

- Vaihe 1. Saa aikaan kiireen tuntu [DIRECT (and DRIVE)].
- Vaihe 2. Kokoa ryhmä vetämään muutosta [DRIVE (and COMMITMENT)].
- Vaihe 3. Kehitä muutokselle visio (DIRECT).
- Vaihe 4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille [DRIVE (and COMMITMENT)].
- Vaihe 5. Valtuuta toiset toimimaan (DRIVE, DELIVE and PREPARE).
- Vaihe 6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja (DELIVER).
- Vaihe 7. Älä luovuta [PROPAGATE (and CAPABILITY)].
- Vaihe 8. Luo uusi kulttuuri [PROPAGATE and PROFIT (and CAPABILITY)].

Organisaatiotasolla muutosjohtamiseen kohdistuu vaatimuksia sekä yksilön, tiimin työyhteisön kuin sidosryhmienkin kannalta. Osa vaatimuksista liittyy vain johonkin edellä mainituista, mutta jotkut ovat kaikkiin toimijoihin kohdistuvia. Paananen (2020) on kuvaillut työssään erilaisia vaatimuksia ja odotuksia johtamiseen. Näistä muutosviestintä ja läpinäkyvyys, tiedotusvastuut, kouluttaminen sekä lain mukaan toimiminen ovat sellaisia, että ne koskettavat jokaisen organisaatiossa toimivan tai sen sidosryhmiin kuuluvan toimintaa.

Taulukkoon 1 on kerätty Paanasen (2020) mainitsemia vaatimuksia ja odotuksia, jotka edellyttävät erityistä johtamisen osaamista, ja indikoitu, kuuluuko se johonkin organisaation osaan tai sidosryhmiin.

Taulukko 1. Muutosjohtamisen vaatimukset / odotukset kohderyhmittäin

Muutosjohtamisen vaatimus / odotus	Yksilö	Tiimi	Työyhteisö	Sidosryhmät
Muutosviestintä ja läpinäkyvyys	x	x	x	x
Tiedotusvastuut (organisaation viestintäosasto, johto, esimiehet, sidosryhmien yhteyshenkilöt)	x	x	x	x
Lain mukaan toimiminen	x	x	x	x
Muutosten frekvenssin hallinta ja omaksumiskyky	x	x	x	
Organisaation muutoskykyisyys	x	x	x	
Viestiminen vaikutuksista omiin työtehtäviin	x			
Viestiminen vaikutuksista tiimin toimintaan		x		
Viestiminen työyhteisön organisoitumisesta			x	
Viestiminen vaikutuksesta ostettuun tai tuotettuun tuotteeseen tai palveluun				x
Muutoksen jalkauttamisen vastuut			x	x
Kouluttaminen / kouluttautuminen	x	x	x	x

2.3.2 Itseohjautuvuus ja jaettu johtaminen

Myös yksilöillä on vastuu omasta tekemisestään tai tekemättä jättämisestään. Mahdollisia syitä siihen, että yksilö jättää sovittujen asioiden itsenäisen tekemisen, voivat olla esimerkiksi, että yksilö ei tiedä, millaiset odotukset hänelle on, hän ei tiedä miten tehdä odotettu asia tai mistä kokonaisuudessa on kyse ja mihin kaikkeen hänen tekemisensä vaikuttaa. Hän ei välttämättä myöskään uskalla kysyä lisäohjeistusta pelätessään muiden reaktioita tietämättömyyteen. Useat näistä asioista liittyvät johtamiseen, sekä osittain myös työyhteisön kulttuuriin.

Olkoniemen (2019) mukaan yksilön itsensä johtaminen suuntaa johtamista osittain jaetun johtamisen suuntaan:

Vuorovaikutus ja esimiestyö vaikuttavat tutkimuksen mukaan positiivisilla, mutta myös negatiivisilla tavoilla yksilön itsensä johtamisen mahdollisuuksiin. Jaetun johtamisen todelliseen toteutumiseen vaikuttaa kuitenkin suuresti yrityksessä tapahtuva vuorovaikutus ja esimiestyö. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää sekä esimiestyössä että yksilön itsensä johtamisen kehittämisessä, koska molempia tarvitaan jaetun johtamisen toteutumisessa. (Olkoniemi, 2019)

Muutostilanteessa on tärkeää varmistaa, että organisaatiossa on resilienssiä sekä motivaatiota muutokseen ja valmiudet muutoksen jälkeiseen aikaan. Yksilön ja tiimien osaaminen on varmistettava etenkin kriittisillä osa-alueilla. (Koski & Parviainen, 2020)

Esimiehellä on vastuuta myös yksilön osaamisen johtamisesta. Mikäli yritys panostaa osaamisen kasvattamiseen, on osaamisen johtaminen myös liitoksissa strategiaan painopisteisiin ja tulostavoitteisiin, joita organisaatiossa on jalkautettu strategiasta. Yhteisöllinen toiminta sisältää myös niin sanotun tiimiluottamuksen käsitteen, joka on myös yksi jaetun johtamisen elementti.

Ihmisen motivaatio paranee, kun ihminen kokee olevansa osa sosiaalista systeemiä (yhteisöön liittyminen) (Ruutu & Salmimies, 2014). Motivoivaa on myös, kun ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi esimerkiksi projektin jälkeen tehtävän avoimen ja läpinäkyvän tuloksen läpikäymisen kautta.

Amerikkalaisen psykologian professorin Edward Decin itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen tarvitsee yhteisöllisyyttä voidakseen hyvin. Tätä yhteisöllisyyden yksilöllistä tarvetta pystytään mittaamaan riippumattomuuden, sosiaalisten kontaktien, hyväksynnän, perheen hoivaamisen kunnian ja idealismin tarpeella. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa esimerkiksi tiimiajattelua vahvistamalla, ryhmätyöskentelyyn kannustamalla, tavoitteista ja päämääristä muistuttamalla sekä oman inhimillisen puolen näyttämällä. (Mayor & Risku, 2015)

Tunneilmastoa on myös hyvä tunnustella; ollaanko kireän ilmapiirin sisällä, vai voidaanko asioista keskustella vapautuneesti? Inhimillisyys ja ymmärrystä lisäävä vuorovaikutus ovat merkittävässä osassa avoimen ja tiedostavan keskustelun muodostamisessa. Yksilötasolla

pääsemme takaisin itsensä johtamiseen, sillä positiivisen vuorovaikutuksen luominen ja yhteisöllisyyden rakentaminen lähtee aivotutkija Katri Saarikiven mukaan itsetuntemuksesta. Kun itse ymmärtää, mikä ajatuksia hiertää ja voimavaroja syö, kykenee paremmin johtamaan omia reaktioita ja luomaan edellytyksen paremmalle käytökselle ja positiiviselle vuorovaikutukselle. (Varma, 2019)

Mikäli organisaation tavoitteet ovat epäselvät, tehtävät, roolit ja vastuut epämääräisiä tai palkitsemismallit epäoikeudenmukaisia, ei pelkällä yksilön tai tiimin vuorovaikutuksen kehittämisellä saa pysyvää muutosta kulttuuriin aikaan (Varma, 2019). Yhteisöllisyyttä voidaan lisätä myös eritasoisilla tiimipalavereilla tai one-to-one-keskusteluilla, jotka antavat yksilöille vahvistusta oikeasta suunnasta ja töiden priorisoinnista.

Jaetun johtamisen malli voi olla esimerkiksi johtajan tehtävien jakamista kahden tai useamman johtajan välillä, mutta se voi olla myös esimiehen ja alaisen välillä jaettua johtamista silloin, kun näiden välistä hierarkista suhdetta on madallettu. Jaettua johtamista voidaan kuvailla ilmiöksi, jossa työyhteisön jäsenet kulkevat jatkuvassa vuorovaikutuksessa samaan suuntaan uusia haasteita kohdaten. Rikkosen (2017) pro gradu -tutkielmassa todetaan jaetun johtamisen olevan yksi keino parempaan johtamiseen jatkuvasti muutoksessa olevassa toimintaympäristössä. Hänen mukaansa jaetussa johtamisessa korostuu toimijoiden voimaannuttaminen ja yhdessä tekeminen yksisuuntaisen ohjeiden antamisen sijaan, mikä parantaa toimijoiden vuorovaikutussuhteita. Myös monen muun tutkijan mielestä asiantuntijaorganisaatiot hyötyisivät jaetusta tai kollektiivisesta johtajuudesta. (Rikkonen 2017, ss. 23–24)

2.3.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on organisaatioissa nykyaikana entistä edustetumpaa (Milicevic, 2018). Työhakemuksissa toivotaan itseohjautuvaa otetta, ajanhallintaa ja vastuun ottamista. Tällöin hyvä itsetuntemus, stressinhallinta sekä motivointi ovat tärkeitä taitoja ylimääräisen kuormittumisen välttämiseksi (Olkoniemi, 2019).

Seuri (2018) ja Sydänmaanlakka (2019, s. 147) määrittelevät itsensä johtamisen olevan työntekijän kokonaiskuntoisuudesta huolen pitämistä eli suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja hyvien valintojen toistamista, kuten ajanhallintaa, ruokailu- ja liikuntatottumuksia sekä energiatason lataamista fiksujen valintojen kautta.

Itsensä johtamiseen liittyvä, johtajakeskeisyyden ehkä jopa vastakohta **jaettu johtaminen** määritellään Sydänmaanlakan (2019, s. 153) mukaan yhteistoiminnaksi, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Edelleen tarvitaan ”virallinen johtaja”, mutta hänen on osattava delegoida vastuuta ja valtaa keventääkseen omaa tehtäväänsä.

Koski ja Parviainen (2020) toteavat opetusmateriaalissaan, että itsensä johtamisessa digitaalisessa ympäristössä keskeisiä asioita ovat voimavaralähtöisyys, eettinen herkkyyks, reflektio ja resilienssi.

Voimavaralähtöinen tarkastelutapa perustuu onnistumisten ja edistymisten tarkasteluun ja omien vahvuuksien sanoittamiseen ja, se auttaa jokaisen henkilökohtaisten ja ammatillisten vahvuuksien näkyviksi tulemista (Koski & Parviainen, 2020).

Eettinen herkkyyks on pohjana ihmisen toimintamalleihin, eli miten kukin eri tilanteissa ja vuorovaikutussuhteissa toimii, etenkin kun toimintaympäristö on verkossa, ja vuorovaikutustilanteissa olevilla ihmisillä saattaa olla erilaiset toimintataidot ja välineet toimintaan. Eettisen kasvun apuna ovat omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. (Koski & Parviainen, 2020)

Koski & Parviainen (2020) kertoo Mezirowin (1996) määrittelevän **kriittisen reflektion** aikaisemmin opitun asian kyseenalaistamiseksi, ja jopa keskeisten arvorakenteiden uudelleen pohtimiseksi. Itsensä johtamisen osalta reflektoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan tarkastelua kyseenalaistamalla esimerkiksi jonkin asian tekemistä vain sen vuoksi, että sitä on totuttu tekemään niin. Reflektoinnissa oleellista on lisäksi kuuntelemisen taito, sekä itsensä että muiden (Koski & Parviainen, 2020).

Resilienssi tarkoittaa kyvykkyyttä muutokseen. Resilienssin ytimessä on pyrkimys ymmärtää muutoksia. Kun toimintaympäristö muuttuu, esimerkiksi digitaaliseen etämaailmaan, niitä

tarkastellaan resilienssillä tavalla mahdollisuuksien näkökulmista. Muutostilanteessa työntekijän ja organisaation joustavuutta, soveltamiskykyä ja ennakointia vahvistavat muun muassa yhteisöllisyys, osallisuus, sellaisten asioiden hyväksyminen, joihin ei voi vaikuttaa sekä aktiivinen ratkaisukeskeisyys. Erityisen tärkeänä tämä on huomattu pandemian aiheuttamien etätöiden yleistymisen jälkeen uuden normaalin määrittelyssä (Koski & Parviainen, 2020)

Esimiehenä kehittymistä tutkittaessa on ymmärrettävä esimiehen tehtäväkentän monipuolisuus. Siihen ei enää nykyään kuulu pelkästään työsuoritteiden valvomista, tai ihmisten, tiimien ja prosessien ohjaamista ja johtamista. Koska esimiestyössä tulee huomioida alaisten yksilölliset tarpeet ja motivaatio, on hyvä, että nykyisin ymmärretään ihmisen motivoituvan, sitoutuvan ja omaksuvan asiat itse ilman ylhäältäpäin pakottamista ja määräämistä, jolloin esimiehen merkitys on muuttunut sparraavan johtamisen suuntaan (Milicevic, 2018).

Amerikkalaisen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reissin motivaatiotutkimus perustuu empiirisesti kerättyyn ja tieteellisesti todistettuun tietoon motivaatiokäsityksestä, ja hän on luonut Reiss Motivaatioprofiilin (RMP) työkaluksi yksilöllisten motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen. Hänen mukaansa ihmisen motivaatio koostuu sekä sisäisistä motiiveista, eli haluista, pyrkimyksistä ja psykologisista tarpeista, että ulkopuolisista tavoitteista ja tilanteista. Sisäiset motiivit ja tarpeet kertovat miksi ihmiset tekevät kuten tekevät, kun taas ulkopuoliset tavoitteet ja tilanteet koostuvat sekä omista odotuksista että muiden meille asettamista odotuksista. Sisäiset motiivit lähtevät geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista, joista suurin osa on ihmisen itsensä havaittavissa ja tiedostettavissa. Tavoitteisiin ja odotuksiin vaikuttavat mm. sosiaalinen ympäristö, kulttuuri ja kasvatus. (Mayor & Risku, 2015)

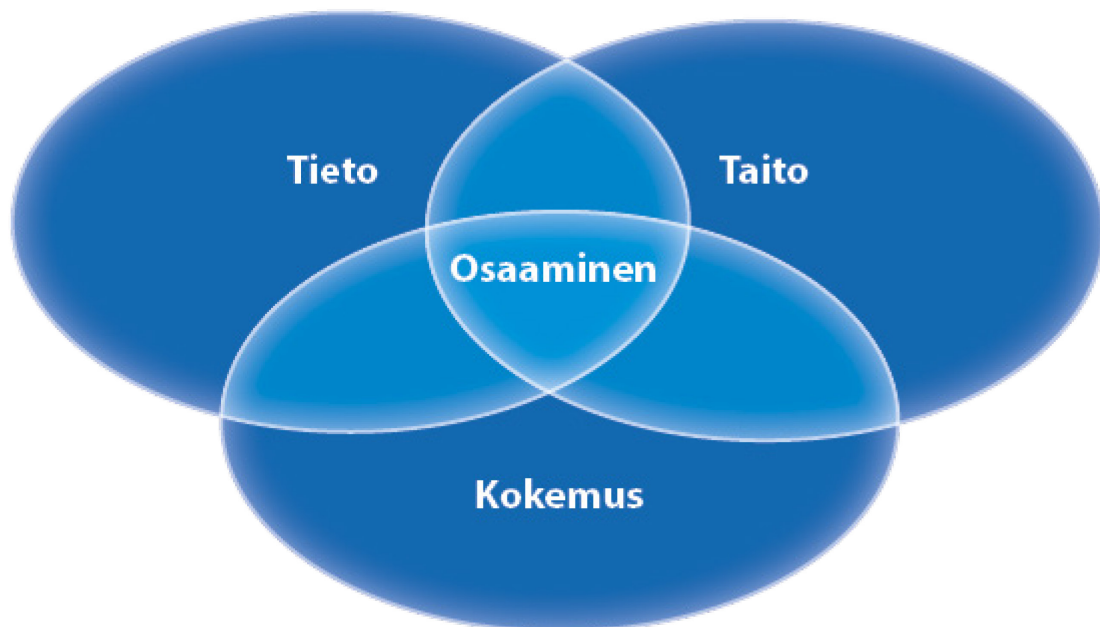
Motivoituneina olemme tehokkaita ja luovia ja voimme saavuttaa upeita tuloksia vähällä vaivalla. Jos sisäinen motiivi ja ulkoisesti asetettu tavoite ovat ristiriidassa, emme koe oloamme motivoituneeksi. Motivoituminen mahdollistuu, kun löydämme sopivat tehtävät, tilanteet ja tavoitteet, jotka sopivat motiiveihimme. (Mayor & Risku, 2015)

Jotta esimies ei oleta tiedostaen tai tiedostamattaan omien vahvojen motiivinsa olevan hyvän työntekijän ominaisuuksia, hänen tulee ymmärtää ne ja tiedostettavien perustarpeidensa mahdollinen yliarvostaminen, eli ”self-hugging”. (Mayor & Risku, 2015)

2.3.4 Osaamisen johtaminen

Sumkin & Tuomi (2012) määrittelevät osaamisen tiedosta, taidosta ja kokemuksesta koostuvaksi toiminnaksi (kuva 14).

