

Opinnäytetyö AMK

Tradenomi myyntityö

2023

Elli Mattila

# Myynnin edistäminen strategisen johtamisen avulla



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi myyntityö

2023 | 32 sivua

Elli Mattila

## Myynnin edistäminen strategisen johtamisen avulla

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää keinoja myynnin edistämiseksi strategisen johtamisen avulla. Strategiatyö on oleellinen osa yrityksen liiketoiminnan parantamista, sillä ilman sitä yrityksen olisi haastava kehittyä ja uudistua niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä.

Opinnäytetyössä tehtiin kirjallisuuskatsaus, joka kuvaa aihetta olemassa olevien teorioiden pohjalta sekä toiminnallinen osuus. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään, millainen merkitys strategisella johtamisella on yrityksen toiminnassa. Koska aihetta lähestytään käytännönläheisesti, se antaa lukijalle neuvoja myös oman toiminnan kehittämiseen.

Opinnäytetyössä selviää strategisen johtamisen tärkeimpien tehtävien olevan hyvän strategian luominen ja siihen pohjautuvien tavoitteiden määrittäminen. Tehokas suunnittelu mahdollistaa resurssien hyödyntämisen mahdollisimman kattavasti ja strategiaa toteuttaessa yritys ylläpitää motivoitunutta henkilöstöä laadukkaan henkilöstöjohtamisen avulla. Yhdessä operatiivisen johdon kanssa, strateginen johto huolehtii organisaation toimivuudesta sekä pitkällä aikavälillä että päivittäisessä työssä.

Asiasanat:

Strategia, strateginen johtaminen, myynti, myynnin edistäminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree programme

2023 | 32

Elli Mattila

## Improving sales through strategic management

The main goal of the thesis was to discover ways to benefit sales by the means of strategic management. Strategic work is an essential part of improving the company's business, because without it the company would struggle to develop and reform both in the short and long term.

In the thesis, a literature review, which describes the topic based on existing theories, was conducted. The thesis helps to understand the importance of strategic management in the company's operations. As the topic is approached practically, it gives the reader advice on developing their own proceedings.

The thesis presents that the most important tasks of strategic management are the creation of a good strategy and the setting of goals based on it. Efficient planning enables the utilization of resources as comprehensively as possible and when implementing the strategy, the company maintains motivated personnel with the help of high-quality personnel management. Together with operational management, strategic management takes care of the organization's functionality both in the long term and in daily work.

Keywords:

Strategy, strategic leadership, sales, sales development

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Strategia</b>	<b>6</b>
2.1 Strategia käsitteenä	6
2.2 Strategian laatiminen	7
<b>3 Strateginen johtaminen</b>	<b>9</b>
3.1 Strategisen johtamisen toteuttaminen	9
3.2 Henkilöstöjohtaminen	11
3.2.1 Analyysit ja strategiatyökalut	15
3.2.2 Strateginen viestintä	15
3.2.3 Muutosjohtaminen	16
<b>4 Myynnin edistäminen</b>	<b>18</b>
4.1 Menestyksen timantti	18
4.2 Myynnin edistämisen taustalla	22
4.3 Myynnin kasvun vaikutukset	23
<b>5 Toiminnallinen osuus</b>	<b>25</b>
<b>6 Johtopäätökset ja suositukset</b>	<b>27</b>
6.1 Johtopäätökset	27
6.2 Suositukset	27
6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	28
<b>Lähteet</b>	<b>29</b>

# 1 Johdanto

Myynnin edistäminen on aihe, joka on vuodesta toiseen ajankohtainen. Myös johtamista on tutkittu vuosien saatossa paljon ja siitä on tehty lukuisia eri tutkimuksia ja ohjeistuksia. Usein johtamisesta puhuessa painotetaan enemmän operatiivista puolta ja osittain tästä syystä halusin opinnäytetyössä keskittyä nimenomaan strategiseen johtamiseen. Strategiatyö on iso osa yrityksen menestystarinaa, sillä ilman sitä yrityksen olisi haastava kehittyä paremmaksi ja uudistua. Tämän päivän markkinatilanteessa kilpailu on kovaa ja usealla alalla on pulaa työntekijöistä. Työelämässä painotetaan enenevässä määrin työntekijöiden hyvinvointia ja siinä johtamisella on olennainen rooli.

Valitsin kyseisen tutkimusongelman ja ohjekirjan laatimisen siitä syystä, että koen aiheen olevan monelle hankalasti ymmärrettävä. Siksi tavoitteeni on kertoa asiasta ymmärrettävästi ja vetää yhteen eri teorioita, joita strategisesta johtamisesta ja myynnin edistämisestä on esitetty. Ohjekirjan avulla aiheesta kiinnostunut henkilö pystyy analysoimaan omia vahvuuksiaan ja mahdollisia puutteita, joiden avulla myyntiä voisi tästä näkökulmasta edistää. Ohjekirja antaa myös vastauksia aloittelevalle yritykselle, joka vasta rakentaa omaa strategiaa ja strategista johtoaan.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, ohjekirjasta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuus keskittyy aiheelle ominaisiin käsitteisiin, kuten strategiaan, strategiseen johtamiseen ja myynnin edistämiseen. Näille kaikille on omat lukunsa. Luvussa viisi käsitellään toiminnallista osuutta, jossa kerron ohjekirjan toteutuksesta ja lopputuloksesta. Lopuksi luvussa kuusi käyn läpi johtopäätöksiä, suosituksia ja tutkimuksen luotettavuutta.

## 2 Strategia

Tässä kappaleessa kuvataan strategiaa, joka on opinnäytetyön kannalta olennaista.

### 2.1 Strategia käsitteenä

Strategian määritelmää ja merkitystä on vuosien saatossa tutkittu paljon ja siitä on useita eri näkemyksiä. Yhtenä määritelmänä on, että yritys hallitsee ympäristöään strategian avulla. Ympäristön hallitseminen mahdollistaa muutoksiin sopeutumisen ja oman toimintaympäristön valitsemisen ja muokkaamisen (Kamensky, 2000, 17-18). Yrityksen strategian voisi määritellä myös olevan yrityksen menestyksen resepti sekä tapa, jolla resursseja hyödynnetään toimintaympäristössä (Juuti ja Luoma 2022, 20).

Sekä Kamenskyn että Juutin määritelmässä yhteistä on alati muuttuva ympäristö ja sen hallitsemiseen pyrkiminen resursseja kohdentamalla. Strategian kattava hallinta auttaa yritystä pysymään liikkeessä ja muuttamaan ja kehittämään toimintatapojaan ajoissa. Kuten Kenichi Ohmaekin (2013) sanoi, kovempaa soutaminen ei auta jos vene kulkee väärään suuntaan. Kun kilpailu on kovaa ja markkinatilanteet muuttuvat nopeasti, usein menestyvät ne yritykset, jotka näitä muutoksia pystyvät ennakoimaan.