Kuva 14. Osaamisen kokonaisuus (Sumkin & Tuomi, 2012)



Organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma tarkoittaa yksilön osaamista, tietoja, taitoja ja kokemusta. Sosiaaliseen pääomaan sisältyvät organisaation suhteet muihin toimijoihin, työkuulttuuri, toimintatavat, vuorovaikutus ja työntekijöiden luottamus. Rakenteellinen pääoma sisältää prosessit, tietojärjestelmät, säännöt, patentit ja työohjeet eli työntekijästä riippumattomat asiat. Kun puhutaan oppivasta organisaatiosta, tarkoitetaan kaikkien näiden osa-alueiden toiminnan kehittämistä. (Vuorinen, 2013, s. 178)

Oikeanlainen osaaminen tulee varmistaa sekä nykyhetken tarpeet määritellen että myös tulevaisuuteen katsoen.

Osaamisen tunnistaminen ja nykytarpeiden määrittely lähtee kartoituksesta: millaisia ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset, mitä ovat työtehtävien kriittiset menestystekijät, jos nykyistä toimintaa halutaan parantaa, millaista on siihen tarvittava osaaminen, ja millaisia ovat muutokset toimintaympäristössä? (Laine, 2018)

Näitä voidaan kartoittaa haastatteluin, kyselyin tai esimerkiksi osana kehityskeskusteluja. Nykytilanteen tarpeet voivat tulla sekä sisäisistä tarpeista ja uudistuksista, että henkilökohtaisista tarpeista.

Työtehtävien menestystekijät voivat tulla sekä ulkoisista (esim. verkostot), että sisäisistä (esim. taidot) tarpeista. Jotta työtehtäviä voi menestyksekkäästi hoitaa, tulee ymmärtää työtehtävien vähimmäisosaamisen määrittelyt, tarvittavat työkalut ja ohjelmat, henkilökohtaiset ohjaamistarpeet sekä tehtävän onnistumisessa tarvittavat kyvykkyydet. Samoja tekijöitä käytetään määritelläkseen nykytilan kehittämisen kannalta kriittisiä edellytyksiä. Kriittiset menestystekijät voivat näin ollen olla edellä mainituista mitä tahansa, eli inhimillistä pääomaa, sosiaalista pääomaa tai rakenteellista pääomaa. (Laine, 2018; Laine, n.d.)

Osaamisen johtaminen asetetaan usein hr-osaston vastuulle, jolloin se on eriytynyt organisaation johdosta. Osaamisen johtaminen on sekä strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista, että strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen lisäämistä.

Kun strategiaa laaditaan, tulee myös miettiä, millaisella osaamisella visio on mahdollista toteuttaa. Yksi strategian kulmakivistä on ydinosaamisen, eli organisaation kannalta strategisen osaamisen määrittäminen, sillä se luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, ja parhaimmillaan sen määrittäminen luo kilpailuetua muihin. Haasteena onkin jakaa osaaminen koko organisaation hyödyksi. (Sumkin & Tuomi, 2012)

2.3.5 Asiantuntijajohtaminen

Kun organisaatiot nykyään ovat enenevässä määrin asiantuntija- ja asiantuntijuuspainotteisia, korostuu myös osaamisen johtaminen niiden johtamisessa. Asiantuntijaorganisaation johtaminen on koettu yleensä haasteelliseksi ja monimutkaiseksi siksi, että johtajat on koulutettu toimimaan toisenlaisessa organisaatioympäristössä. Lisäksi tavallisesti tällaisessa organisaatiossa johtaja tai esimies ei tavallisesti osaa tai tiedä yhtään sen enempää, kuin asiantuntijakaan, vaan hän on alan tehtäväkentän yleinen osaaja ja johtaja. (Rikkonen, 2017, s. 21)

Asiantuntija voi keskittyä työssään oman osaamisalueensa kehittämiseen ja ylläpitoon, mutta esimiehellä aikaa kuluu monenlaisiin työyhteisön asioihin sekä asiantuntijoiden osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen sekä työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen panostamiseen, jolloin esimiehen oman asiantuntemuksen ylläpitäminen ja kehittäminen voivat jäädä vähälle. (Rikkonen, 2017, ss. 21–22)

Asiantuntijoiden työskentelyn oletetaan olevan melko vapaata ja itsenäistä, jolloin esimiesten tulisi löytää muita tapoja, kuin käskytystä ja valvontaa. Oleellista asiantuntijoiden johtamisessa on organisaation yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien selkiyttäminen ja kehittäminen sekä työolosuhteiden rakentaminen ja asiantuntijoiden osaamisen yhdistäminen. Asiantuntijaorganisaatiossa arvostetaan luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. (Rikkonen, 2017, s. 22)

2.3.6 Etäjohtaminen ja hajautettu organisaatio

Covid-19-pandemian alettua keväällä 2020 lähes kaikki suomalaiset, jotka suinkin vain pystyivät, siirtyivät etätöihin. Osassa organisaatioista etätöiden tekeminen oli jo tuttua ainakin osittain, mutta tämä kriisi pakotti sellaisetkin ihmiset etätöihin, joilla ei siihen aikaisemmin ollut ollut tarvetta.

Hajautettuja organisaatioita ovat sekä maantieteellisesti, ajallisesti ja kulttuurisesti hajautuneet sekä organisaatioiden rajat ylittävät organisaatiot. (Sipilä, 2016, s. 7)

Sipilä (2016) listaa opinnäytetyössään erilaisia huomioitavia asioita etäjohtamiseen liittyen. Esimerkiksi kommunikaatiosta jää osa pois, mikäli viestinnässä ei ole käytettävissä kasvokkain viestimisen keinoja. Hajautetussa organisaatiossa etäjohtajalla tulee olla valmiudet motivoida työntekijöitä ja samanaikaisesti valvoa tehtyä työaika, arvioida työsuorituksia ja vahvistaa luottamusrakenteita. Työntekijöiden tehokkuutta on tärkeää pyrkiä kasvattamaan unohtamatta työhyvinvointia, jota voi olla vaikea arvioida. Etäjohtaminen vaatii esimieheltä määrätietoista johtamistyyliä, mutta myös hyvää vuorovaikutusta organisaation henkilöiden kanssa. (Sipilä, 2016, ss. 9, 23)

Etätyöskentelevien johtamista puhelin- ja verkkopalveluiden kautta kutsutaan virtuaalijohtamiseksi. Koska hajautetussa organisaatiossa työskennellään usein maantieteellisesti eri paikoissa, ovat pikaviestipalvelut ja verkkokokousjärjestelmät usein jopa välttämättömiä. (Sipilä, 2016, s. 9)

Jotta hajautettua organisaatiota voisi hallita ja se olisi toimiva, on tärkeää, että työyhteisö noudattaa ja ymmärtää yhteisiä toimintamalleja, työohjeita ja standardeja, jotta asiat saadaan käsiteltyä ja päätöksenteko on mahdollista. (Sipilä, 2016, s. 14)

2.4 Muutosviestintä

Yrityksen kohtaamassa muutostilanteessa organisaation kaikki kerrokset ovat usein mukana muutoksen tapahtumisessa. Jotta muutos etenisi toivotulla tavalla, on hyvä tiedostaa muutosvastarinnan syntyminen syyt. Kun puhutaan päivittäisjohtamisesta, puhutaan yleensä asioiden johtamisesta, kun taas muutosjohtaminen liittyy pääosin ihmisten johtamiseen. Muutostilanne voi olla ihmiselle epävarmuutta aiheuttava tekijä. Epävarmuutta voidaan poistaa yksinkertaisimmillaan viestimällä avoimesti ja läpinäkyvästi sekä tähdentämällä muutoksen tärkeyttä. Muutosten syitä on hyvä avata yrityksen toiminnan lähtökohdista selittämällä sitä yksittäisen työntekijän hyötymisen kautta. Esimerkiksi työntekijän näkökulmasta muutos voi olla hyödyllinen, jos yrityksestä tulee entistä vakaampi ja kannattavampi, jolloin tulevaisuuden lomautukset tai irtisanomiset voidaan välttää.

Jotta muutos sujuisi tehokkaasti, on oltava johdonmukainen ja selkeä siinä, mitä tehdään, miksi, kuka tekee ja milloin. Kun muutos määritellään hyvin ja se viestitään läpi koko organisaation hyvin, henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen tarve, syyt ja seuraukset, saavutetaan sitoutuneempia työntekijöitä ja vähäisempää muutosvastarintaa. Kuvassa 15 on yhteenveto muutosviestinnän vaikuttavuudesta. (Adenle, 2017)

Kuva 15. Hyvän muutosviestinnän vaikutukset työntekijöihin (Adenle, 2017)



2.4.1 Viestintä osana muutosta

Muutosviestintä on tärkeä osa muutoksen etenemistä. Kaikesta pitää tiedottaa ja se tulisi tehdä niin että jokainen ymmärtää viestinnän sisällön. Viestinnässä tulisi olla mahdollisimman suora ja selkeä, eikä kertoa asiaa vaikein lausein ja termein. Huhuilta pitää katkaista siivet nopeasti kertomalla totuuksia, ettei vastarinta kasva liian suureksi. (Kotter, 2012, ss. 91–92)

Henkilöstön valtuuttaminen toimintoihin ja kannustaminen uusien työkalujen käyttöönottamisessa on ratkaiseva vaihe muutosprosessissa. Henkilöstö ei saa pelätä muutosta vaan sen täytyy olla enemmän haluttu kuin pelätty. Hyvä visio auttaa tässä vaiheessa ja luo henkilöstöön uskoa muutoksen onnistumisesta. (Kotter, 2018, s. 21)

Muutoksesta tiedottaminen säännöllisesti pitää muutosprosessin pinnalla, eikä sitä unohdeta niin helposti, jos muutosprosessi on ajallisesti hidas. Pienetkin onnistumiset ovat hyvä tiedottaa julkisesti koko organisaation laajuisesti, että jokaisella on kuva siitä, miten muutos etenee. (Kotter, 2018, s. 26)

Helposti käy niin että muutaman onnistumisen jälkeen kiire helpottuu ja muutosprosessi hidastuu tai jopa pysähtyy, jos kiireen tuntu laantuu. Muutoksen päämäärä unohtuu ja keskittyminen menee hetkellisiin onnistumisiin. Sen takia jo tehdyt muutokset pitää vakiinnuttaa välittömästi ja kiireen tuntu täytyy luoda uudelleen, että muutosprosessin eteneminen kiihtyy. Myös henkilöstön valtuuttamisen lisääminen kiihdyttää muutosta. (Kotter, 2018, s. 29)

Edelliset kohdat olivat muutoksen rakentamista, joka pitäisi nyt vakiinnuttaa.

Vakiinnuttamisella tarkoitetaan työkuulttuurin luomista uudella menetelmällä: uudet työskentelytavat on juurrutettava työyhteisöön ja organisaatioon. Uusi toimintatapa on sovitettava yrityksen arkiseen toimintakulttuuriin niin ettei se häiritse muuta tekemistä ja vanhat tavat eivät nouse esiin. (Kotter, 2018, s. 33)

Muutosviestinnän suunnittelu:

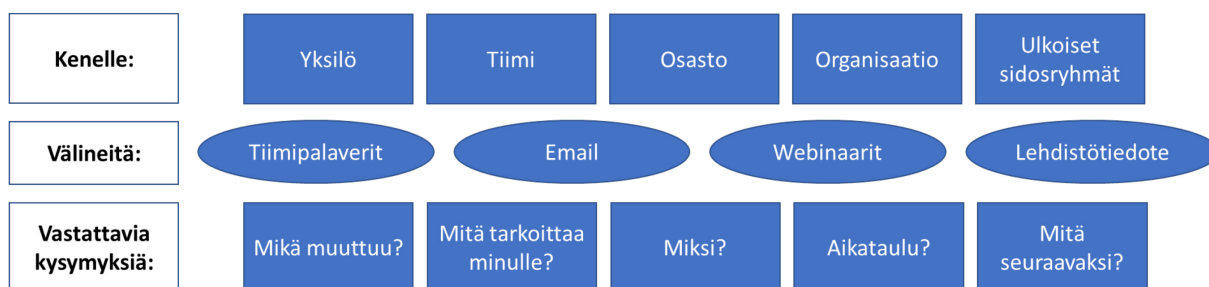
- Viestintäkanavat
- Viestinnän ammattilainen
- Kuinka laajalle viestintää ulotetaan? (tiimille, osastolle, organisaatiolle, organisaation ulkopuolelle)
- Muutoksen näkyväksi tuominen viestinnällä (kuva 16; ks. myös luvun 2.1.4 kohta 3. *Miten strategiatyöstä viestitään organisaatiossa*).

Muutoksessa on tärkeää tunnistaa se, keitä kaikkia muutos yrityksessä ja sen ympärillä koskettaa. Muutoksen suunnittelussa on tärkeää saada kokonaiskuva muutoksen osapuolista ja kohderyhmistä ja niiden rooleista muutoksen toteuttajina. Kohderyhmiä ovat esimerkiksi johto, esimiehet, yrityksen eri osastot/yksiköt/liiketoiminta-alueet, eri henkilöstöryhmät, luottamusmiehet, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Kohderyhmien määrittelyssä myös

ulkoiset ryhmät, kuten asiakkaat tai tavarantoimittajat, on hyvä ottaa huomioon; esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotosta tulee kertoa ulkoisille ryhmille ja sitouttaa myös heitä uudenlaiseen toimintatapaan. Muutosviestintä kannattaa suunnitella ja suunnata eri ryhmien tarpeiden mukaan. (Ilmarinen, n.d., s. 9)

Ilmarisen (n.d., s. 10) oppaan mukaan kohderyhmien tunnistamisessa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Keitä kaikkia muutos koskettaa? Ketkä / mitkä ryhmät ovat keskeisiä muutoksen toteuttamisen kannalta? Keitä / mitä ryhmiä on tärkeä informoida? Keillä / millä ryhmillä on päätöksentekovaltaa?

Kuva 16. Esimerkkejä muutosprosessin näkyväksi tekevässä viestinnässä huomioitavista asioista



3 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaatii perehtymistä strategioiden jalkauttamisen teoriaan, johtamisteorioihin erityisesti muutosjohtamisen näkökulmista, prosessien kuvaamisen menetelmiin sekä organisaation sitouttamiseen perehtyneisiin tutkimuksiin.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on intensiivinen tapaustutkimus, jossa sekä osallistuva havainnointi että teemahaastattelut tuottavat tietoa. Opinnäytetyön ongelmanasetteluun vastataan hakemalla tietoa sekä teorian puolelta olemassa olevista tutkimuksista että kohdeorganisaatiolta tietoa keräämällä ja havainnoimalla. Tiedonkeruussa käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Teemahaastattelun aikana on mahdollisuus

tarkentaa kysymyksiä. Haastatteluihin valittavat henkilöt ovat tarkoituksenmukaisesti valittuja kohdeorganisaatiosta heidän toimenkuviansa perusteella. Haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006b)

Lisäksi prosessista pidetään päiväkirjaa, johon kirjataan havaintoja matkan varrelta esimerkiksi ennen työpajoja ja niiden jälkeen.

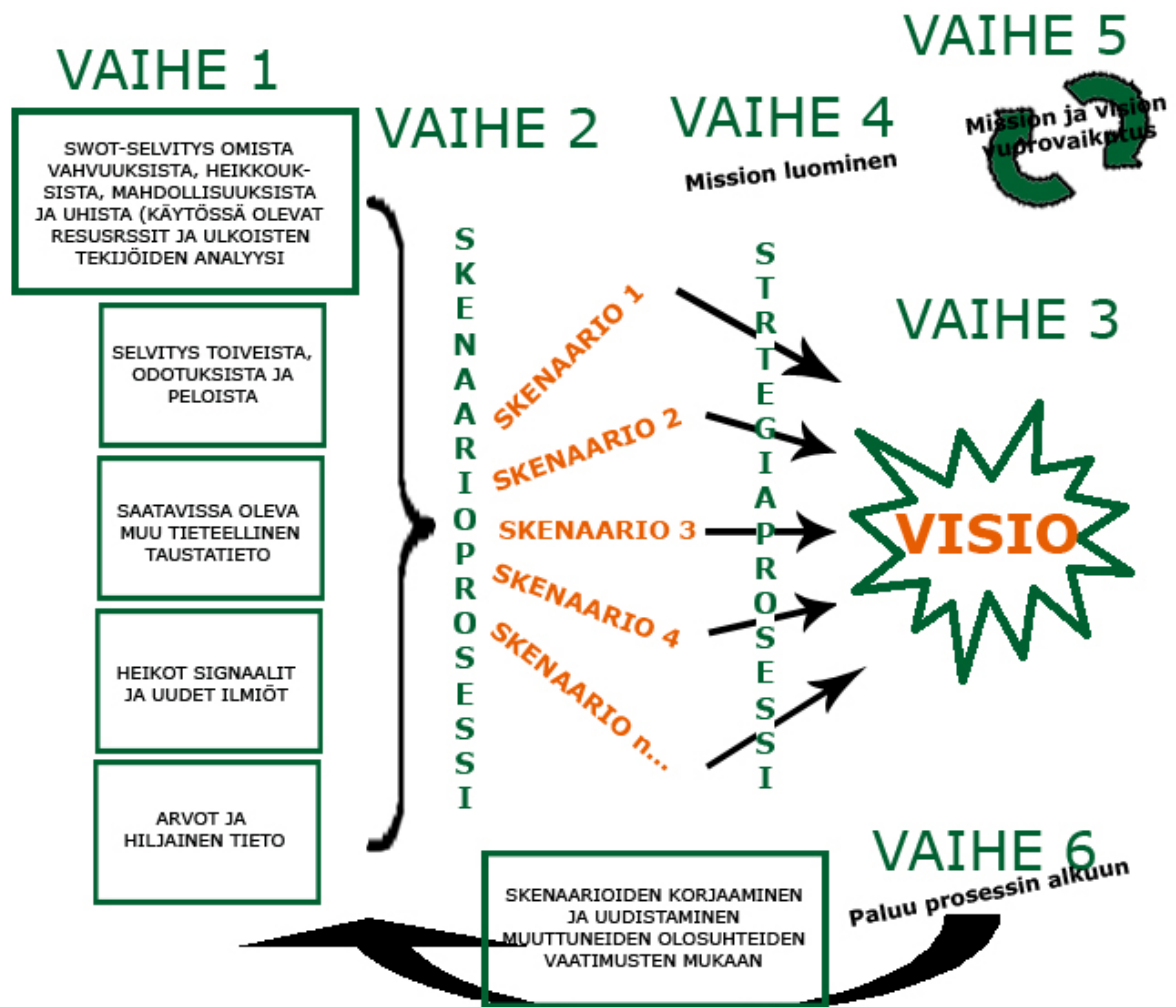
3.1.1 Skenaariotyöskentely

Skenaariomenetelmä koetaan työkaluna, joka auttaa päätöksenteossa ja suunnittelussa. Sen avulla tuotetaan tulevaisuudenkuvia, jotka voivat auttaa joko saamaan tietoa siitä, millaiseksi tulevaisuus muodostuu, tai että miten haluttu tulevaisuus voidaan saada tapahtumaan lukuisien muiden tulevaisuuksien joukosta. (Rubin, 2022a)

Rubin (2022b) skenaariotyöskentelyn ohjeistuksessa esitellään kuusi eri vaihetta: Vaihe 1. Nykytilan kriittinen tarkastelu, Vaihe 2. Skenaarioiden laatiminen, Vaihe 3. Vision laatiminen, Vaihe 4. Mission laatiminen, Vaihe 5. Vision ja mission vuoropuhelu ja Vaihe 6. Skenaarioiden korjaaminen uuden tiedon pohjalta.

Skenaariotyöskentelyssä lähdetään siis liikkeelle nykytilan kriittisellä tarkastelulla SWOT-analyysin avulla (kuva 17). Siihen voivat sisältyä perinteisten vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien lisäksi myös toiveet, odotukset, pelot, muu tieteellinen taustatieto, heikot signaalit, uudet ilmiöt, arvot ja hiljainen tieto, resurssit ja ulkoiset tekijät. Vaiheessa kaksi laaditaan skenaariot. Kolmosvaiheessa skenaarioista laaditaan tahtotilan kuvaus eli visio. Neljännessä vaiheessa luodaan missio, joka on visioon johtavan polun kuvaus. Tähän vaiheeseen sisältyy myös välitavoitteiden kuvaus. Vaiheessa viisi missio ja visio käyvät vuoropuhelua, ja vaiheessa kuusi skenaarioita korjataan uuden tiedon pohjalta. (Rubin, 2002b)

Kuva 17. Skenaariotyöskentelyn vaiheet (Rubin, 2002b)



3.1.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee kokonaisvaltaisesti ihmisten välisten ja sosiaalisten merkitysten maailmaa. Tavoitteena on löytää ihmisten omat koetun todellisuuden kuvaukset, sekä tutkimuksessa muodostuneiden tulkintojen myötä osoittaa toiminnasta jotain, jota ei voida havaita välittömästi. (Vilkka, 2021; ks. myös Juuti & Puusa, 2020)

Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia voivat olla esimerkiksi mielipiteet, mielikuvat tai eri näkökulmat. Tutkimuksessa korostuvat *konteksti* - millaisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy, jolloin tulee kuvata myös toimintaympäristö ja tutkimustilanne, *ilmiön intentio* -

tutkimustilannetta tulee tarkkailla, ja sitä, millaisia motiiveja tekemiseen ja esimerkiksi vastauksiin liittyy, ja *prosessi* - tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta asiasta (Vilkka, 2021).

Kaikki ihmisen tuottama materiaali on laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoa. Erilaisia menetelmiä ovat haastattelut, tapaustutkimukset, asiantuntijahaastattelut, kohderyhmäkeskustelut ja havainnoivat tutkimukset. (Vilkka, 2021)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat (Kallinen & Kinnunen, n.d):

1. Epäily itsestään selvästi tiedettyä kohtaan
2. Kvalitatiivisen aineiston suosiminen
3. Strukturoimattoman ja luonnollisen aineiston suosiminen
4. Sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun
5. Keskittyminen toimintaan
6. Subjektiuden arvostaminen
7. Asianosaisten omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen
8. Tutkijan paikan reflektointi
9. Monimutkaisuuden sietokyky
10. Mitä- ja miten-kysymysten painottaminen
11. Analyysivetoisuus

3.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Opinnäytetyössä on kerätty tietoa strategisesta osaamisen johtamisesta sekä teoriaa strategian jalkauttamisesta erityisesti pienessä yrityksessä. Lisäksi tiedot yrityksen kulttuurista, johtamismalleista ja organisaatiostruktuurista ovat erittäin oleellisia opinnäytetyön kannalta. Käytännön jalkautuksesta tietoa ja kokemuksia kerätään teemahaastattelun muodossa. Haastatteluissa on tärkeää, että ne sisältävät saatesanat, jonka tulee antaa riittävästi informaatiota tutkimuksesta (Vilkka, 2007, s. 81).

3.2.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Käytettäessä haastattelua tutkimusmenetelmänä, tutkija esittää haastateltavalle kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa ja tästä kertynyt aineisto analysoidaan. Analyysissä voidaan huomioida sanallisten vastausten lisäksi myös muu viestintä, kuten ilmeet, äänensävyt, tunteet jne. (Anttila, 1998)

Aineistonhankintamenetelmänä haastattelu voidaan jaotella haastattelutyypin mukaan. Tämän määrittää haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen aste, eli onko se *strukturoidu*, *puolistrukturoidu* vai *strukturoidaton haastattelu*. Myös rakenne haastattelussa voi vaihdella. Toteutustapoina ovat esimerkiksi *asiantuntijahaastattelu*, *teemahaastattelu* ja *ryhmähaastattelu*. (Koppa, 2015)

Haastattelut on tutkimuksessa toteutettu puolistrukturoiduina haastatteluina.

Puolistrukturoidu haastattelu on menetelmä, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat tai liki samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tällaisia haastatteluja ovat mm. teemahaastattelut. Ne eivät etene tarkkojen ennalta määriteltujen kysymysten mukaan, vaan aiheet liittyvät käsiteltävään aihepiiriin eli teemaan. Tällöin myös haastateltavien valinnassa on varmistettava, että he liittyvät jotenkin teemaan ja ovat parhaita tietolähteitä aiheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b)

Teemahaastattelussa käsitellään keskustelunomaisesti ennalta määriteltäviä aihepiirejä. Vastauksista tutkitaan teemaan liittyviä asioita ja analysoidaan sitä tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b)

3.2.2 Haastatteluaineistojen analysointi

Laadullinen analyysi

Laadullisen aineiston analysoinnin vaiheet aineiston keruun jälkeen (Järvenpää, 2006):

1. Tutustuminen aineistoon: Tehdyt haastattelut ja muistiinpanot, näistä tehtävät litteroinnit, muistiinpanot sekä alustavat ideat aineiston luokittelusta

2. Aineiston luokittelu/teemoittelu koodaamalla: alkuperäisten tekstien jakaminen osatekijöihin, aineiston luokittaminen/teemoittelu, luokkien vertailu ja mahdollisten teoreettisten käsitteiden kehittäminen
3. Aineiston liittäminen asiayhteyteen ja osatekijöiden välisten yhteyksien tunnistaminen (kontekstualisointi)
4. Aineiston esittäminen ja olettamukset

Tässä opinnäytetyössä laadullinen analyysi on teoriaohjaava lähestymistapa, jossa teorian ohjaavuus analyysiin vaihtelee tutkimuksittain (Leinonen, 2018; Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006a).

Aineiston analyysin realistinen, jäsentelevä ja analysoiva painotus pyrkii löytämään tutkimusongelmaa valaisevat teemat ja niiden esiintyminen ja ilmeneminen aineistossa. Yksittäisistä havainnoista voidaan koota yhtenäisiä teemoja. Tavoite on löytää tutkittavasta aiheesta olennaiset ja keskeiset asiat. Haastatteluista nousevien teemojen tarkastelussa teemahaastatteluaineiston analysoinnissa aineistoa voidaan järjestellä esimerkiksi haastatteluteemoittain. Näitä ryhmiä tarkastellaan tehden muistiinpanoja tai tarkempia koodauksia, jotta teemojen keskeinen anti saadaan tiivistettyä tutkijan omin sanoin tulkintojen ja teorioiden ohella. Haastatteluissa tulee muistaa, että haastatteluissa esiin nousevat teemat saattavat poiketa tutkijan kysymyksen sisältöteemasta. Haastattelusitaatit tutkimuksessa osoittavat tutkijan tekemää teemoittelua. Teemoista voidaan vielä tiivistää tyyppejä, tyyppikertomuksia ja -vastauksia, joista saadaan aineiston tyypilliset ja yleiset elementit tai kertomukset. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006d; Järvenpää, 2006)

Mikäli haastatteluissa tulee ilmi erityisesti esimerkiksi jalkautumisen esteeksi muodostuvia asioita, joiden lähtökohdat ovat kielellisessä otteessa, voidaan aineistoja tutkia myös retorisen, narratiivisen tai diskursiivisen analyysin kautta. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006d; Järvenpää, 2006)

3.2.3 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Havainnointi on kokemukseen perustuvan tutkimuksen tieteellinen aineistonkeruumenetelmä, ja se tunnetaan myös nimellä observointi. Sitä käytetään yleensä täydentämään muita tiedonkeruumenetelmiä. Pelkästään käytettynä havainnointi on työläs menetelmä, ja siksi kysely ja haastattelu ovat osittain syrjäyttäneet sen. Havainnoinnin eri muotoja ovat mm. suora eli ei-osallistuva ja osallistuva havainnointi. (Anttila, 1998).

Suora eli systemaattinen havainnointi on ei-osallistuvaa havainnointia, ja sitä käytetään, kun halutaan tarkkailla tilannetta ilman, että tutkittavat siitä edes välttämättä tietäisivät. Joskus tutkimusaihe voi nimittäin olla sellainen, että tarkoituksenmukaista tutkimustietoa saadaan vain, jos tutkittavat eivät tiedä olevansa tarkkailun kohteena ja käyttäytyvät siten luonnollisesti. Mutta onko tieteen nimissä oikeutettua ja eettisesti oikein havainnoida ihmisiä heidän siitä tietämättä? (Anttila, 1998)

Osallistuva havainnointi voi olla joko aktiivista tai passiivista havainnointia. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa läsnäolollaan aktiivisesti tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi osallistua projektiin aktiivisena toimijana. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavaan tilanteeseen ilman tilanteisiin vaikuttamista. Molemmissa havainnointitavoissa on pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen. (Anttila, 1998)

Sekä osallistuva että ei-osallistuva havainnointi voi olla joko systemaattista ja standardoitua (erittäin pitkälle strukturoitua ja jäsenneiltyä, yksityiskohtaista) tai ei-systemaattista (strukturoimatonta, joustavaa ja väljää). Strukturoitu havainnointi vaatii tutkijan jäsentelemään ongelmansa ennen varsinaista havainnointia ja laatii tutkimusongelmiin liittyviä luokitteluja havainnointia varten. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2009, s. 59–60)

Strukturoimattomalla havainnoinnilla saadaan paljon ja monipuolista ennakkotietoa tutkittavasta asiasta. Tällaista havainnointia ei voida luokitella etukäteen, vaan on hyödynnettävä tutkittavan ilmiön teoriaa, jonka avulla tehdään ennakko-oletuksia siitä, mitä ilmiössä tapahtuu tutkimuksen edetessä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2009, s. 60)

Havainnoinnin etuja ovat muun muassa seuraavat:

- Saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä
- Tutkija voi havainnoida tutkittavia luonnollisessa ympäristössä
- Erinomainen menetelmä muun muassa laadullisessa tutkimuksessa ja vuorovaikutuksen tutkimisessa, ja silloin kun tilanteet ovat vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia
- Sopii myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia, kuten lapset tai kun halutaan saada selville sellaista tietoa, jota tutkittavat eivät halua suoraan kertoa tutkijalle (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006c)

Havainnoinnin luotettavuus ja objektiivisuus herättävät kysymyksiä menetelmän ollessa hyvin tilanneherkkä. Tutkija kokee asioita aina omalla tavallaan, ja tämä kokemus saattaa olla erilainen kuin toisilla osallistujilla. Objektiivisuutta voidaan parantaa esimerkiksi käyttämällä useampaa kuin yhtä havainnoijaa samassa tilanteessa, tai totuttamalla osallistujat havainnoijaan etukäteen vierailemalla tutkimuspaikalla tai tuomalla kameran tutkimustilaan yhdessä tutkittavien kanssa etukäteen. (Anttila, 1998)

3.3 Tutkimusprosessi

Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia tutkimuksen kohteena olevan kaltaisessa yrityksessä on osoitus siitä, että myynti ja markkinointi alkavat olla siinä vaiheessa, että johdonmukaista, suunnitelmallista ja tavoitteellista työtä halutaan tehdä myös myynnin ja markkinoinnin puolella. Yrityksen elinkaari on sellaisessa kohdassa, että panostuksia pitää miettiä pidemmällä tähtäimellä.