Kamenskyn mukaan strategian määrittely alkaa mission eli elämäntehtävän määrittämisellä. Missio koostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus vastaa yrityksen perustarkoitukseen eli siihen, miksi se on olemassa. Se on yleensä melko pysyvä tekijä koko yrityksen elinkaarella, kun taas visio on tulevaisuuden tahtotila, jonka myötä myös tavoitteet luodaan. Visio on usein arvoperusteinen ja se kertoo mihin yritys pyrkii. Viimeinen mission osa-alue, eli arvot, ovat niitä periaatteita joiden mukaan yritys toimii. Siitä huolimatta, että niillä on iso vaikutus yrityksen visioon, ne eivät kuitenkaan ole yhtä pysyviä vaan saattavat muuttua ja elää yrityksen mukana. (Kamensky 2000, 42-52.)

## 2.2 Strategian laatiminen

Siinä missä strategia antaa yritykselle suuntaviivat ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin, se voi myös liian jäykästi toteutettuna estää toimintaympäristön muutosten näkemisen. Näin ollen liian tiukasti alkuperäisestä strategiasta kiinni pitäminen voi hidastaa yrityksen reagointikykyä muuttuvaan tilanteeseen. (Mitronen ja Raikaslehto 2019, 59.)

Mitrosen ja Raikaslehdon kanssa samoilla linjoilla oli myös Tero Salminen (2019), joka kuvaili strategian ja strategisen johtamisen olevan ennen kaikkea oppimista ja eri mahdollisuuksien testaamista. Jos pitää liian tiukasti vanhoista tottumuksista ja tavoista kiinni, on vaikeampi kehittyä paremmaksi. Salminen painotti strategian olevan niitä valintoja mitä yrityksessä tehdään ja etenkin niitä mitä ei tehdä.

### **Strategian toteutumisen haasteet**

Strategian laatiminen ja toimeenpano edellyttävät tekijöiltään sitoutumista ja näkemystä. Strategian suunnittelun jälkeen sitä voi vielä kehittää paremmaksi ja toimeenpanon jälkeen etenkin toteutumisen seuranta ja mahdolliset muutostarpeet on huomioitava. Matti Hakanen (2012) kuvaili strategian kolme perusongelmaa, jotka liittyvät kilpailijoista erottumiseen, henkilöstön sitoutumiseen ja strategian jatkuvaan uudistamiseen.

Ensimmäinen ongelma, eli kilpailijoista erottuminen kannattaa huomioida jo strategian suunnitteluvaiheessa. Strategian luomisessa kannattaa tutustua kilpailijoiden menetelmiin, asiakastarpeisiin ja potentiaalsiin ei-asiakkaisiin (Kim ja Mauborgne, 2015).

Strategian uudistamisen ongelmalla kuvataan sitä tilannetta, jossa yritys jää vellomaan nykytilanteeseen, jolloin kilpailijat menevät väistämättä ennemmin tai myöhemmin ohi. Jos yritys ei kykene reagoimaan ajoissa muuttuvaan markkinatalouteen, asiakkaiden tarpeisiin tai omiin heikkouksiin, voi se helposti jäädä muista jälkeen. (M Hakanen, 2012.)

Kolmantena perusongelmana oli henkilöstön heikko sitoutuminen, joka voi aiheutua jos työntekijät eivät tiedä tai usko strategiaan. Siksi onkin tärkeää pitää strategia esillä arkipäivän tekemisessä ja seurata sen toteutumista. Strategian toteutumista voi turvata esimerkiksi valvonnalla, riskianalyysillä ja varasuunnitelmilla, strategisella viestinnällä ja koulutuksella ja strategian kytkemisellä operatiiviseen johtamiseen (Kamensky, 2000). Näihin osa-alueisiin perehdytään tarkemmin strategista johtamista tarkastellessa.



### 3 Strateginen johtaminen

Johtaminen on tärkeä osa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmisen ja yhteisön kasvutarinaa. Se on yksinkertaisimmillaan muihin vaikuttamista, joka kasvattaa muiden sitoutumista ja panosta matkalla kohti yhteistä tavoitetta. Johtajuudessa merkityksellistä on sosiaalinen vaikuttaminen ja yhteinen tavoite, ei niinkään auktoriteetti tai asema. (Kruse, 2013.)

Mitronen ja Raikaslehto (2019, 213) haastavat käsityksen perinteisestä vasemmalta oikealle -ajattelusta ja uskovat, että yritysjohton tulisivatkin ajatella liiketoimintaansa tulevaisuudesta nykypäivään. Näin ollen johto pystyisi varmistamaan, että yrityksessä on perustekemisen lisäksi riittävä määrä niitä projekteja, joista voi muodostua tulevaisuudessa tärkeitä toimia.

Seuraavaksi käydään läpi strategisen johtamisen toteuttamista ja siinä syntyviä mahdollisia haasteita.

#### 3.1 Strategisen johtamisen toteuttaminen

Strateginen johtaminen koostuu strategian suunnittelusta sekä sen toteuttamisesta tavoitteiden ja tahtotilan mukaisesti. Siihen kuuluu myös jokapäiväinen organisaation toiminnan ohjaaminen prosessien mukaisesti. Strategisen johdon tehtävänä on määritellä mitä tehdään ja jättää operatiivisille toiminnoille tarpeeksi liikkumavaraa siihen miten asiat tehdään. Tavoitteena on myös varmistaa, että yrityksellä on tilanteeseen sopiva ja ajan tasainen pääsy analyyseihin ja muihin tietolähteisiin (J Salminen, 2021).