Matalahierarkisessa pienessä yrityksessä on totuttu tekemään asioita hyvin kevyesti, sekä kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja ketterillä tavoilla. Taustalta on kuitenkin puuttunut koko yritystä koskeva strategia sekä johdon tuki. Kun toimintamalleja muutetaan radikaalisti, puhutaan muutosjohtamisesta.

Jotta myynti ja markkinointi saadaan toimimaan rinnakkain toisiaan kompaten, tarvitaan yhteinen strategia. Strategian valmistelussa on tärkeää huomioida kaikki osallistuvat tahot. Sitouttamista on mahdollista tehdä osallistamalla tahot myös myynnin ja markkinoinnin tavoitteiden määrittelyyn, jotka pääosin pitäisi johtaa koko yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Tällainen toimintatapa ei ole yleisesti yrityksessä käytössä, joten on oleellista selkeyttää kaikille osallisille, miksi tätä tehdään, kuka tekee, milloin tekee ja miten tekee, sekä mitä lopputuotoksella tehdään.

Strategian jalkauttamisen vaihe on yhtä lailla oleellinen sitouttamisen kannalta. Jokaisen tekijän on tiedettävä ja ymmärrettävä oma osallisuutensa ja osuutensa strategiassa kerrottujen toimintojen toteuttamisessa. Tässä tapauksessa strategian jalkauttamisen perustana olivat sekä sisällöltään että ulkoasultaan uudistetut nettisivut. Sisällössä erityisesti asiakaskeskeisyys ja ymmärrettävyys olivat tärkeimmät lähtökohdat, ja yrityksen asiantuntijoiden ymmärrys kontekstista avainasemassa.

Aikaisemmassa taulukossa 1 luvussa *2.3.1 Muutosjohtaminen* oli eriteltyinä erilaisia muutosviestinnän kohderyhmiä, joiden perusteella voidaan myös arvioida digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautuksessa huomioitavia seikkoja. Kun taulukkoa muokataan tarpeeseen sopivaksi, jää jäljelle organisaation sisäistä informointia koskevat osa-alueet (taulukko 2).

Taulukko 2. Muutosjohtamisen vaatimukset / odotukset kohderyhmittäin organisaation sisällä

Muutosjohtamisen vaatimus / odotus	Yksilö	Tiimi	Työyhteisö
Muutosviestintä ja läpinäkyvyys	x	x	x
Tiedotusvastuut (organisaation viestintäosasto, johto, esimiehet)	x	x	x
Lain mukaan toimiminen	x	x	x
Muutosten frekvenssin hallinta ja omaksumiskyky	x	x	x
Organisaation muutoskykyisyys	x	x	x
Työyhteisön organisoituminen, Yksilön työtehtävät, Tiimin toimintamallit	x	x	x
Muutoksen jalkauttamisen vastuut			x
Kouluttaminen / kouluttautuminen	x	x	x

Skenaariotyöskentelyn avulla määriteltiin ennen strategian jalkauttamista luvussa 3.4 *Ennen prosessia tehty skenaariotyö* esiteltyt skenaariot muista tutkimuksista kootuista teorioista tehdyn SWOT-analyysin pohjalta.

3.4 Prosessin kulku

Digitaalisen myynnin ja markkinoinnin strategian luominen startattiin tarjouspyyntökierröksellä jo rinnakkain yritysstrategiaprosessin kanssa. Tarjouskilpailun voittaneen konsulttitoimisto A:n kanssa lähdettiin luomaan prosessia yhteisymmärryksessä, ja ennen varsinaista työpajaa heidät tutustutettiin uuteen yritysstrategiaan, yrityksen toimintaan, kilpailuetuihin ja tuote- ja palveluportfolioon. Tämän lisäksi keskustelimme myös tavoitteista ja odotuksista strategiatyötä kohtaan. Konsultit saivat myös katseluoikeuden Google Analyticsin ja Google Search Consolen dataan.

Osallistujat työpajaan oli määritelty seuraavasti: markkinointipäällikkö, myyntipäällikkö, teknologiajohtaja ja kolme asiantuntijaa. Kokoonpano vaihtui poissaolojen vuoksi muutama otteeseen, mutta tarpeeksi osallistujia saatiin mukaan.

Työpajassa käytiin läpi, miten kasvattaa SaaS-myyntiä digitaalisen markkinoinnin keinoin, sekä mitä ovat ostajapersoonat ja miten heidän haaveidensa, tavoitteidensa ja demograafisten piirteidensä ymmärtäminen auttaa sellaisen strategian muodostamiseen, joka tähtää arvokkaimpien liidien ja asiakkaiden houkuttelemiseen.

Työpajan aikana osallistujat saivat käyttää asiantuntijuuttaan ja ymmärrystään omista asiakkaistaan ja vaikuttaa siihen, millaisia yrityksen ostajapersoonista muodostui.

Itse strategiassa oli hyödynnetty olemassa olevaa dataa, työpajan tuloksia sekä erityyppisiä valmiita viitekehyksiä ja työkaluja. Lopputuotteena oli sekä analyysi nykyisestä maturiteetista, ydinstrategia ja tavoitteet SMART-tavoitteina, sekä avainsanakartoitus, ostajapersoonat ja sisältöehdotuksia työpajan tuotoksista.

Strategisina ensisijaisina toimenpiteinä strategiassa ehdotettiin websivu-uudistusta liikenteen ja konversioiden kasvattamiseksi, digitaalisen markkinoinnin kulttuurin rakentamista kouluttamisen, resursoinnin ja ulkoistettujen palvelujen avulla, laadukkaan hakusanapohjaisen sisällön tuottamista, mainontaa ja inbound-markkinointia (nk. houkuttelumarkkinointi), sekä hakukoneystävällisiä laskeutumissivuja tietyille tuotteille.

Seuraavaksi pidettiin toinen työpaja konsulttitoimisto B:n kanssa. Toisen toimiston käyttämistä perusteltiin ELY-keskukselta saadulla tuella, jota saattoi käyttää vain tiettyihin konsulttitoimistoihin. Toisen toimiston kanssa jalostettiin ostajapersoonia tekemällä ostajapersoonakanvaasi, johon kerättiin ostajapersoonien tarpeita, huolia ja murheita ja kohdistettiin niitä vastaavat huolien helpottajat ja avut, joita ohjelmistot saattoivat ostajapersoonasiakkaalle tuoda. Näiden tuotosten pohjalta rakennettiin web-sivurakenne ja sisältöehdotuksia eri ostopolun vaiheisiin. Lopputuloksena oli paitsi laajemmat ostajapersoonat, myös kunnolla mietitty sivurakenne ostajapersoonien tarpeisiin.

Kolmannessa vaiheessa rakennettiin itse sivusto, eli päästiin strategian tärkeimmän osion jalkauttamiseen. Kolmannen vaiheen tuotti osittaisena ostopalveluna strategian luonut konsulttitoimisto A, jolla projektiryhmä koki olevan eniten ymmärrystä yrityksen nichestä alasta, sekä sopivin tarjous.

Kolmannen vaiheen toteutuksessa määriteltiin web-sivuston tekninen rakenne, visuaalinen puoli, toiminnallisuudet, sisällöt ja vanhoilta sivuilta siirrettävä data. Konsulttitoimisto toteutti web-sivujen teknisen rakenteen, visuaalisuuden ja toiminnallisuudet sekä uudelleenohjaukset vanhoilta sivustoilta. Tilaajayrityksen tehtäväksi jäi sisältöjen ja kuvitusten tuottaminen ja sivuille vieminen sekä vanhojen sivujen blogi- ynnä muiden säilytettävien tekstien siirtäminen uudelle alustalle.

Jokaisessa prosessin vaiheessa pidin kirjaa tapaamisista ja havainnoistani. Osallistumiseni kaikkiin tapaamisiin mahdollisti myös yleisen ilmapiirin aistimisen ja kokemisen.

3.5 Ennen prosessia tehty skenaariotyö

SWOT-analyysi

Toiveet: Strukturoidumpi tapa tehdä myyntiä ja markkinointia yhteistyössä

Vahvuudet: Kaikki oleelliset henkilöt voi ottaa mukaan prosessiin, Ei ennakkokäsitystä siitä millainen lopputuleman pitäisi olla, Myynti ja markkinointi sitoutuneet prosessiin

Heikkoudet: Ei ymmärretä tulosten tarpeellisuutta → osallistujien priorisointi, Johdon sitoutuminen, Ei vertailukohtaa, Hyvin niche ala, Osallistujia ehkä jopa liian vähän

Mahdollisuudet: Voidaan tehdä täysin omannäköinen ja asiaan istuva lopputulema, Saadaan laajempikin etu tehdystä työstä kuin vain uudistettu nettisivu ja sisällöt (esim. ostopolut jne.), Strategiaa voi jatkotyöstää jalkautukseen helposti

Uhat: Strategia ja sen jalkauttaminen jäävät muutaman henkilön vastuulle, Strategia ei ole toteuttamiskelpoinen, Strategia ei sisällä kunnollista jalkauttamissuunnitelmaa, Strategiaa ei osata viestiä tarpeeksi hyvin, jotta osalliset ”ostaisivat” sen

SWOT-analyysin pohjalta kokosin yhteen kriittiset tekijät onnistumisen kannalta. Näitä olivat seuraavat:

Valmistelu

1. Strategian tarve tunnistettu ja johdon puolelta vahvistettu.
2. Johdon sitoutuminen.
3. Oleelliset osallistujat.
4. Tiimin sitoutuminen.
5. Konsulttitoimiston kokemus.

Tekeminen

6. Osallistujien oma priorisointi.
7. Osallistujien innostuneisuus.
8. Mahdolliset ennakko-odotukset.
9. Prosessin aikataulun pitävyys.

Lopputulos:

10. Strukturoitu markkinoinnin ja myynnin yhteistyö.
11. Jatkotyöstettävä lopputulos.
12. Jalkautusehdotus strategiasta.
13. Strategiasta viestiminen.

Näiden kriittisten tekijöiden pohjalta vedin yhteen niihin vaikuttavia ajureita kohta kohdalta, ja oheiset vaikuttavat näihin kriittisiin tekijöihin: Strategia, Arvot, Viestintä, Ennakkoselvitys, Perekdytysviestintä, Ymmärrys, Yrityksen johto, Osallistaminen, Konsulttitoimisto ja Projektinjohto.

Näistä määritin neljä erilaista skenaariota, ja niihin vaikuttavia tekijöitä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden perusteella (kuvat 18–21).

Kuva 18. Skenaario 1: Kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Systemaattinen ja yritykselle hyödyllinen strategiadokumentti, joka on jalkautuskelpoinen.

Skenaario 1: Kaikki puhaltavat yhteen hiileen, Systemaattinen ja yritykselle hyödyllinen strategiadokumentti, joka on jalkautuskelpoinen				
	Tavoiteltava tulevaisuus	Vältettävä tai uhkaava tulevaisuus	Valmistelu (V), Tekeminen (T), Lopputulos (L)	Johto (J), Projektin johto (PJ), Konsultti (K)
Strategia	Yritystason strategia huomioidaan "alastrategiassa"	Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia on irrallinen yritystason strategiasta	V, T	PJ, K
Arvot	Strategiaprosessissa huomioidaan yrityksen arvot	Strategiaprosessissa ei huomioida yrityksen arvoja	V	PJ, K
Viestintä (sis. Perehdytys)	Viestintää toteutetaan jatkuvasti ja systemaattisesti läpi projektin	Viestintää ei tehdä systemaattisesti	V, T, L	PJ
Ennakkoselvitys	Konsultit kilpailutetaan ja niiden lopputuotoksia vertaillaan	Konsultteja ei kilpailuteta, vaan valitaan muulla kriteeristöllä	V	PJ
Ymmärrys	Osallistujat ymmärtävät miksi ja mitä he ovat tekemässä	Osallistujat eivät tiedä mihin osallistuvat ja miksi	V, T	PJ
Johto	Johto ymmärtää projektin merkityksen ja sitoutuu projektiin	Johto ei ole kiinnostunut projektista kuin korkeintaan nimellisesti	V, T, L	J
Osallistaminen	Tiiminjäsenet osallistetaan projektin joka vaiheessa, ja heille annetaan todellinen mahdollisuus vaikuttaa tekemiseen	Tiiminjäsenet toimivat vain työpajojen osallistujina vailla varsinaista vaikutusvaltaa	V, T, L	PJ, K
Konsulttitoimisto	Konsulttitoimisto ottaa projektin haltuun ja toimii projektinjohtajan kanssa hyvässä yhteistyössä	Konsulttitoimisto luotsaa projektia vanhan kaavan mukaan ottamatta toimialan erityistarpeita huomioon	V, T, L	K
Projektin johto	Projektin johto asettaa tavoitteet ja pysyy aikataulussa	Projektin johto ei kiinnitä huomiota projektin etenemiseen ja valmistumiseen	V, T, L	PJ

Kuva 19. Skenaario 2: Konsultti menee matalan aidan kohdalta. Perustason myynti- ja markkinointistrategia.

Skenaario 2: Konsultti menee matalan aidan kohdalta, Perustason myynti- ja markkinointistrategia.				
	Tavoiteltava tulevaisuus	Vältettävä tai uhkaava tulevaisuus	Valmistelu (V), Tekeminen (T), Lopputulos (L)	Johto (J), Projektin johto (PJ), Konsultti (K)
Strategia	Yritystason strategia huomioidaan "alastrategiassa"	Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia on irrallinen yritystason strategiasta	V, T	PJ, K
Arvot	Strategiaprosessissa huomioidaan yrityksen arvot	Strategiaprosessissa ei huomioida yrityksen arvoja	V	PJ, K
Viestintä (sis. Perehdytys)	Viestintää toteutetaan jatkuvasti ja systemaattisesti läpi projektin	Viestintää ei tehdä systemaattisesti	V, T, L	PJ
Ennakkoselvitys	Konsultit kilpailutetaan ja niiden lopputuotoksia vertaillaan	Konsultteja ei kilpailuteta, vaan valitaan muulla kriteeristöllä	V	PJ
Ymmärrys	Osallistujat ymmärtävät miksi ja mitä he ovat tekemässä	Osallistujat eivät tiedä mihin osallistuvat ja miksi	V, T	PJ
Johto	Johto ymmärtää projektin merkityksen ja sitoutuu projektiin	Johto ei ole kiinnostunut projektista kuin korkeintaan nimellisesti	V, T, L	J
Osallistaminen	Tiiminjäsenet osallistetaan projektin joka vaiheessa, ja heille annetaan todellinen mahdollisuus vaikuttaa tekemiseen	Tiiminjäsenet toimivat vain työpajojen osallistujina vailla varsinaista vaikutusvaltaa	V, T, L	PJ, K
Konsulttitoimisto	Konsulttitoimisto ottaa projektin haltuun ja toimii projektinjohtajan kanssa hyvässä yhteistyössä	Konsulttitoimisto luotsaa projektia vanhan kaavan mukaan ottamatta toimialan erityistarpeita huomioon	V, T, L	K
Projektin johto	Projektin johto asettaa tavoitteet ja pysyy aikataulussa	Projektin johto ei kiinnitä huomiota projektin etenemiseen ja valmistumiseen	V, T, L	PJ

Kuva 20. Skenaario 3: Sisäinen valmistelu ja projektin johto eivät ota tulta alleen. Strategian teoria on hallussa, mutta lopputulos ei ole johdonmukainen.

Skenaario 3: Sisäinen valmistelu ja projektin johto eivät ota tulta alleen, Strategian teoria on hallussa, mutta lopputulos ei ole johdonmukainen				
	Tavoiteltava tulevaisuus	Vältettävä tai uhkaava tulevaisuus	Valmistelu (V), Tekeminen (T), Lopputulos (L)	Johto (J), Projektin johto (PJ), Konsultti (K)
Strategia	Yritystason strategia huomioidaan "alastrategiassa"	Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia on irrallinen yritystason strategiasta	V, T	PJ, K
Arvot	Strategiaprosessissa huomioidaan yrityksen arvot	Strategiaprosessissa ei huomioida yrityksen arvoja	V	PJ, K
Viestintä (sis. Perehdytys)	Viestintää toteutetaan jatkuvasti ja systemaattisesti läpi projektin	Viestintää ei tehdä systemaattisesti	V, T, L	PJ
Ennakkoselvitys	Konsultit kilpailutetaan ja niiden lopputuotoksia vertaillaan	Konsultteja ei kilpailuteta, vaan valitaan muulla kriteeristöllä	V	PJ
Ymmärrys	Osallistujat ymmärtävät miksi ja mitä he ovat tekemässä	Osallistujat eivät tiedä mihin osallistuvat ja miksi	V, T	PJ
Johto	Johto ymmärtää projektin merkityksen ja sitoutuu projektiin	Johto ei ole kiinnostunut projektista kuin korkeintaan nimellisesti	V, T, L	J
Osallistaminen	Tiiminjäseneet osallistetaan projektin joka vaiheessa, ja heille annetaan todellinen mahdollisuus vaikuttaa tekemiseen	Tiiminjäseneet toimivat vain työpajojen osallistujina vailla varsinaista vaikutusvaltaa	V, T, L	PJ, K
Konsulttitoimisto	Konsulttitoimisto ottaa projektin haltuun ja toimii projektinjohtajan kanssa hyvässä yhteistyössä	Konsulttitoimisto luotsaa projektia vanhan kaavan mukaan ottamatta toimialan erityistarpeita huomioon	V, T, L	K
Projektin johto	Projektin johto asettaa tavoitteet ja pysyy aikataulussa	Projektin johto ei kiinnitä huomiota projektin etenemiseen ja valmistumiseen	V, T, L	PJ

Kuva 21. Strategia 4: Kuha tehään. Kukaan ei ole sitoutunut projektiin, jossa lopputuotoksena on mihinkään liittymätön strategiapaperi.

Skenaario 4: Kuha tehään, Kukaan ei ole sitoutunut projektiin, jossa lopputuotoksena on mihinkään liittymätön strategiapaperi.				
	Tavoiteltava tulevaisuus	Vältettävä tai uhkaava tulevaisuus	Valmistelu (V), Tekeminen (T), Lopputulos (L)	Johto (J), Projektin johto (PJ), Konsultti (K)
Strategia	Yritystason strategia huomioidaan "alastrategiassa"	Digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia on irrallinen yritystason strategiasta	V, T	PJ, K
Arvot	Strategiaprosessissa huomioidaan yrityksen arvot	Strategiaprosessissa ei huomioida yrityksen arvoja	V	PJ, K
Viestintä (sis. Perehdytys)	Viestintää toteutetaan jatkuvasti ja systemaattisesti läpi projektin	Viestintää ei tehdä systemaattisesti	V, T, L	PJ
Ennakkoselvitys	Konsultit kilpailutetaan ja niiden lopputuotoksia vertaillaan	Konsultteja ei kilpailuteta, vaan valitaan muulla kriteeristöllä	V	PJ
Ymmärrys	Osallistujat ymmärtävät miksi ja mitä he ovat tekemässä	Osallistujat eivät tiedä mihin osallistuvat ja miksi	V, T	PJ
Johto	Johto ymmärtää projektin merkityksen ja sitoutuu projektiin	Johto ei ole kiinnostunut projektista kuin korkeintaan nimellisesti	V, T, L	J
Osallistaminen	Tiiminjäseneet osallistetaan projektin joka vaiheessa, ja heille annetaan todellinen mahdollisuus vaikuttaa tekemiseen	Tiiminjäseneet toimivat vain työpajojen osallistujina vailla varsinaista vaikutusvaltaa	V, T, L	PJ, K
Konsulttitoimisto	Konsulttitoimisto ottaa projektin haltuun ja toimii projektinjohtajan kanssa hyvässä yhteistyössä	Konsulttitoimisto luotsaa projektia vanhan kaavan mukaan ottamatta toimialan erityistarpeita huomioon	V, T, L	K
Projektin johto	Projektin johto asettaa tavoitteet ja pysyy aikataulussa	Projektin johto ei kiinnitä huomiota projektin etenemiseen ja valmistumiseen	V, T, L	PJ

3.6 Haastattelut

Kuten edellä on kerrottu, prosessin strategianluontivaiheeseen osallistui markkinointipäällikkö, myyntipäällikkö, teknologiajohtaja ja kolme asiantuntijaa. Myöhempiin strategian jalkautuksen työpajoihin osallistui lisäksi muutama muu myynnin henkilö. Haastattelut tehtiin valituille neljälle henkilölle, jotka kaikki työskentelevät myynnin parissa, ja jotka osallistuivat lähes jokaiseen työpajaan sekä strategiassa että jalkautuksessa, kuten myös käytännön työskentelyyn websivuston kanssa.

Haastattelut tehtiin, kun strategiatyö oli saatu päätökseen ja jalkautusta aloitettu konsulttien työpajojen verran.

Haastattelukysymykset jaottuivat kolmeen eri pääalueeseen: motivaatioon, prosessiin ja jalkautukseen. Haastatteluista saadut vastaukset litteroitiin ja teemoiteltiin. Teemoja ei ollut valittu etukäteen, vaan ne jäsentyivät haastatteluja läpikäydessä (kuva 22).

Haastatteluvastauksista poimittiin esiin nousevia asioita sen mukaan, olivatko ne menneisyydessä hyvin olevia, menneisyydessä kehitettäviä, tulevaisuudessa hyvin olevia tai tulevaisuudessa kehitettäviä asioita. Nämä lauseet, jotka edellä mainittuja sisälsivät, poimittiin ja yksinkertaistettiin (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkkejä opinnäytetyössä käytetystä aineiston yksinkertaistamisesta

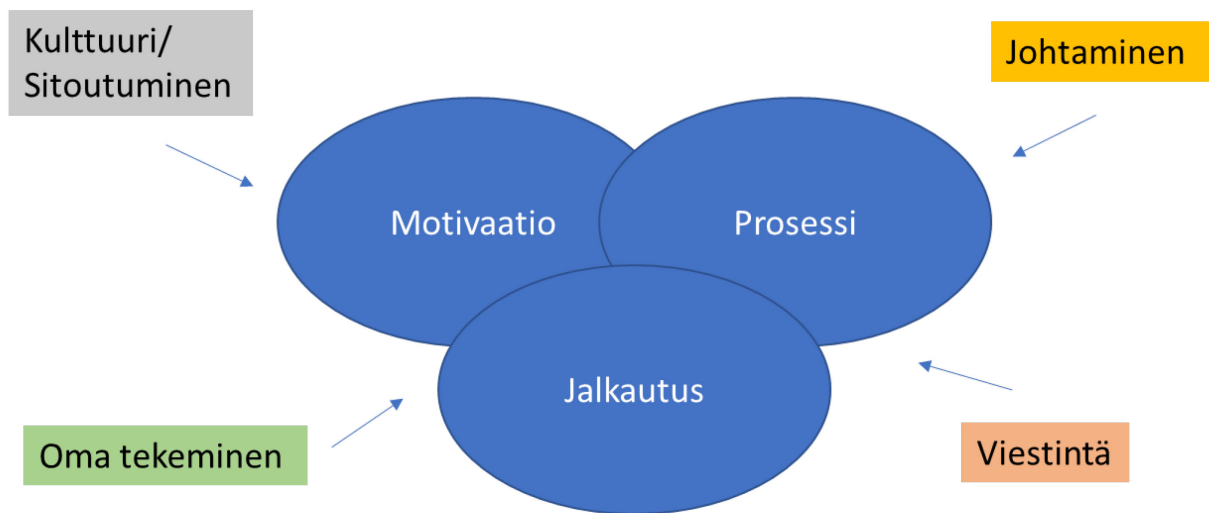
Alkuperäinen ilmaus	Yksinkertaistettu ilmaus
On tärkeää, että kaikissa toimissa on strategia, jotta voidaan toimia johdonmukaisesti, systemaattisesti ja aktiivisesti. Yhteisten suuntaviivojen asettaminen myös osaltaan lähentää myynti- ja markkinointiprosesseja, mikäli ne ei jo toimi synkronoidusti. Tärkeää on noudattaa samaa johdonmukaisuutta molemmissa toimissa, joiden ei kuuluisi tapahtua itsenäisesti.	Myynnillä ja markkinoinnilla yhdenmukaiset ja linjassa olevat strategiat ja prosessit
Meidän organisaatiossa myyntiä ja markkinointia tehdään läpi koko olemattoman hierarkian, jolloin myynti- ja markkinointistrategiassa on olennaista, ettei tule toimarilta saneltuna, vaan ollut vahvasti osallistava prosessi läpi organisaation.	Organisaation osallistava prosessi
Varmaan monen asian summa, tulin isyysvapaalta, oli toista projektia plus hullu työrumba, joten ajoittain oli sekavaa, että mitä kokonaisuutta mikäkin palaveri on.	Kokonaisuus sekava
Ei yksin tuolla ihmeitä saada aikaan, vaatii kulttuurimuutosta johtoa myöten, että on sellainen dokumentti, joka huomioidaan päätöksenteossa. Saadaan eteenpäin varmasti vietyä, mutta todellinen vaikuttavuus vaatii paradigmanmuutosta.	Kulttuurimuutos Tulokset huomioitava johdon päätöksenteossa
Paljon perustunut (aiemmin) omiin heittoihin.	Toiminta perustunut oletuksiin

Tämän jälkeen ilmaiset klusteroitiin eli ryhmiteltiin samankaltaisista asioista kertoviin luokkiin (taulukko 4).

Taulukko 4. Esimerkkejä opinnäytetyössä käytetystä ilmaisujen ryhmittelystä

Luokka	Tutkimustehtävä
Myynnillä ja markkinoinnilla yhdenmukaiset ja linjassa olevat strategiat ja prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen • Kulttuuri ja sitoutuminen
Kokonaisuus sekava	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen • Viestintä
Kulttuurimuutos	<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuuri ja sitoutuminen • Oma tekeminen • Johtaminen
Tulokset huomioitava johdon päätöksenteossa	<ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen
Toiminta perustunut oletuksiin	<ul style="list-style-type: none"> • Oma tekeminen • Johtaminen

Kuva 22. Teemat haastattelukysymysten kolmen eri pääalueen ympärillä



4 Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset

Puolistrukturoidut haastattelut suoritettiin Google Meetissä videoituina haastatteluina ja ne nauhoitettiin. Jaottelin haastattelukysymysten teemat motivaatioon, prosessiin ja jalkautukseen.

Kysymykset oli valittu ajatellen sitä, että ne auttaisivat löytämään vastauksia mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset jakautuivat kolmeen eri pääosioon: motivaatio, prosessi ja jalkautus. Jokaisesta kysymyksestä saaduista vastauksista poimin oleelliset lauseet, joita jaottelin ulkoisten vaikuttavien asioiden mukaan kohdennuksen, strategian, johtamisen, viestinnän, resursoinnin ja osallistamisen kategorioihin. Koska kategorisointi antoi melko laajan skaalan määritelmiä joka kysymykseen, päädyin määrittelemään lisäksi jokaisen lauseen kohdalla aliteemoiksi oliko kyse kulttuuriin ja sitoutumiseen, omaan tekemiseen, viestintään vai johtamiseen liittyvä lause, jotta sain myös haastateltavan itsensä kokemuksen mukaan tuloksiin. Määrittelyvalinnat selkiytyivät haastatteluja läpikäydessä, sillä toisin kuin olin olettanut aikaisempien tutkimusten perusteella, läheskään kaikki vastaukset eivät liittyneet ulkoa tulevaan johtamiseen tai viestintään.

4.1 Motivaatio

Haastateltavat kokivat, että digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia (jatkossa 'strategia') on tärkeä dokumentti, jonka tulisi perustua tuotettavaan lisäarvoon, jolloin asiakkaan tarpeet ja arvostukset tulevat keskiöön. Kaikki haastateltavat myös kokivat strategian tarpeellisenä ja tärkeänä etenkin yrityksen tässä vaiheessa, jossa halutaan tehdä asioita kohdennetulla asiakasorientoituneella tavalla ja johdonmukaisesti. Eräässä vastauksessa nousi esiin myös kestävä kasvu ja strategian merkitys sen mahdollistajana.

"Ekaa kertaa herätän tarpeeseen, että kestävä kasvu vaatii strategisempaa myyntiä ja markkinointia. Kun on puuttunut dokumentaatio, on tehty strategisesti erilaisia juttuja, digimyyntiä ja digimarkkinointia on haluttu tehdä, mutta vaikuttavuus ollut mitä ollut. Resurssit ei ole tehokkaasti käytössä."

"Koska on mietitty ostajapersoonia ja niiden lähtökohtia ja tarpeita ja toiveita, niin vastaisiko siihen, että mikä on tarkoituksenmukaista markkinointia? Vielä tarkemmin, miten käytännössä tuotetaan tarkoituksenmukaista ja kohdennettua markkinointia meidän tunnistamille ja tuntemille ostajapersoonille?"

Motivaatiota on myös vastausten perusteella mahdollista palauttaa, mikä liittyy strategiajohtamiseen ja strategiasta viestimiseen myös strategiakauden aikana.

"Nyt kun katsoin (strategia-)slidejä, ymmärrän etten ole ehtinyt miettiä digimarkkinointia nettisivun lisäksi. Jäänyt kiireellisempien asioiden jalkoihin."

"Se pakotti ajattelemaan tarpeita, ja mitä asiakkaat etsivät kun halutaan, että ne törmäävät meihin."

Käytännön toteutuksen kohdalla motivaatioon vaikuttaa selkeästi resursointi. Se nousee vastauksissa esiin, kuten myös kulttuurinen muutos niin, että strategiaa aletaan myös johtotasolla pitää tärkeänä ja päätöksentekoa ohjaavana. Johto toisaalta on osoittanut myös

inhimillisen puolen, joka lisää työntekijöiden motivaatiota siinä mielessä, ettei virheitä pidetä pelottavina asioina.