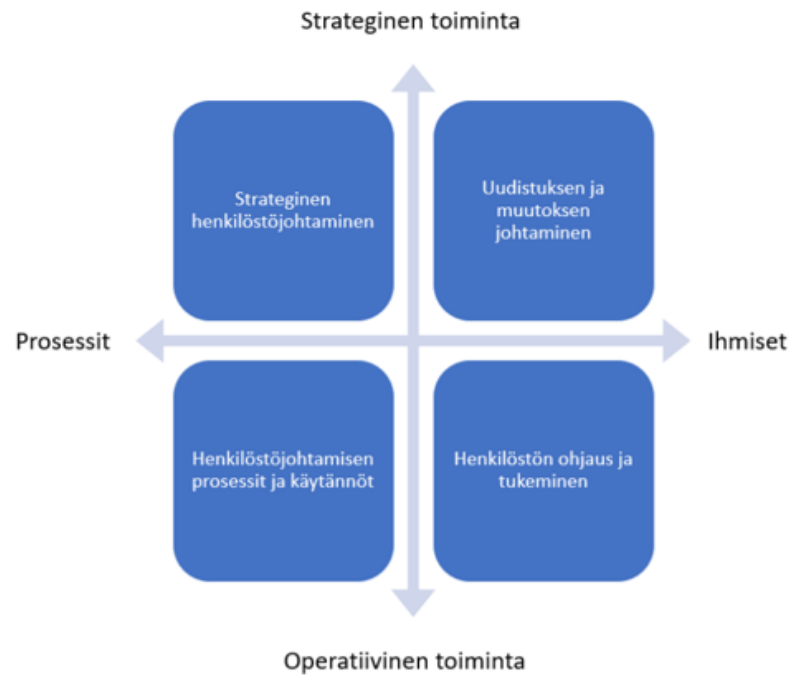
Tämän lisäksi strategisen johdon tehtävänä on seurata ja kehittää strategian toteutumista (Kohtamäki 2020). Strategian merkittävän roolin takia sen suunnittelussa on huomioitava yrityksen tavoitteet ja eri sidosryhmien tahtotila. Ulkopuolelle strategia näkyy yrityksestä syntyvänä mielikuvana, imagona ja asiakaskokemusten tuottajana (Juuti ja Luoma, 2022, 267).

Strategian jalkautuksen kannalta tärkeimmät tekijät ovat toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit ja lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit (Santalainen, 2017, 245). Strategian toteutumisen seuranta yhdessä operatiivisen johtamisen kanssa on olennaista, jotta se saadaan sitoutettua osaksi kaikkien työntekijöiden arkea.

Ilman strategista johtamista, yrityksen voi olla vaikeaa kehittää toimintaansa, kun prosessit toimivat ilman selkeää tavoitetilaa ja merkitystä. Näin ollen yritys ei välttämättä pääse kehittymään tahtotilan seuraavalle tasolle (Hietanen, 2022). Vaikka yritysjohton vastuulla on strategian luominen ja ensisijainen jalkauttaminen, on strateginen toteutuminen kuitenkin jokaisen organisaatiossa työskentelevän asia.

### **Strategisen ja operatiivisen johtamisen erot**

Strateginen ja operatiivinen johtaminen sekoittuvat usein arkikielessä helposti keskenään ja parhaimmillaan ne toimivat hieman päällekkäin, vastaten kuitenkin omista toiminnoistaan. Strateginen johtaminen määrittelee strategiset valinnat ja myynnin tavoiteasetannan ja organisoinnin. Operatiivisen johtamisen tehtävänä sen sijaan on tiukasti tukea näitä prosesseja ja tehtäviä päätöksiä (Jaskari, 2021). Yrityksen menestyksen kannalta on olennaista, kuinka hyvin strateginen ja operatiivinen johto työskentelevät ja viestivät keskenään. Strategisen ja operatiivisen johtamisen välistä jakoa havainnollistamaan Viitala ja Jylhä (2019) ovat luoneet kuvassa 1 olevan taulukon.



Kuva 1. Strategisen ja operatiivisen johtamisen erot (Viitala ja Jylhä, 2019)

Kuvasta 1 nähdään sekä prosessien että ihmisten johtamisen olevan kummankin vastuulla, mutta eri kategorioissa. Strateginen johtaminen vastaa suuremmista kuvioista, kuten henkilöstöjohtamisesta yleisesti tai uudistusten ja muutosten johtamisesta. Operatiivisen johtamisen vastuulla sen sijaan on enemmänkin toiminnalliset henkilöstöjohtamiset prosessit ja käytännöt, johon strateginen johto on antanut suuntaviivat. Operatiivisen johdon vastuulla on myös henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen päivittäisessä työssä.

### 3.2 Henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen on yksi strategisen johtamisen tärkeimmistä kulmakivistä, koska sillä päästään vaikuttamaan koko strategian onnistumiseen. Duunitorin ja Great Place to Work:n tutkimuksen (2022) mukaan henkilöstöjohtamisen laadun kehittäminen lisää yrityksen tuloksellisuutta ja työntekijät kaipaavat enemmän kunnioitusta ja oikeudenmukaisuutta työelämäänsä.

Henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta olennaista on johdon määrittelemä visio ja strategisen tavoitteet, yksilön oma rooli osana yrityksen tulevaisuutta ja yrityksen suhtautuminen työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon (Wilenius, 2019, 148-149).

Henkilöstöstrategia koostuu useasta eri osa-alueesta. Kaikki alkaa henkilöstön hankinnasta. Itse hankintaprosessi on usein operatiivisen johdon vastuulla, mutta strateginen henkilöstösuunnitelma pohjimmiltaan määrittelee montako työntekijää mihinkin rooliin tarvitaan. (Viitala, 2007, 22.)

Vaikka johdon vastuulla on päättää, ketä henkilöstöön palkataan, on rekrytointiprosessia itsessään toteuttamassa useat eri yksiköt. Näin ollen on tärkeää, että jokainen rekrytointiin osallistuva on samalla linjalla prosessin yksityiskohdista. Henkilövalintaan kannattaa panostaa, sillä jokainen huono palkkauspäätös maksaa yritykselle aikaa ja taloudellisia kuluja. Onnistuneessa henkilöstöstrategiassa kaikkia kuvan osa-alueita hyödynnetään samanaikaisesti ja ne tukevat hyvin toisiaan.



Kuva 2. Strateginen henkilöstöjohtaminen. (Viitala, 2007)

Kuvan 2 osakohtia avataan seuraavissa kappaleissa.

### **Tavoitteiden määrittely ja arviointi**

Strategisen johtamisen tehtävänä on määritellä liiketoiminnan kannalta olennaisimmat tavoitteet ja tavoitetaso. Tavoitteiden kuuluu olla kunnianhimoisen haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Tavoitteiden määrittelyssä on otettava huomioon kaikki yrityksen sidosryhmät, eli omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Yleensä tärkeimmät tavoitteet liittyvät ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen, kehittämistyöhön ja taloudelliseen tulokseen (Kamensky, 2000, 216).

Tavoitteet vievät yksittäistä ihmistä ja koko organisaatiota kohti suurempaa päämäärää, jonka ansiosta arkipäivän tekeminen saa suuremman merkityksen. Ne ovat myös tärkeimpiä tekijöitä millä operatiivinen johtaminen sitoutetaan strategiaan. Tavoitteiden lisäksi toimintaa helpottavat hyvät osavuosisuunnitelmat, joilla strategiset tavoitteet muovataan suunnitelmiksi ja tavoitteiksi eri yksiköissä ja henkilökohtaisella tasolla (Kamensky, 2015, 212 ja 246).