“Omistajat ja johtaja myöntävät omia virheitään, jolloin kaikki myöntävät eikä niitä peitellä. Me opitaan paljon virheistämme, koska se (epäonnistuminen) ei ole mörkö.”

Motivaatiokysymyksissä vastauksista poimituissa lauseissa korostuivat aliteemoina johtaminen sekä kulttuuri ja sitoutuminen. Oma tekeminen ja viestintä saivat vähiten mainintoja. Voimme todeta tämän pohjalta, että viestintä oli ollut toimivaa, sillä haastateltavilla oli ymmärrys strategian ja sen jalkauttamisen tärkeydestä.

4.2 Prosessi

Prosessiin liittyvissä vastauksissa korostui läpi organisaation menevä osallistaminen. Tähän liittyi myös resursointi ja sitä kautta johtaminen ja kulttuuri, jotta osallistuminen nähtäisiin ennemmin osana työnkuvaa, kuin pakollisena pahana.

“Meidän organisaatiossa myyntiä ja markkinointia tehdään läpi koko olemattoman hierarkian, jolloin strategiassa on olennaista, ettei tule toimarilta saneltuna, vaan että tää on ollut vahvasti osallistava prosessi läpi organisaation.”

“Markkinoinnin toteuttaminen pitäisi olla (myynnin) resursoinnissa mukana.”

Myös johdon sitoutumista korostettiin prosessiin liittyen, ja sen puutteellista osallistumista kyseenalaistettiin. On ymmärrettävää, että johto ei välttämättä pysty osallistumaan prosessiin, mutta sen toivottiin kuitenkin ottavan dokumentin mukaan myös esimerkiksi organisointia ja resursointiä mietittäessä.

“Jäsenistö oli puutteellinen, käytännössä firman omistajat ja johto eivät ole sitoutuneet riittävällä intensiteetillä sen tekemiseen. Aitoa halua

myyntiorientoituneeksi firmaksi ei ole, eikä käytännössä kirkasta tahtotilaa. Kulttuuri on ajanut tämän ohi, että olisi myyntitavoitteita ja myyntistrategiaa.”

“Tietyt jutut ovat menneet eteenpäin, mutta ei aja tai ohjaa tekemistä. Vaikka myynnin ja markkinoinnin vastuulla on tämän rakentaminen, sitoutuminen rakentamiseen johdoltakin olisi hyvä.”

Yksi vastaajista koki, että oma rooli prosessissa ja kulloisissakin työpajoissa oli välillä hankalaa hahmottaa. Suuremman osallistujaporukan aito sitouttaminen strategiatyöhön vaatii myös yhteisen käsityksen roolituksesta.

Haastatteluissa kysyttiin myös osallistujien mielipidettä konsulttien käyttämisen hyödyllisyydestä. Kaikki kokivat konsultit hyödyllisiksi. Konsultteja keuhuttiin muun muassa siitä, että he auttoivat suuntaviivojen ja tarpeiden nimeämisessä, mahdollistivat uusien kulmien pohdinnan, pakottivat määrittelemään yritystä ja sen olemusta monta kertaa ja tuottivat jatkojalostettua materiaalia.

Yksi vastaaja koki konsulttien kokemattomuuden toimialasta ongelmallisena. Kahden eri konsulttitoimiston käyttö toi myös joillekin hieman epäselvyyttä siitä, missä vaiheessa prosessia milloinkin menttiin. Tähän olisi toivottu selkeämpää viestintää. Toisaalta useammalta konsultilta saatu vahvistus samoihin asioihin toi osallistujille varmuutta siihen, että oltiin tekemässä oikeita asioita. Myös uudenlainen ajattelumalli heräsi, kun asiakaskeskeisyys ja tekniset ominaisuudet piti yhdistää websivujen käytännön suunnittelussa.

“Erittäin tärkeä asia. Konsultit ovat meille olennaisia, jotta ei eletä omassa puskassa.”

“Saatiin harjoitella oman tarinan kerrontaa, miten halutaan itsestä kertoa, ja jouduttiin määrittelemään itseä useaan kertaan.”

“Ajoittain oli sekavaa, että mitä kokonaisuutta mikäkin palaveri on.”

Prosessiin liittyen aliteemoista johtaminen sekä kulttuuri ja sitoutuminen olivat jälleen korostettuina verrattuna omaan tekemiseen ja viestintään.

4.3 Jalkautus

Jalkautukseen liittyvissä vastauksissa toivottiin, että asiantuntijoille allokoitaisiin aikaa sen toteuttamiseen, ja että avainhenkilöt sitoutuisivat tekemiseen. Korostunut huomio oli vastuu omien liiketoiminta-alueiden kasvusta, jonka vauhdittajana strategian jalkauttaminen nähtiin, ja myös tarpeita oman osa-alueen yksityiskohtaisemmalle toimintasuunnitelmalle. Prosessin aikana tehdyn kaltaisesta ideoinnista arveltiin olevan hyötyä myös tulevaisuudessa. Lisäksi eräs vastaajista koki, että omat rutiinit sen suhteen, että ideoita ja aihioita kävisi useammin läpi, pitäisi ottaa käyttöön. Ajankäyttö nousi tässäkin aihealueessa yhdeksi ongelmakohtaksi.

“Koen, että vastuullani on, että omalla rivillä asioita tapahtuu ja asioille tulee tuotettua sisältöä ja on mietitty etukäteen oman osa-alueen suunnitelma, joka vastaa isompaa myynnin ja markkinoinnin tavoitetta ja on synergiassa markkinoinnin vastuualueen ja toteutuksen kanssa.”

“Myöhemmin ymmärsin, että osana myynti- ja markkinointiorganisaatiota mulla on myös tärkeä rooli sisällön tuottamisessa.”

“Haluaisin tehdä enemmän näiden eteen, ongelmana on ollut sovitut työt. Sisällöntuotantoon näistä asioista muut eivät pysty.”

Jalkautukseen annettiin myös ihan konkreettisia ehdotuksia, kuten

- Säännöllinen myynti- ja markkinointipalaveri, jossa asioita käsitellään, monitoroidaan ja seurataan.
- Realistinen taulukko, jossa on aiheistus, vastuunjako ja aikataulutus, ja jota myös vahditaan.
- Aiheiden valmistelu asiantuntijoille.

- Slack-viestintäkanavalla muistuttelu.
- Omiin tavoitteisiin määritelty markkinointitavoitteet, joihin myös sitoudutaan
- Ohjeita monikanavaiseen sisällön jakamiseen.
- SoMe-koulutus, joka tukisi strategian jalkautusta.
- Laadukasta, ajankohtaista sisältöä, määrät eivät ratkaisevia.

Jalkautuksen onnistumisessa nähtiin olevan tärkeää kaikkien täydellinen sitoutuminen strategiaan ja sen jalkauttamiseen, riittävä ohjeistus, riittävä resursointi, tarkoituksenmukainen suunnitelma sekä kulttuurimuutos, joka lähtee johdosta.

”Koko myynti- ja markkinointiorganisaatio on sitoutunut strategiaan ja sen jalkauttamiseen, tarkoittaen sitä, että kaikki ottavat matskut käyttöön ja tuottavat ja jakavat niitä.”

”Valmis pohja sisältöjärjestyksestä. Jos olisi tyhjä taulu johon tehdä sisältöä. Näissä oli hyvä valmistelu ja pohjustus. Jos aihe ei ole omasta aloitteesta, niin silloin valmisteleva materiaali on tärkeämpää.”

”Sisällön lukumäärä tai aikataulutus eivät ole jalkautuksen itsetarkoitus, ollaan tällaisessa - lean-stratup-metodologiaa lainatakseni - vaiheessa, että ei lyödä lukkoon mitä ja miten ja toteutetaan, vaan jatkuva iteratiivinen prosessi, jossa sisältöä jatkuvasti reflektoidaan myynnin ja asiakaskontaktien kautta, että mikä relevanttia aihetta ja mistä relevanttia tuottaa sisältöä.”

”Resurssikysymys, jos ei ole tekijöitä tekemässä, niin myynti- ja markkinointistrategia kärsii siitä.”

Jalkautuksessa, poiketen kahdesta edeltävästä teemasta, korostui suurimpana aliteemana oma tekeminen yhdessä johtamisen kanssa. Kulttuuri ja sitoutuminen sai melko monta mainintaa, mutta viestintä jäi tässäkin vähemmistöön.

4.4 Toivottu skenaario

Kun peilataan tuloksia ennakkoon luotuihin skenaarioihin, voidaan haastatteluvastausten perusteella todeta, että osaan toivotun skenaarion (kuva 18) tavoitteista päästiin täysin ja osaan osittain. Esimerkiksi viestintää lisättiin aina, mikäli huomattiin, että joku asia on epäselvää edes yhdelle osallistujista. Lisäksi projektin aikataulut venyivät henkilöstömuutoksista johtuen, ja lopulta yrityksen omistajuuskin vaihtui kesken projektin. Näin ollen ajattelen, että toivottu skenaario olisi ollut mahdollista toteutua - myös kun muutosjohtamista peilataan kuvan 12 muutoksen onnistumisen osa-alueisiin - mutta koska skenaarioasettelussa vaihtoehdot olivat täysin erinäpisiä toisiinsa nähden, en koe projektin myöskään epäonnistuneen lopputuloksen ollessa kuitenkin toimiva kokonaisuus.

5 Johtopäätökset ja pohdinnat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka paljon johtaminen ja viestintä merkitsevät digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen onnistumisessa. Lisäksi tarkoituksena oli etsiä osallistujien havainnoista parhaita käytänteitä, joilla tämän tyyppisessä organisaatiossa saataisiin jalkautus toimivaksi osaksi tekemistä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttaminen vaatii johtamiselta tämän tyyppisessä organisaatiossa?

Osallistujien kokemuksia johtamisesta strategian jalkauttamisen aikana tutkittiin haastattelun kautta. Johdon ja johtamisen merkitys korostui kaikissa kolmessa teemassa, eli motivaatiossa, prosessissa ja jalkautuksessa. Johtamisen keinoja käsitellään seuraavassa luvussa lisää konkreettisina ehdotuksina.

2. Millainen merkitys on digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautuksesta ja strategian toimenpiteiden prosesseista viestimisellä ja niiden kuvaamisella, jotta organisaatio saadaan strategiaan sitoutettua?

Norilo (2017) toteaa strategian toimeenpanon epäonnistuvan tutkimusten mukaan pääasiassa seuraavista syistä: yrityksen viestintä ei toimi riittävällä tavalla, yritysjohto ei tunnista oman organisaationsa tunneilmastoa ja tunnekulttuuria, ja johto epäonnistuu strategian ”myymisessä” alaisilleen. Useimmiten perussyöksi epäonnistumiselle mainitaan viestintä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös viestintään liittyvistä asioista. Haastatteluvastauksissa viestintä jäi häntäpäähän ylipäänsä vaikuttavana asiana, kun taas johtaminen, oma tekeminen ja kulttuuri ja sitoutuminen koettiin tärkeämmiksi mainita. Tämän vuoksi keskityn käytännön ohjeistuksissa enemmän ensimmäisen tutkimuskysymyksen puitteissa tehtyihin havaintoihin.

Poimin sekä havainnoistani että haastatteluista kompastuskiviä:

- Sisältöjen tuottaminen oli jaettu neljän ihmisen tehtäväksi, joista jokainen piti omaa aikatauluaan
- Aikataulu venyi, kun ihmiset eivät tehneet ajoissa mitä pyydettiin, koska muut työt menivät priorisoinnissa edelle, jolloin koko prosessin aikataulutus kärsi
- Konsultti ei tehnyt kaikkia sen tarjouksessa määrittelemiään asioita
- Konsultit eivät käyttäneet projektinjohtamiseen tarkoitettua työkalua (esim. Trello)

5.1 Ehdotukset johdolle digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkauttamisen onnistumiseksi

Tässä luvussa käsittelen ehdotuksia siitä, mitä asioita tulisi huomioida strategian implementoinnin kehittämisessä. Kehitysehdotukset ovat tekemäni intensiivisen tapaustutkimuksen ja pohdinnan tuloksia.

Haastattelujen alussa kysyin haastateltaviltani heidän käsitystään yrityksen digitaalisesta myynti- ja markkinointistrategiasta, ja havaitsin varsin nopeasti, että osallistujat olivat kyllä osallistuneet sen työstämiseen, mutta eivät olleet juurikaan sen valmistumisen jälkeen koko dokumenttiin koskeneet. Isrikki (2019, ss. 57–58) toteaa opinnäytetyönsä

kehitysehdotuksissa esimiehille, että sen lisäksi, että esimiehen tulisi sisäistää strategia johdon kanssa käytävän vuoropuhelun kautta, myös jokainen organisaation työntekijä tarvitsee aikaa omaksuakseen strategian, ja heille on annettava mahdollisuus käsitellä strategiaa vuoropuheluna yhdessä esimiehen kanssa.

Vaadi johdon sitoutumista ja resursointia → Osallistumisesta henkilöille KPI

Markkinointi koetaan joskus välttämättömänä pahana, joka tekee kivoja somepostauksia ja jolta voi tilata PowerPoint-esityksiä. Tämän vuoksi sen merkitystä saatetaan väheksyä liiketoiminnan merkittävänä tukena. Jotta toimintaan osallistuvat henkilöt kokisivat tekevänsä tärkeää työtä, on heidän sisäisen motivaationsa lisäksi hyvä, että myös johto indikoi heidän osallistumisensa tärkeäksi. Yhtä tärkeää on, että johto itse sitoutuu tukemaan strategian jalkauttamista ja kontribuoi merkittävällä tavalla jalkautuksen viestinnässä nostaen sen tärkeyttä esiin. Myös johdolta tuleva tavoitteenasetanta liittyen sekä digitaaliseen myynti- ja markkinointistrategiaan että henkilökohtaisiin suorituksiin puskee työtä eteenpäin erilaisella intensiteetillä, kuin että tekijät olisivat vain oman mututuntumansa varassa.

Selkiytä tavoitteet ja aikataulut → Käytä projektinhallintaan tarpeellisia työvälineitä

Tavoitteet ja aikataulut auttavat osallistujia hahmottamaan seuraavat toimenpiteet ja niiden vaikutuksen tuleviin toimenpiteisiin. Tavoitteiden avaaminen esimerkiksi jokaisen palaverin tai työpajan yhteydessä vahvistaa ajatusta siitä, miksi osallistuminen on tärkeää ja mitä kulloiseltakin tilaisuudelta odotetaan.

Varmista selkeät roolit → Roolita osallistujat ja viesti roolitus

Prosessin eri vaiheissa on hyvä, että roolitukset käydään läpi yhdessä tavoitteiden kanssa. Oman roolin ymmärtäminen voi muuten jäädä vaillinaiseksi, jolloin myös osallistuvuuden taso tai laatu ei välttämättä vastaa johdon odotuksia. On eri asia, onko kutsuttuna yhteistyöhön asiantuntijana, tekijänä, vaikuttajana vai esimerkiksi havainnoijana.

Viesti prosessista ja onnistumisista strategiakauden aikana → Sisällytä viestintäsuunnitelma aikataulutukseen ja toteuta sitä systemaattisesti

Prosessin aikana on syytä viestiä jatkuvasti sekä tulevien vaiheiden ennakkotiedoista ja -tehtävistä että asioiden edistymisestä. Viestit tulee muotoilla vastaanottajien mukaisesti, tarkoittaen yleisempää informaatiota koko organisaation viestinnässä ja yksityiskohtaisempaa viestintää osallistuvalla tiimillä viestittäessä. Myös johto on hyvä pitää viestinnän piirissä, ja edistymisestä on syytä järjestää jonkinlaisia tiedonantotilaisuuksia tai vaihtoehtoisesti käymällä suunnitelmia tasaisin väliajoin esimerkiksi myyntipalaverissa läpi. Tällöin voidaan myös korjata suuntaa tarpeen vaatiessa nopeastikin. Onnistumisten juhliminen on myös innostava asia, ja se mahdollistaa ihmisten nostamisen esiin positiivisella tavalla luoden sitoutuneisuutta.

Käytä konsultteja → Mahdollista kaikkien ajankäytön optimointi

Konsulttien käyttö pienessä yrityksessä sekä strategian luomisessa että jalkauttamisessa on perusteltua kahdestakin syystä: yrityksen vajavaiset resurssit on hyvä käyttää käytännön tekemiseen, ja antaa konsulttien luoda toimintaehdotukset sekä tietynlaisen pohjan suunnittelulle ja tekemiselle. Toisekseen konsultit tuovat kokemuksellaan uusia tapoja ajatella asioista, ja saavat ihmisten osallistumisesta paljon irti. Mikään ei myöskään estä kokenutta strategista tai fasilitoijaa yrityksen sisällä olemasta avuksi strategiatyössä. Tavoitteiden ja toimintamallien sopimiseen etukäteen konsulttien kanssa on syytä kiinnittää huomiota.

Tee strategian jalkautukseen osallistuminen helpoksi → Tarjoa työkalut

Etenkin markkinointisuunnitelmien luominen ja niiden toteuttaminen edellyttävät jonkinlaista struktuuria. Toimijoille ja sisällöntuottajille on hyvä olla jonkinlainen taulukko tai muu työkalu, josta löytyvät aiheistus, vastuunjako ja aikataulutus, ja jota myös seurataan. Osaltaan seuraamiseen liittyy myös muistuttelu. Kiireellisimmissä tilanteissa aiheiden etukäteisvalmistelu asiantuntijalle valmiiksi auttaa häntä tarttumaan toimeen helpommin, kuin tyhjän paperin tuijotus. Valmistelua voi olla esimerkiksi asiantuntijan haastattelun

pohjalta koottu luonnos, jota asiantuntija voi jatkojalostaa. Myös ohjeistaminen ja koulutus ovat tärkeitä osaamisen johtamisen välineitä.

5.2 Loppupohdinta

Aloittaessani ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot aloitin lähes samanaikaisesti myös uudessa työpaikassani, pienen yksityisen yrityksen markkinointipäällikkönä. Ensimmäinen tehtäväni oli rakentaa yhdessä asiantuntijoiden ja ulkoisen konsultin kanssa markkinointistrategia ja sen päälle markkinointisuunnitelma, ja tehdä suunnitelman tärkeimmät suuret toimet välittömästi sen jälkeen. Itsepintaisesti vaadin heti alusta saakka, että myynti ottaa oman roolinsa markkinoinnin mahdollistajana (vice versa) ja teemme strategiasta digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian.

Digitaalisuus on nykyään yritysten elinehto monessakin asiassa, mutta erityisesti markkinoinnissa sillä on suuri rooli. Tämän vuoksi strategia tarkasteli sekä myynnillisesti että markkinoinnillisesti digitaalista ekosysteemiä ja ympäristöä. Digitaalista markkinointia on pidetty pitkään ekologisena ja kestäväenä vaihtoehtona printti- ja tapahtumamarkkinoinnille. Kuitenkin digitaalitekniikka kuluttaa 10 % maailman sähköstä. Määrä saattaa tuntua paljolta, mutta kun ajattelee, että sisällöistä videoiden osuus oli vuonna 2020 84 % koko verkkoliikenteestä ja miettii suoratoistopalveluita, tai huomioi, että satojen tuhansien neliöiden palvelinkeskuksissa suurin osa energiasta menee niiden jäähdyttämiseen, ei tämä kuulosta sittenkään ihan mahdottomalta. Pelkästään kun laskee aivan arkisen sähköpostiviestinnän, jossa jokainen viesti on keskimäärin 1 Mt suuruinen, ja joka kulkee palvelinten kautta päätelaitteelta toiselle, on näiden kaikkien kuluttama energia otettava huomioon, kuten myös kaikkeen viestinvälitykseen käytettävän materiaalin, kuten älypuhelin, valmistukseen käytetty energia. (Vermot-Gauchy, 2020)

Myös tämän vuoksi on tärkeää, että digitaalinen markkinointi on mietittyä ja kohdennettua sekä strategiaan tavoitteisiin pohjautuvaa. Koska olen nähnyt strategioiden eritasoisia onnistumisia tai onnistumatta jäämisiä useampia, ajattelin strategian jalkauttamisen olevan hyvä aihe tutkimukseen yrityksessä, jossa kaikki vastaavat vähän kaikesta ja jossa ensimmäinen oikea yritystasoinen strategia on saatu vasta tehdyksi.

Koska olin itse projekteissa mukana, koin intensiivisen tapaustutkimuksen hyväksi tavaksi tutkia asiaa. Etukäteismateriaalia oli tarjolla runsaasti niin strategiasta kuin johtamisestakin. Myös markkinointistrategiasta ja sen jalkauttamisesta löytyy materiaalia, mutta niiden kulma tuntui aina olevan jotenkin sellainen, että en löytänyt täydellistä samaistumis pintaa niihin.

Strategiajalkautusten suurimpana syynä pidetään epäonnistunutta viestintää (Norilo, 2017), ja olin tästä usein itsekin lukenut. Tämän vuoksi päätin, että viestinnästä tämä projekti ei ainakaan jää kiinni. Pian huomasin kuitenkin, että ymmärryksen tasoja on monenlaisia silloin, kun asia on osallistujille vieras ja kun osallistujat ovat vasta uransa alkupuolella. Kaikki osallistujien kesken jaettu viestintä tehtiin englanniksi, koska osallistujia oli myös Kaukoidässä. Aina välittömästi huomattuani, että joku asia on epäselvää edes yhdelle osallistujalle, laitoin viestiä asiasta kaikille osallistujille. Tämä herätti välillä myös hämmennystä niiden osallistujien kesken, joilla ei ollut kysymyksiä tai tarvetta lisäselvityksille. Toisaalta huomasin sen myös auttavan muistuttamaan asioista ja tuomaan kokonaisuutta taas esille; miksi tätä tehdään.

Jalkautuksen aikana huomasin myös suurimman haasteen pienessä, matalahierarkisessa yrityksessä, jossa on paljon tehtävää: ajankäytön priorisointi ei kohdistunut lainkaan digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautukseen, vaikka ihmiset olivat osallistuneet työpajoihin innolla ja hyvällä motivaatiolla! Tämä ei varmastikaan tule yllätyksenä kenellekään sellaiselle lukijalle, joka on lukenut edelliset luvut opinnäytetyöstäni. Motivaation on oltava kohdallaan, kulttuurin on tuettava myös ei-välittömästi-tuottavaa työtä ja osallistumiseen on oltava johdon hyväksyntä ja tuki – johdon tulisi jopa edellyttää sitä.

Tämä aiheutti paineita myös itselleni. Aikataulut venyivät, enkä ehkä osannut vaatia suoriutumista, kun näin toistenkin työpaineet. Prosessin ollessa vielä kesken pääprojektin osalta, saimme ilmoituksen yrityksen omistuspohjan muuttumisesta. Motivaatio projektin loppuun viemiseen notkahti hetkellisesti, ja se tuntuu täysin järkeenkäyvältä etenkin nyt jälkeenpäin ajateltuna. Tilanteesta teki omalla kohdallani jännittävän se, että olin juuri opiskellut muutosjohtamista ja tekemässä siitä myös opinnäytetyötä. Havainnoin itse kaikki kuvan 11 muutoskäyrän tunneskaalat ja pystyin myös sanoittamaan muiden tuntemuksia

käydessämme aiheesta keskustelija. Pystyin myös vinkkailemaan uuden omistajan yhteyshenkilölle tarpeistamme nimenomaan muutosjohtamisen kannalta.

Erilaisten ihmisten johtaminen on aina kiinnostanut minua. Tutkimukseni kautta pääsin läheisiin ja avoimiin keskusteluihin siitä, miten eri ihmiset saman asian kokivat. Pidän tätä kokemusta erittäin arvokkaana, etenkin tutkimuksellisen teorianäkökulman ollessa oleellisena tekijänä sekä haastatteluissa että havainnoinnissa. Samalla opin myös ilmaisujen moninaisuudesta, kuinka eri tavoin saman asian voi kuvailla tai esimerkein selittää.

Haastattelut aukikirjoitettuani aloin hahmotella teemoitusta. Se ei ollutkaan niin helppoa, kuin olin ajatellut! Skenaarioista poimimani aiheet eivät istuneet vastauksiin, joten oli pidettävä pää kylmänä ja lähdettävä tekemään uusia teemoituksia. Näistäkään ei aluksi tullut yhteisiä tekijöitä, jotka olisivat jotenkin selittäneet asioita, mutta kolmannella kerralla tunsin löytäväni punaisen langan. Kun teemoittelu oli tehty, oli paljon helpompaa lähteä analysoimaan ilmiötä selittäviä tekijöitä. Vastaukset yllättivät, vaikka toisaalta eivät yllättäneet sitten kuitenkaan. Kuten sanottua, pyrin estämään viestinnän epäonnistumista melko tietoisesti, jolloin se ei myöskään vastauksissa korostunut. Toisaalta, koska vastaajat tiesivät minun olevan viestinnästä vastuussa, pohdin, saattoiko tämä vaikuttaa heidän vastauksiinsa. Uskon kuitenkin - työ kulttuurimme tietäen - että näin ei ole, vaan että haastateltavat pyrkivät omalta osaltaan auttamaan strategian jalkauttamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtavien syiden etsimisessä. Kulttuurin muutosta pohdin myös työn edetessä, sillä etenkin negatiivissävytteisissä vastauksissa kulttuuri-sanana toistuvuus viittaisi siihen, että kulttuurin toimivuus strategian läpiviemiseen ei ollut täysin optimaalinen. Toisaalta kulttuuriimme kuuluu myös epäonnistumisen salliminen ja hyväksyntä ja sen myötä tietyn tyyppinen psykologinen turvallisuus, jotka mahdollistavat erilaiset kokeilut strategian toteutuksessa.

Strategian merkitys korostui muutenkin jokaisessa vastauksessa. Kaikki ymmärsivät yhteisen suunnan määrittelyn tarkoituksen ja tarpeen. Koska yritystason strategia oli valmistunut hetkeä aiemmin, strategian tarpeesta, sen johtamisesta ja sen toteutuksen johdonmukaisuudesta puhuttiin myös kahvipöytäkeskusteluissa ja palaverissa. Kuitenkin digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian jalkautuksen edettyä jo jonkin aikaa huomasin

itse unohtavani tiettyjä asioita käytäntöön viemisestä, kuten tavoitteiden asettamisen yksilöille tai tekemisen mittaamisen tasaisin väliajoin. Subjektiiivisesti tarkastellen ajattelen, että itselleni olisi saattanut olla tarpeellista saada johdolta kommunikoitu tuki ja tietyntyyppinen ohjausomistajuus, jolloin myös uudehkolla työntekijällä olisi ollut varmempi olo projektin läpiviemiseen. Aiemmin viittaamaani aikataulutuksen pettämiseen olen jälkeenpäin miettinyt ratkaisuehdotukseksi Kotterin portaiden (kuva 13) kiireisyyden tunnun luomista.

Digitaalisen markkinoinnin toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kulutus- ja käyttötottumusten, algoritmien sekä mikro- ja makrotason murrosten myötä, jolloin sekä yritysten että yksilöiden muutoskyvykyys korostuu. Näin ollen digitaalisen myynti- ja markkinointistrategiainkin tulee olla muuntautumiskykyinen. Tutkimus ei antanut vastauksia erikseen digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian joustavuuteen tai sen tulevaisuuden päivitystiheyteen liittyen, mutta lähimenneisyys on näyttänyt Kamenskyn (2014, s. 21) mukaisesti, että yllättävien muutosten ilmaantuessa muutoskyvykkyteen muutenkin panostaneet yritykset ovat melkoisen ketteriä keksimään toisenlaisia toimintamalleja ja muuttamaan strategioita tarpeelliseksi katsomallaan, joskus jopa poikkeuksellisella tai myöhemmin disruptoivaksi osoittautuvalla, tavalla.

Mielenkiintoista voisi olla tutkia jatkotutkimuksena strategian jalkauttamisen toimintamallien juurruttamista organisaatioon, ja mitä keinoja organisaation kulttuurin muuttamiseksi ja kannustavan johtamisen vakiinnuttamiseksi voidaan käyttää.

Vuoden 2021 keväällä tutkimusta aloittaessani, edellisestä opinnäytetyöstäni oli viisitoista vuotta aikaa. Tässä ajassa eivät pelkästään tiedonhankinnan menetelmät ole muuttuneet, mutta myöskin työn tekemisen tavat. Koko koulutus järjestettiin orientoitumispäiviä lukuun ottamatta virtuaalisesti, pandemia oli pakottanut etätöihin jo vuoden alkupuolelta ja uuden normaalin omaksuminen oli itsessään yhtä suurta muutosta. Lisäksi olin aloittanut uudessa työpaikassa ja toimenkuvassa vain muutamaa viikkoa aikaisemmin. Voi siis sanoa, että tutkin muutosjohtamisesta ollessani itsekin muutosten keskellä.

Opinnäytetyö on ollut hieno oppimispolku akateemiseen tutkimukseen ja ihmisten johtamiseen. Tiedän hyötyväni itse tästä tutkimuksesta tulevaisuudessa, mutta toivon myös lukijoiden löytävän tästä ajatuksia omiin jalkautusprosesseihinsa. Periaatteessa johtopäätöksiä ehdotuksia voi soveltaa mihin tahansa projektin johtamiseen, vaikkakin siellä on digitaaliseen myynti- ja markkinointistrategiaan kohdistuvia nyansseja. Haluan kiittää tässä yhteydessä opettajia ja ohjaajaani, sekä erityisesti maailman parasta tiimiä, Robotti-imuria, paitsi ammattimaisesta ryhmäopiskelusta, myös sen todentamisesta, että opiskelu voi ja sen pitää olla hauskaa!

6 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä on käytetty lähdeaineistona sekä olemassa olevaa tietoa (tutkimukset, artikkelit, blogitekstit) että tutkimusta varten tuotettavaa tietoa (haastatteluiden ja kyselyiden vastaukset, päiväkirja). Luotettavuutta on maksimoitu olemassa olevien aineistojen kohdalla niin, että aineistona on pyritty käyttämään pääasiassa tieteellisiä julkaisuja ja artikkeleja.

Haastattelujen osalta luotettavuudessa joudutaan pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

Onko haastattelussa vastattu rehellisesti? Tutkittavat olivat avoimen uteliaita osallistumaan tutkimukseen. Vastaukset olivat laajoja ja menivät yksityiskohtiin. Negatiivisia ajatuksiakaan ei pelätty kertoa.

Onko otanta riittävä? Laadullisessa tutkimuksessa neljä on riittävä määrä haastateltavia.

Ovatko kysymykset relevantteja? Kysymykset oli valikoitu tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen.

Onko ne ymmärretty oikein? Kysymysten yhteydessä oli mahdollista kysyä tarkennuksia asioihin.

Onko haastattelijalla vaikutusta haastateltavan vastauksiin, koska haastattelija on organisaatiossa viestintäroolissa? Haastattelijan vaikutusta on mahdotonta arvioida.