### **Motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen**

Henkilöstöstrategian yhtenä osa-alueena on motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen. Tärkeimpiä tekijöitä työntekijän sitoutumisen ja motivaation ylläpitämiseksi on, että työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi. Jotta yksittäinen työntekijä voi kokea merkityksellisyyden tunteen tekemisessään, hänen on tunnettava yrityksen strategia ja henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet. (Viitala, 2007, 89.)

Sitoutumisen kannalta on olennaista, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa tavoitteisiin, työtehtäviin ja osaamisalueisiin. Sitoutuminen eri organisaatiotasolla vaatii usein säännöllistä seuranta ja henkilökohtaisia tavoitteita. (Tyni, 2016.)

### **Palkitseminen**

Palkitseminen ja muut hyvinvointiasiat liittyvät merkittävästi myös edellä läpikäytyihin motivaatioon ja sitoutumiseen, sillä ne edesauttavat merkityksellisyyden ja välittämisen tunteen syntyä. Yritys voi edistää näitä tunteita huolehtimalla työntekijän hyvinvoinnista yksilönä ja työyhteisön ja -

ympäristön viihtyisyydestä. Hyvinvoivassa yrityksessä korostuu usein niin sanottu turvallinen tila, jossa jokainen saa toteuttaa omaa persoonaansa, luovuuttaan ja osaamistaan.

Strategisen johdon vastuulla on tavoitteiden ja palkitsemiskriteerien määrittely. Operatiivinen johto sen sijaan huolehtii, että työntekijät pääsevät tavoitteisiin. Kun tavoitteet ja kriteerit ovat mitattavissa, on helpompi lähteä suunnittelemaan sitä miten tavoitteisiin päästään, eivätkä palkitsemisen perusteet jää epäselviksi. (Viitala, 2007, 140.)

Palkitsemisjärjestelyssä korostuu sen selkeys ja läpinäkyvyys, jossa viestinnällä on iso rooli. Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on tukea strategiaa ja ohjata työskentelyä kohti haluttuja tavoitteita. Palkitseminen luo onnistuessaan konkreettista arvostuksen tunnetta ja tervettä kilpailua yksiköiden tai yksilöiden välille (Oikarinen, 2020).

### **Strategisen johtamisen haasteet**

Strategian toteuttamisessa piilee monia riskejä, kuten sen suunnittelussa ja uudistamisessakin. Toteuttamisvaihe on yksi strategiaprosessin tärkeimmistä vaiheista, sillä silloin mitataan suunnitelmien onnistuneisuutta, työntekijöiden sitoutuneisuutta ja yrityksen kykyä muovautua. Strategian toteutumisvaiheeseen liittyy lähes aina jonkinlainen muutostila, mistä syystä voisikin kuvailla yrityksen elävän silloin elinkaarensa murrosaikaa. Toteutumisen onnistuneisuus vaikuttaa toimiin tulevaisuudessa ja se voi luoda uusia strategioita tai toiminnan muutoksia (M Hakanen, 2011).

Strategisen johtamisen suurimmat haasteet ovat usein hyvän strategian luomisessa, toteuttamisessa ja uudistamisessa (Kamensky, 2015, 333). Toisaalta sen suurin haaste voi myös olla kohtaamattomuus operatiivisen viestinnän kanssa, mikä johtaa työntekijöiden sitoutumattomuuteen (M Hakanen, 2011).

Analyysityökalut helpottavat etenkin strategiaprosessin vaiheita, mutta ne antavat myös viestinnälle konkretiaa. Muutosjohtaminen ja tarve uudistua on

olennaisessa osassa silloin, kun strategiaa aletaan toteuttamaan tai uudistamaan. Se luo luottamusta työyhteisölle ja vahvistaa strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteistyötä. Laadukas viestintä ja vuorovaikutus sitoo koko organisaation yhteen ja on näin ollen olennaisessa osassa kaikkia kehitysaskelia ja prosesseja. Näitä kuvataan seuraavissa kappaleissa.

### 3.2.1 Analyysit ja strategiatyökalut

Analyysit luovat yritykselle kivijalan, jonka päälle liiketoiminta rakentuu (Kamensky, 2015, 120). Analyysien ja strategiatyökalujen pohjalta yritysjohto pystyy arvioimaan toteutuneita prosesseja ja niiden suhdetta tavoitteisiin. Niiden avulla strategian toteuttaminen konkretisoituu ja sitä on helpompi kehittää ja uudistaa ajoissa.

Yrityksen johdolle on tärkeää valita juuri kyseiselle yritykselle sopivat strategiatyökalut sekä oikea määrä niitä (Juuti ja Luoma, 2022, 28). Jotta oikeiden työkalujen valinta on mahdollista, johdolla tulisi olla selkeä käsitys yrityksen tilanteesta ja niistä haasteista, joihin työkaluja tarvitaan. Erilaisista lähtökohdista oleville yrityksille sopivia strategiatyökaluja ovat muun muassa valvonta, riskianalyysit, varasuunnitelmat, strateginen viestintä ja koulutus sekä operatiivisen johtamisen kytkeminen strategiaan (Kamensky, 2015).

Työkalujen sopiva määrä on tilannekohtaista, mutta usein ihanteellinen määrä on kolmen ja kuuden työkalun välillä (Juuti ja Luoma, 2022, 28).

Strategiatyökalut tuovat hyödyllistä tietoa päivittäiseen tekemiseen liittyen, sillä ne mahdollistavat yrityksessä sekä lyhyen että pitkän aikavälin onnistumisen seurannan.

### 3.2.2 Strateginen viestintä

Strategiatyön yleisiä ongelmia ovat heikko viestintä ja sen kohtaamattomuus operatiivisen toiminnan kanssa. Tällöin strategia on irrallinen arkipäivän

työskentelystä, eikä se välity työntekijöiden toimintaan tai asiakasrajapintaan (M Hakanen, 2011).

Yritysjohdon viestintä on parhaimmillaan silloin, kun se on vuorovaikutuksellista, jatkuvaa ja johdonmukaista. Viestinnässä on otettava huomioon myös sanaton viestintä ja yritysjohdon oma esimerkillinen toiminta. Yritysjohdon tehtävänä on suunnitella ne viestit, mitä halutaan välittää eteenpäin ja joiden kautta halutaan työntekijöihin vaikuttaa. Viestinnän tehokeinona toimii myös sen moniulotteisuus, jolloin yksittäiset työntekijät saavat viestin monesta eri kanavasta (Viitala, 2007, 203).

Viestinnän haasteita voi pyrkiä ratkaisemaan avoimella ja kaksisuuntaisella keskusteluyhteydellä, jolloin yritysjohdolle selviää miten henkilöstö ymmärtää strategiset viestit (Tujunen). Eri organisaatiotasoilla voi olla eriävät näkemykset siitä, mitä yritys tarvitsee ja mihin sen kannattaisi strategiassaan panostaa. Kuulemalla näitä mielipiteitä, yritysjohto voi saada uuden näkökulman strategiatyöhön ja ennakoida uudenlaisia tulevaisuusskenaarioita.

### 3.2.3 Muutosjohtaminen

Yksi strategisen johtamisen haasteista liittyy strategian uudistamiseen. Strategian uudistamisen esteitä voi syntyä, jos yritysjohto ei suostu näkemään ongelmaa tai se keskittyy liikaa nykyisiin ongelmiin, jolloin muutokset tehdään liian myöhään (Mitronen ja Raikaslehto, 2019, 18-20). Muita mahdollisia uudistamisen tarpeen syitä ovat esimerkiksi kasvavat megatrendit (Mitronen ja Raikaslehto, 2019, 27) ja ympäristön tai kilpailijoiden tekemät muutokset toimialaan. Menestysyrityksille onkin usein yhteistä samanaikaisesti nykyisen liiketoiminnan kasvu sekä edellytykset luoda tulevaisuudessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Liiketoimintaa uudistaessa on olennaista saada kaikki työntekijät sitoutumaan uuteen strategiaan muutosjohtamisen kautta. Strategisella johtamisella on muutostilanteissa olennainen rooli, vaikka operatiivinen johtaminen huolehtiikin



muutoksien toteutumisesta arjessa. Muutosjohtaminen on prosessi, joka voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen (Santalainen, 2017, 238).

Ensimmäinen vaihe on muutosvalmiuden luominen. Yrityksessä voi ilmetä niin sanotusti muutosvastarintaa, joka vaikeuttaa muutoksen toteutumista.

Muutosvastarintaa voi pienentää käsittelemällä näitä asenteita, odotuksia ja pelkoja (Melisma, 2023). Muutosvastarinta myös pahenee usein liian jäykässä organisaatorakenteessa, joten kontrollia voi jo etukäteen madaltaa.

Muutosvalmiuden synnyttyä, yritys voi siirtyä muutoksen toteuttamiseen, joka kannattaa hajauttaa koko organisaatioon. Muutoksen toteutusvaiheessa koulutuksella, tehokkaalla viestinnällä ja valvonnalla on olennainen rooli hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Näin ollen yritys pystyy toteuttamaan myös muutokseen liittyviä kehitysehdotuksia ja muutos ei jää vaillinaiseksi. Viimeinen vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen, jolloin muutos rutinoituu ja siitä tulee osa yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Muutoksen vakiinnuttaminen on pitkäaikainen prosessi, jonka onnistumista on myös pystyttävä mittaamaan. (Santalainen, 2017, 240.)

## 4 Myynnin edistäminen

Myynti on olennainen osa organisaatiota, sillä se on yleensä merkittävin lähde liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamiseksi. Myynti itsessään on liiketoiminnan perusta, jonka tulos mittaa yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun toimivuutta markkinoilla.

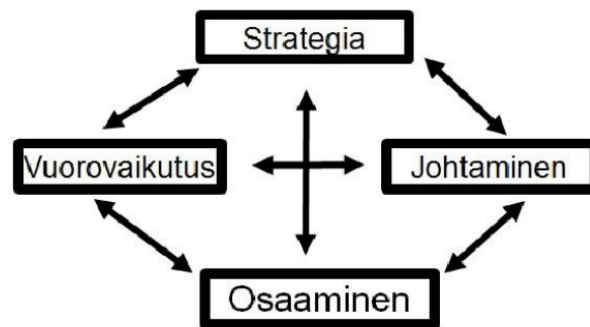
Myynti jaetaan käsitteenä yritys- ja kuluttajasektoriin. Vaikka kummassakin sektorissa on yhteneviä piirteitä, on niissä myös suuria eroavaisuuksia, sillä lähtökohtaisesti ne haluavat eri asioita. Eroavaisuuksia voi ilmetä esimerkiksi tarjottavassa tuotteessa tai palvelussa, myyntikanavissa tai itse myynti- ja ostoprosessissa. Sekä yritys- että kuluttajasektorissa myönteinen ostopäätös syntyy yleensä silloin, kun ostaja kokee tarjottavan asian hyötyjen vastaavan sen arvoa. (Kaleva ja Lampinen, 2022)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin, miten yritys voi edistää myyntiä ja menestystä omalla toiminnallaan.

### 4.1 Menestyksen timantti

Kamensky (2015) määrittelee menestyksen tärkeimmiksi kulmakiviksi strategian, johtamisen, osaamisen ja vuorovaikutuksen. Hänen mukaansa on tärkeää, että nämä tekijät toimivat kokonaisuutena ja arki on sujuvaa.

Menestykseen voi näiden lisäksi vaikuttaa esimerkiksi uuden markkinatilan luominen ja oman asiakaskunnan ulkopuolella oleviin ihmisiin keskittyminen (Santalainen, 2017, 120).



Kuva 3. Menestyksen timantti. (Kamensky, 2015)

Menestyksen timantti pohjautuu neljään osa-alueeseen, jotka kaikki ovat riippuvaisia toisistaan ja ratkaisevat pitkällä aikavälillä yrityksen menestymisen (Kamensky, 2015). Seuraavaksi käyn osa-alueita tarkemmin läpi ja kerron miten niitä voi hyödyntää organisaatiossa.

### **Strategia**

Strategia on yksi neljästä menestyksen kulmakivistä, ja sitä olenkin aiemmissa luvuissa käynyt jo runsaasti läpi. Yrityksen menestyksen takaamiseksi strategian on oltava pitkäjänteinen ja tarkkaan mietitty. Sen tulee olla mitattavissa ja seurattavissa ja se pitää viestiä koko henkilöstölle niin, että jokainen on siihen sitoutunut. Toimiva strategia on yleensä sellainen, missä organisaation vahvuudet ja heikkoudet on huomioitu ja strategiaa kehitetään ja uudistetaan tarvittaessa. (Kamensky, 2015)

### **Osaaminen**

Osaamisen kehittäminen on keskeinen tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä ja tästä syystä siinä kannattaa huomioida kokonaisuuden toimivuus sekä yksilölliset vahvuudet. Yrityksellä on suositeltavaa olla olemassa sekä organisaatiotason koulutussuunnitelmat että henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Henkilöstön osaamisen kehittäminen näkyy usein myös toiminnan laadun parantamisessa ja työn tehostumisessa. (Viitala, 2007, 185.)