Haastattelija pyrki kuitenkin olemaan neutraali ja esittämään useita puolia asioista, mikäli niistä keskustelua syntyi.

Ovatko kysymykset johdattelevia? Kysymykset oli laadittu niin, että ne olivat joko täysin avoimia tai niissä pyydettiin perusteluja.

Onko ajankohta kyselyn toteuttamiselle hyvä? Ajankohta oli hyvä siinä mielessä, että haastateltavilla oli jalkautuksesta jo jonkinlainen käsitys.

Analyysissä taas korostuu havainnoinnin puolelta oma objektiivisuuteni:

Osaanko olla liittämättä omia tunteita muiden tuntemuksiin? Koostin vastaukset yhteen ja pyrin käsittelemään niitä koostamisen jälkeen anonyymeina.

Onko analysointimenetelmä oikea? Analysointimenetelmänä olisi voinut käyttää jotain toistakin analysointimenetelmää, sillä aineistossa oli myös videomateriaalia, josta olisi voinut poimia ilmeitä ja eleitä. Kuitenkin uskon, että valitsemani analysointimenetelmä antoi parhaat vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Voidaanko johtopäätökset saada toistamalla sama tutkimus eri organisaatiossa? Jokainen organisaatio on omanlaisensa, kuten ovat myös projektien johtajat. Johtajien inhimillisyys, tilanteiden ja ajankohtien eroavaisuus sekä koko organisaatio toimintamalleineen ja kulttuureineen vaikuttaa johtopäätösten painotuksiin. Uskon, että johtopäätökset voidaan saada toistamalla sama tutkimus eri organisaatiossa, mutta että johtopäätösten painotukset todennäköisesti vaihtelisivat.

Lähteet

Adenle, C. (2017). *12 Most Effective Communication Channels for Change*. Blogijulkaisu

22.6.2017. Haettu 9.2.2022 osoitteesta

<https://catherinescareercorner.com/2017/06/22/12-most-effective-communication-channels-for-change/>

Anttila, P. (1998). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Haettu 16.5.2022 osoitteesta

<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>

Bergman, T. & Korhonen, H. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä - Käsikirja*

uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent. Haettu 1.12.2022 osoitteesta

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FADBHXDTEB>

Blomster, M., Kurtti, J.-R., Määttä, M. & Sinisalo J. (2020). *Digitaalisen markkinoinnin*

käsikirja mikro- ja pk-yritykselle. Oulu: Oulun Ammattikorkeakoulu. Haettu 5.5.2022

osoitteesta

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347091/Digitaalisen%20markkinoinnin%20kasikirja%20mikro-%20ja%20pk-yritykselle.pdf>

Campbell, H. (2014). *Managing Organizational Change: A Practical Toolkit for Leaders*. Kogan

Page, Limited. Haettu 15.5.2022 osoitteesta [http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-](http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=1679159)

[ebooks/detail.action?docID=1679159](http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=1679159)

Chaffey, D. (2022). *10 reasons you need a digital marketing strategy in 2022*. Blogijulkaisu

25.4.2022. Haettu 11.5.2022 osoitteesta [https://www.smartinsights.com/digital-](https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/)

[marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/](https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/)

Chaffey, D., Edmundson-Bird, D. & Hemphill T. (2018). *Digital Business and e-Commerce*

Management. Seventh edition. Pearson Education, Limited. Haettu 30.11.2022

osoitteesta [http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-](http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=5785532)

[ebooks/detail.action?docID=5785532](http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=5785532)

- CMI. (2020). *Implementing Strategy*. Blogijulkaisu 30.3.2020. Haettu 1.12.2022 osoitteesta <https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/research/implementing-strategy/>
- The Coca-Cola Company. (2019). *Purpose Summary*. Julkaistu 26.11.2019. Haettu 1.3.2022 osoitteesta <https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/our-company/purpose-and-vision/coca-cola-company-purpose-summary.pdf>
- Digitaalinenmarkkinointi.info. (2022). *Digitaalinen markkinointi*. Haettu 11.5.2022 osoitteesta <https://digitaalinenmarkkinointi.info/>
- Doran, G.T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Artikkelin the Management Review publication, Marraskuu 1981. Haettu 11.5.2022 osoitteesta <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Enson. (2022). *Strategisk planering, en metod i fem steg*. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://enson.se/ledarskap-guide-exempel/planering/strategisk-planering>
- Ilmarinen. (n.d.). *Onnistunut muutos - tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Haettu 30.11.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/263323-Onnistunut-muutos-tukea-onnistuneen-muutoksen-suunnitteluun-ja-lapivientiin.html>
- Isrikki, S. (2019). *Strategian implementoinnin kehittäminen Case X*. Opinnäytetyö 18.5.2019. Haettu 14.1.2022 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052211189>
- Tanner, R. (2021). *Sari Kola: Korvaako purpose yrityksen vision ja mission?* Blogijulkaisu 23.8.2020. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://bonfire.fi/johdon-agendalla-sari-kola/>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. Haettu 1.12.2022 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Järvenpää, E. (2006). *SoberIT jatko-opintoseminaari: LAADULLINEN TUTKIMUS*. Teknillinen korkeakoulu Tuotantotalouden osasto. Haettu 1.11.2020 osoitteesta <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Haettu 16.5.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti*. Alma Talent Oy. Haettu 15.5.2022 osoitteesta: <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/14jo423888>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Alma Talent Oy. Haettu 15.5.2022 osoitteesta: <https://hamk.finna.fi/Record/vanaicat.131341>
- Kartajaya, H., Kotler, P. & Setiawan, I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Incorporated. Haettu 30.11.2022 osoitteesta <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=4785177>
- Kemp, S. (2022). *Digital 2022: Global overview report*. Artikkelijulkaisu 26.1.2022. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- Koski A. & Parviainen T. (2020). *Digijohtamisen etiikka, Itsensä johtamisen eetos digitaalisissa toimintaympäristöissä*. Puhuttu esitys ja videon tekstivastine. Haettu 3.1.2021 osoitteesta <https://www.finna.fi/L1Record/aoe.991>
- Laine, P. (2018). *Osaamisen johtaminen ja Tulevaisuuden menestyvä organisaatio*. Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 30.11.2020 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>
- Laine, P. (n.d.). *Osaamisen johtamisen työkalut*. Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 30.11.2020 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>
- Leinonen, R. (2018). *Sisällönanalyysi*. Blogijulkaisu 12.12.2018. Haettu 1.1.2020 osoitteesta <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>
- Levanto, E. (n.d.). *Brand purpose – ei ne sanat vaan teot*. Blogijulkaisu. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://www.kubo.fi/brand-purpose-ei-ne-sanat-vaan-teot/>

Melisma, T. (2020). *Mitä on hyvä muutosjohtaminen?* Blogijulkaisu 15.7.2020. Salesforce.

Haettu 15.5.2022 osoitteesta: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>

Norilo, J. (2017). *Miksi useimmat strategiat eivät toteudu?* Blogijulkaisu 7.3.2017. Haettu

15.5.2022 osoitteesta: <https://www.norilo.fi/miksi-useimmat-strategiat-eivat-toteudu/>

Pekkarinen, H.-K. (2017). *Muutoksen johtamisesta*. PowerPoint-esitys 24.1.2017.

Koulutusjohtamisen instituutti, Jyväskylän yliopisto. Haettu 16.5.2022 osoitteesta:

<https://peda.net/jyu/ktk/kji/ttj2/3->

[l%C3%A4hijakso/materiaalit/mj:file/download/823e30565563b4de9e78bfdb205674f995b63fb6/Muutoksen%20johtaminen.pptx](https://peda.net/jyu/ktk/kji/ttj2/3-l%C3%A4hijakso/materiaalit/mj:file/download/823e30565563b4de9e78bfdb205674f995b63fb6/Muutoksen%20johtaminen.pptx)

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Alma Talent Oy. Haettu 1.12.2022 osoitteesta

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBHXCTDG>

PR Smith Marketing (2022). *SOSTAC® Official Site*. Haettu 11.5.2022 osoitteesta

<https://prsmith.org/sostac/>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2006a). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen*

tietovaranto. Aineisto- ja teoriatähtöisyys. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.

Haettu 25.4.2022 osoitteesta

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2006b). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen*

tietovaranto. 6.3 Haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu

25.4.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2006c). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen*

tietovaranto. 6.4 Havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu

25.4.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2006d). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen*

tietovaranto. 7.3 Analyysi ja tulkinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.

Haettu 25.4.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2009). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Toinen vedos 2009–2012. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkiston julkaisuja. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Rikkonen, T. (2017). *Asiantuntijatyön yhteisöllisen suunnittelun ja kokonaisvaltaisen organisoinnin mahdollisuudet*. Haettu 15.5.2022 osoitteesta: https://specia.fi/wp-content/uploads/2018/08/Rikkonen_Titta_gradu.pdf
- Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent Oy. Haettu 10.11.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IADBFXDTEB#/kohta:El\(\(e4\)v\(\(e4\)\)\(\(20\)strategia//piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IADBFXDTEB#/kohta:El((e4)v((e4))((20)strategia//piste:t2)
- Rouhiainen P. & Routasaari J. (2016). *Muutoksen johtaminen työntekijöiden kokemana, Case: Yritys X*. Opinnäytetyö. Haettu 15.5.2022 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121518/Rouhiainen_Piia.pdf;sequence=1
- Rubin, A. (2022a) *Skenaariotyöskentelyn edut strategisessa suunnittelussa*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Haettu 11.5.2022 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyöskentelyn-edut-strategisessa-suunnittelussa/>
- Rubin, A. (2022b). *Skenaariotyöskentelyn vaiheet*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Haettu 11.5.2022 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyöskentelyn-vaiheet/>
- SDM (2017). *Digitaalinen markkinointistrategia vuodelle 2018*. Blogiteksti julkaistu 26.9.2017. Haettu 11.5.2022 osoitteesta <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/digitaalinen-markkinointistrategia-vuodelle-2018>
- Sevenne, R. (2015). *Onnistuneen muutosjohtamisen elementit*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 29.1.2021 osoitteesta

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sitra (2020). *Megatrendikortit. Tunne Tulevaisuutesi*. Helsinki: Sitra. Haettu 1.12.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/01/megatrendikortit-2020.pdf>

Sumkin, T. & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Alma Talent Oy. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Johtaminen ja esimiestyö*. Haettu 15.5.2022 osoitteesta https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Vermot-Gauchy, L. (2020). *Comment concilier Marketing Digital et Impact environnemental?* Blogijulkaisu 10.8.2020. Haettu 18.5.2022 osoitteesta <https://audreytips.com/marketing-digital-impact-environnemental/>

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Haettu 25.10.2020 osoitteesta: <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu 16.5.2022 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Alma Talent Oy. Haettu 24.11.2020 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b893](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b893)

Wartiovaara, A. (2019) *Tässä ne nyt ovat: 20-luvun tärkeimmät kehityskulut*. Blogijulkaisu 31.12.2019. Sitra. Haettu 1.12.2022 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/tassa-ne-nyt-ovat-20-luvun-tarkeimmat-kehityskulut/>

Liite 1: Skenaariotyöskentelyn vaiheet

1. SWOT

Vahvuudet: Kaikki oleelliset henkilöt voi ottaa mukaan prosessiin, Ei ennakkokäsitystä siitä millainen lopputuleman pitäisi olla, Myynti ja markkinointi sitoutuneet prosessiin

Heikkoudet: Ei ymmärretä tulosten tarpeellisuutta -> osallistujien priorisointi, Johdon sitoutuminen, Ei vertailukohtaa, Hyvin niche ala, Osallistujia ehkä jopa liian vähän

Mahdollisuudet: Voidaan tehdä täysin omannäköinen ja asiaan istuva lopputulema, Saadaan laajempikin etu tehdystä työstä kuin vain uudistettu nettisivu ja sisällöt (esim. ostopolut jne.), Strategiaa voi jatkotyöstää jalkautukseen helposti

Uhat: Strategia ja sen jalkauttaminen jäävät muutaman henkilön vastuulle, Strategia ei ole toteuttamiskelpoinen, Strategia ei sisällä kunnollista jalkauttamissuunnitelmaa, Strategiaa ei osata viestiä tarpeeksi hyvin, jotta osalliset ”ostaisivat” sen

Muu tieteellinen taustatieto: Miksi strategian jalkautus yleensä epäonnistuu/onnistuu

2. NÄISTÄ JOHDETTUA, kriittiset tekijät onnistumisen kannalta:

2.1 Valmistelu:

Strategian tarve tunnistettu ja johdon puolelta vahvistettu. **Vaikuttavat asiat: strategia, arvot**

Johdon sitoutuminen. **Vaikuttavat asiat: arvot, strategia, viestintä**

Oleelliset osallistujat. **Vaikuttavat asiat: arvot (saavatko kutsua, kokevatko tärkeäksi), viestintä**

Tiimin sitoutuminen. **Vaikuttavat asiat: viestintä, arvot, osallistaminen**

Konsulttitoimiston kokemus. **Vaikuttavat asiat: ennakkoselvitys, perehdytysviestintä**

2.2 Tekeminen:

Osallistujien priorisointi. **Vaikuttavat asiat: ymmärrys, viestintä, johto**

Osallistujien innostuneisuus. **Vaikuttavat asiat: ymmärrys, viestintä, osallistaminen, konsulttitoimisto**

Mahdolliset ennakko-odotukset. **Vaikuttavat asiat: Viestintä, osallistaminen**

Prosessin aikataulun pitävyys. **Vaikuttavat asiat: Osallistaminen, projektin johto**

3. Lopputuotos:

Ajurit: **Strategia, Arvot, Viestintä, Ennakkoselvitys, Perehdytysviestintä, Ymmärrys, Johto, Osallistaminen, Konsulttitoimisto, Projektin johto**

Strukturoitu markkinoinnin ja myynnin yhteistyö. **Vaikuttavat asiat: Johdon sitoutuminen.**

Jatkotyöstettävä lopputulos. **Vaikuttavat asiat: Oleelliset osallistajat, Tiimin sitoutuminen, Konsulttitoimiston kokemus**

Jalkautusehdotus strategiasta. **Vaikuttavat asiat: Konsulttitoimiston kokemus**

Strategiasta viestiminen. **Vaikuttavat asiat: Johdon sitoutuminen, Projektin johto**

Liite 2: Haastattelujen kysymykset

3. Koska olet nyt tutustunut digitaaliseen myynti- ja markkinointistrategiaamme, miten kuvailisit digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian yleisesti?
4. Kuinka tärkeää on tehdä digitaalinen myynti- ja markkinointistrategia yleisesti?
Perustele vastauksesi.
5. Entä tämän kokoisessa ja tässä vaiheessa elinkaarta olevassa yrityksessä?
6. Onko digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian laadinnassa ollut mielestäsi oikea jäsenistö? Perustele vastauksesi.
7. Kuinka hyödyllistä prosessissa on mielestäsi ollut käyttää konsultteja?
8. Mihin kysymyksiin digitaaliseen myynti- ja markkinointistrategia mielestäsi vastaa ja ovatko nämä relevantteja kysymyksiä yrityksen kannalta?
9. Millaiset odotukset sinulla on strategian käytännön toteutusta kohtaan?
10. Miten näet oman roolisi käytännön toteutuksessa?
11. Kenelle digitaaliseen myynti- ja markkinointistrategia sopii työkaluksi?
12. Miten toivot jalkautusta johdettavan?
13. Mitkä asiat mielestäsi edesauttavat jalkautuksen toteutumisessa ja onnistumisessa?
14. Miten koet digitaalisen myynti- ja markkinointistrategian kohtaavan varsinaisen yritysstrategian kanssa?