Osaamisen kehittämisessä yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotasolla on tärkeää tavoitteiden luominen, suunnitelma niiden saavuttamiselle sekä niiden säännöllinen seuranta ja kehittäminen. Konkreettisia keinoja osaamisen kehittämiseen on esimerkiksi lisäkoulutukset ja valmennukset organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta. Hyödyllistä on myös yhteistyö ja kehityshankkeet sekä oman tiimin että muiden yksiköiden välillä, jolloin opitaan muiden kokemuksista. (Tainio-Keinonen, 2019.)

Olennaista on oman tekemisen ja organisaation toiminnan arviointi sekä muilta saatu palaute. Itsearviointi aktivoi oppimisprosessin ja luo yksittäisille työntekijöille mielikuvan vaikuttamisen mahdollisuuksista. Onnistunut arviointiprosessi edesauttaa positiivisuuden kierteen syntymistä organisaatiossa (Tuominen 2010, 13).

Osaamisen kehittämisessä organisaation tulee arvioida tulevaisuuden osaamistarpeita ja lisätä niihin liittyvän osaamisen kehitystä heti kun mahdollista. Osaamisen kehittämisen tulisi olla tasapainossa jo opitun tiedon ylläpitämisessä sekä uuden oppimisessa ja kehittämisessä (Sivonen, 2017).

### **Vuorovaikutus**

Kolmantena menestyksen timantin osa-alueena on vuorovaikutus, johon lukeutuu organisaation, sen henkilöstön ja ympäristön välinen yhteistyö (Kamensky, 2015).

Avoin ja selkeä vuorovaikutus luo työntekijöille turvallisen ympäristön ja parantaa näin koko organisaation yrityskulttuuria (Viitala, 2007, 36). Kun työskentely ja toiminta on läpinäkyvää, myös työntekijöiden välinen yhteistyö ja oppimisprosessi yleensä paranevat.

Esihenkilötoiminnalla on oma roolinsa vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Työhyvinvoinnin arviossa (Työhyvinvoinnin tilannearvio, 2013) on kerrottu, että vuorovaikutusta voi edistää lisäämällä yhteistyötä ja järjestämällä työpaikalle yhteiset työskentely- ja taukotilat kohtaamisia varten. Johdon jäsenten esittämien näkemysten ja mielipiteiden tulee olla samalla linjalla, jotta

epävarmuutta ei synny. Vuorovaikutuksen yhtenä tehokeinona onkin esimerkiksi johtaminen, joka onnistuessaan luo luottamusta ja motivaation kasvua henkilöstössä.

Myös osallistamisella on iso rooli vuorovaikutustilanteissa. Usein sitä tapahtuu vain oman tiimin sisällä ja kollegoiden kesken ja etenkin suurissa yrityksissä johdon ja henkilöstön välinen keskustelu jää helposti hyvin vähälle (Mitronen ja Raikaslehto, 2019, 201). Suurissa yrityksissä mahdollinen osallistamisen keino on arviointien tekeminen koko organisaation jäsenien kesken. Pelkästään arviointi ja kuuleminen ei kuitenkaan riitä, vaan muutostarpeiden ilmettyä asioita pitää johdonmukaisesti viedä myös toteutukseen.

## **Johtaminen**

Onnistunut johtamistyö näkyy siinä, että työntekijöillä on selkeät strategiaan pohjautuvat tavoitteet, yritys hyödyntää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti ja yrityskulttuuri kannustaa yhteistyöhön ja onnistumiseen. Johtajan tulee huomioida jokainen organisaation osa ja varmistaa niiden toimivuus ja tämän lisäksi huolehtia myös ulkopuolista yhteyksistä ja viestinnän kuuluvuudesta. (Kamensky, 2015.)

Operatiivisen ja strategisen johtamisen yhteistyö on tärkeä osa kokonaisuutta, sillä kumpikin tarvitsevat toisiaan onnistuakseen. Talouselämän julkaiseman tutkimuksen (Juridiikkafokus, 2017) mukaan yritysjohton aika menee operatiivisiin ja hallinnollisiin asioihin, eikä strategiselle osaamiselle tai henkilöstöjohtamiselle jää tarpeeksi aikaa. Johdon olisikin tärkeää muistaa pitää tasapaino strategisen ja operatiivisen johtamisen välillä ja näin ollen edistää tavoitteisiin pääsyä niiden eri kategorioissa.

Johtoryhmän vastuulla on viestiä hallituksen suuntaan ja myös tässä tehtävässä voi ilmetä haasteita. Ongelmat syntyvät, jos johto ei ongelmia kohdatessaan kerro niistä hallitukselle tai ongelmat tulevat hallituksen tietoon, mutta johto ei tee niille mitään tai se tekee vääriä korjausliikkeitä. Lopulta hallituksen päätöksenä on, vaihdetaanko koko johtoryhmä vai saadaanko tilanne korjattua tehokkaalla uudelleenorganisoinnilla. (Mitronen ja Raikaslehto, 2019, 184.)

## 4.2 Myynnin edistämisen taustalla

Myyntitulosten taustalla ovat organisaation myyntiä tekevät ja sitä tukevat yksiköt ja johto. Näiden lisäksi myyntiin vaikuttavat useat taustatekijät, joihin seuraavaksi paneudun tarkemmin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityskulttuuri ja henkilövalinnat. Myös yrityksen toimintaympäristöllä ja sen asemalla siinä on merkitystä. Menestykseen voi vaikuttaa viemällä eteenpäin sellaisia innovaatioita ja strategioita, jotka parhaiten vastaavat muuttuvaa toimintaympäristöä (Jokiniemi, 2021).

### Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurille on monta eri määritelmää. Great Place to Work:n globaali toimitusjohtaja Michael C. Bush kuvasi yrityskulttuurin merkitystä sanomalla:

*”Yrityskulttuuri on se fiilis, joka saa sinut haluamaan lähteä töihin, tai vaihtoehtoisesti jäämään kotiin”.*

Yrityskulttuurin perusta syntyy luottamuksesta, mutta sen tärkein elementti on työntekijät itse.

Yrityskulttuuri ilmenee arvojen, uskomusten, odotusten ja asenteiden kautta ja se on tärkeä osa myynnin edistämistä. Kulttuuri voi ohjata työntekoa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan ja kulttuurin muuttaminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa käytännön teoilla ja johdon esimerkillä on iso merkitys. Yrityskulttuuri näkyy etenkin käytännön asioissa, kuten tarinoissa ja käytetyssä kielessä, organisaation rakenteissa ja ajankäytön painotuksissa (Mitrosen ja Raikaslehto, 2019, 193).

Organisaatiokulttuuria voi vahvistaa yhteinen ajanvietto ja jäseniä yhdistävät tekijät, sekä tavoitteellisuuteen pyrkiminen. Näin yritys mahdollistaa arvojen ja käyttäytymismallien yhtenäistymisen organisaatiossa. Yksittäisiä tekijöitä kulttuurin vahvistamiseen ovat esimerkiksi yhteiset juhlallisuudet ja riitit, henkilöstövalinnat, palkitsemisperiaatteet sekä asetetut tavoitteet. (Santalainen, 2017.)

## Johtohenkilöt

Myynti mahdollistuu osaavien tekijöiden kautta ja tästä syystä henkilövalinnat ja rekrytoinnit ovat iso tekijä yrityksen menestymisen polulla. Yli 20 000 johtaja-arvioon perustuva tutkimus etsi huippujohtajia yhdistäviä ominaisuuksia.

Tulosten perusteella kaikkia menestyneimpiä johtajia yhdisti yhtenä piirteenä rehellisyys ja johdonmukaisuus, joten näitä ominaisuuksia kannattaa myös henkilövalinnoissa painottaa. (Mitronen ja Raikaslehto, 169.)

Palkitsemiskriteerien arvioiminen on tärkeää koko henkilöstön kohdalla, johto mukaan lukien. Kriteerit ohjaavat työntekijöiden tärkeimpiä tavoitteita ja antavat suunnan siitä mihin yritys on menossa. Jos johtajan tulospalkkio perustuu vain lyhyen ajan tuloksiin, hän ei välttämättä ole yritystoiminnassa yhtä kauaskatseinen. Yleisimmät palkitsemiskriteerit liittyvät yrityksen kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä palvelun laatuun. (Mitronen ja Raikaslehto, 2019, 204.)

### 4.3 Myynnin kasvun vaikutukset

Yrityksen kasvu perustuu usein omistajien kasvuhalluuteen, hyvälle liikeidealle ja vahvalle osaamiselle. Tämän lisäksi myynnin kasvu edesauttaa koko organisaation kasvua useammalla eri mittarilla. Kun on selkeitä tuloksia osaamisen ja liikeidean onnistumisesta, on myös omistajilla pienempi kynnys lähteä kasvattamaan yritystä (Yrityksen kasvattaminen, 2022).

Hyvät myyntitulokset pitävät yrityksen omistajapohjan tyytyväisenä.

Yhtiökokouksessa valittu hallitus käsittelee suurimmat yrityksen tulevaisuutta ja muutoksia koskevat asiat ja vakaa talous mahdollistaa esimerkiksi uudet investoinnit ja ennusteet pidemmälle tulevaisuuteen. Todennäköisesti myynnin ja näkyvyyden lisääntyminen näkyy myös mahdollisten yhteistyökumppanien kiinnostuksessa ja yritykset pyrkivät yhteistyön kautta toimintamalleihin, joissa jokainen toimija hyötyy.

## **Organisaatiotasolla**

Kasvuyrityksessä kehitystyö yleensä nopeutuu ja kasvavien myyntituloksien takana voi olla strategisen ajattelun siirtyminen organisaatiotasolle, jolloin koko yritys toimii joustavammin (Santalainen, 2017, 32). Hyvät myyntitulokset ruokkivat uusia onnistumisia ja toimintaprosesseista tulee usein suoraviivaisempia ja tehokkaampia. Yritys saattaa myös pienemmällä kynnyksellä investoida uusiin kehityshankkeisiin ja arkea helpottaviin työkaluihin.

Yksilötasolla yrityksen menestyminen näkyy motivaatiossa ja entistä parempiin työtuloksiin pyrkimisessä. Yrityksen menestymisestä tulee yhteinen tahtotila, kun henkilöstö kokee olevansa osatekijä kasvun luomisessa (Hill). Menestys lisää myös luottamuksen tunnetta johtoa ja sen luomaa strategiaa kohtaan, kun tulokset näkyvät konkreettisella tasolla.

## **Organisaation ulkopuolella**

Organisaation ulkopuolella myynnin kasvu ja yrityksen kehittyminen näkyvät asiakkaiden ja ei-asiakkaiden suhtautumisessa. Nykypäivänä on yleistä, että eri yrityksistä syntyviä asiakaskokemuksia jaetaan eri kanavissa. Positiivisten asiakaskokemusten myötä yrityksen brändin arvo kasvaa, mikä voi houkutella lisää uusia asiakkaita sekä osaavia työntekijöitä. (Ilveskoski, 2022.)

Yrityksen imago tarkoittaa sitä vaikutelmaa, jonka yritys antaa itsestään ja myynnin kasvaessa yritys usein pyrkii hyödyntämään imagoa vahvistaakseen asemaansa markkinoilla (Sinivaara). Maine sen sijaan syntyy siitä vaikutelmasta, joka organisaation ulkopuolella elävällä yleisöllä on. Usein siinä on sekä positiivista että negatiivista ja uskottavuuden takia on suositeltavaa, että maine ja imago ovat suhteellisen samalla linjalla. Imagoa ja mainetta yritys luo asiakaskohtaamisillaan, markkinoinnilla ja julkisella olemuksellaan lehdistössä, sosiaalisen median kanavissa ja omissa viestintäverkoissaan.



## 5 Toiminnallinen osuus

Opinnäytetyöni tavoite oli ohjeistaa myynnin edistämiseen strategisen johtamisen avulla. Myynnin edistäminen on kokonaisuus, johon voi vaikuttaa monella eri tapaa ja tästä syystä tein aiheesta ohjekirjan, jossa pyrin kertomaan asiasta ymmärrettävästi, mutta yksityiskohtaisesti.

Ohjekirja koostuu kymmenestä eri ohjeesta, joiden kohdalla kerron miten niitä voi parhaiten hyödyntää omassa toiminnassa. Käyn myös läpi miten ne onnistuessaan vaikuttavat organisaatioon, jotta lukija tietää mitä kannattaa tavoitella. Ohjekirjassa on sisällysluettelo, jonka avulla löytää nopeasti hakemansa asian ja asiat on pyritty kertomaan loogisessa järjestyksessä. Lähteenä käytin tässä opinnäytetyössä käsittelemääni materiaalia ja yhdistin sen kokonaisuudeksi.

Koen, että ohjekirja onnistuu tavoitteessaan välittää lukijalle johdonmukainen ja ymmärrettävä kuva strategisesta johtamisesta ja sen vaikutuksesta myynnin edistämiseen. Ohjekirja sopii kenelle tahansa aiheesta kiinnostuneelle, joka haluaa ymmärtää paremmin onnistuneen strategiatyön merkitystä yrityksen menestystekijänä. Se on kuitenkin suunniteltu etenkin sellaisille yrityksille, jotka pyrkivät toiminnallaan edistämään strategista johtamista ja joilla on jo jonkinlaista myyntiä ja henkilöstöä.

Yhtenä opinnäytetyön lopputulemana oli myynnin opiskelijoille suunnattu koulutus. Koulutuksen tavoitteena on antaa aiheesta lisätietoa ja opastaa kuulijoita hyödyntämään strategista johtamista omassa elämässään. Koulutuksessa hyödynnetään opinnäytetyön teoriapohjalta tekemääni ohjekirjaa, jossa aihetta lähestytään käytännönläheisesti.

Aloitin ohjekirjan tekemisen sen jälkeen, kun opinnäytetyön teoriaosuus oli valmis. Ohjekirjan suunnittelun aloitin keväällä 2023 ja se valmistui kuluva vuoden kesän ja alkusyksyn aikana. Ohjekirjassa on hyödynnetty teoriaosuuden kirjallisuudesta saatuja päätelmiä, jotka ovat syntyneet monipuolisesta aiheeseen tutustumisesta. Ohjekirjan kannalta erityisen tärkeänä kirjallisuutena

pidin Mika Kamenskyn teosta Menetyksen timantti (2015). Tämän lisäksi käytin aineistona muiden asiantuntijoiden lähteitä.

## 6 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset, suositukset sekä luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi.

### 6.1 Johtopäätökset

Strategisen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on hyvän strategian luominen ja siihen pohjautuvien tavoitteiden määrittäminen. Tehokas suunnittelu mahdollistaa resurssien hyödyntämisen mahdollisimman kattavasti ja strategiaa toteuttaessa yritys ylläpitää motivoitunutta henkilöstöä ja kannustavaa työkuilttuuria laadukkaan henkilöstöjohtamisen avulla. Yhdessä operatiivisen johdon kanssa, strateginen johto huolehtii organisaation toimivuudesta sekä pitkällä aikavälillä että päivittäisessä työssä.

Menestyksen timantti tiivistää hyvin strategisen johtamisen tärkeimmät kulmakivet ja se toimii hyvin eri yrityksille lähtökohdista riippumatta. Ohjekirjassa olen avannut menestyksen timantin kulmakiviä yksityiskohtaisemmin ja havainnut, että myynnin edistämiseen vaikuttavat etenkin hyvä strategia ja johtaminen, kunnianhimoiset tavoitteet ja niiden seuranta, yhteistyön toimivuus, vuorovaikutus ja viestintä, osaamisen kehittäminen sekä luottamuksen vaaliminen.

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään, mikä mahdollistaa oman toimintaympäristön muokkaamisen mahdollisimman tehokkaaksi. Strategian tulee näkyä yrityksen pitkäaikaisissa suunnitelmissa sekä jokapäiväisissä valinnoissa.

### 6.2 Suositukset

Ohjekirjaan on tiivistetty tärkeimmät tekijät myynnin edistämiseksi ja tästä syystä suosituksena on ohjekirjan hyödyntäminen strategista johtamista kehittäessä. Koska strategista johtamista tutkitaan jatkuvasti lisää, on

suositeltavaa myös jatkaa aiheeseen liittyvien tutkimusten ja analyysien seuraamista ja tarvittaessa päivittää ohjekirjan tietoja ajan tasaisiksi.

### 6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Työn luotettavuus on kohtalaisen hyvä, sillä perustana on käytetty tieteellisiä lähteitä. Toistettavuus on myös kohtalaisen hyvä, mutta lopputulema voisi olla hieman erilainen, jos käytettäisiin eri lähteitä työn perustana. Samaan aikaan opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettiin lähteitä laajasti ja monipuolisesti.

## Lähteet

Vuorovaikutus: Työhyvinvoinnin tilannearvio. 2013. Työhyvinvoinnin arvio tutkimus. Viitattu 20.8.2023. <http://xn--tyhyvinvoinnin-arvio-r6b.fi/yrityksen-tyohyvinvoinnin-info/tyoyhteiso/5-vuorovaikutus/>

Hakanen, M. 2011. Strategia on henkilöstön saamista mukaan vision toteuttamiseen. Modulcon Oy. Viitattu 30.6.2023. <https://modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategia-on-henkiloston-saamista-mukaan-vision-toteuttamiseen.pdf>

Hakanen, M. 2012. Strategia on valintoja ja luopumista. Modulcon Oy. Viitattu 30.6.2023. <https://modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategia-on-valintoja.pdf>

Hietanen, T. 2022. Strateginen johtaminen. Balentor-sivu. Viitattu 1.9.2023. <https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen>

Hill, B. The impact of exponential growth on employee moral. Chron sivusto. Viitattu 26.9.2023. <https://smallbusiness.chron.com/impact-exponential-growth-employee-morale-11131.html>

Ilveskoski, I. 2022. Rakenna hyvä asiakaskokemus. Salesforce sivusto. Viitattu 26.9.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/rakenna-hyva-asiakaskokemus.html>

Johtaminen: Visio, missio, strategia 2019. Y-Studio. Viitattu 24.6.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=oAxv9p13ppk&ab\\_channel=Y-Studio](https://www.youtube.com/watch?v=oAxv9p13ppk&ab_channel=Y-Studio)

Jokiniemi, S. 2021. B2B-myyntin aikaa kestävät ja tutkitusti todistetut menestystekijät. Tamk-sivusto. Viitattu 23.8.2023. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/b2b-myyntin-aikaa-kestavat-ja-tutkitusti-todistetut-menestystekijat/>

Juridiikkafokus 2017. Toimitusjohtajien aika menee myyntiin ja hallintoon, johtoryhmä ja hallitus toivoisivat parempaa strategiaosaamista. Talouselama.fi. Viitattu 23.8.2023. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus-toimitusjohtajien-aika-menee-myyntiin-ja-hallintoon-johtoryhma-ja-hallitus-toivoisivat-parempaa-strategiaosaamista/165178b9-03da-37dd-a8f5-6157e09509bd>

- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kaleva, K & Lampinen, L. 2022. Asiakkaan ostopäätösprosessi. HAMK Beat blogi. Viitattu 10.10.2023. <https://blog.hamk.fi/hamk-beat/asiakkaan-ostopaatosprosessi/>
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Suomentaja: Siiri Susitaival. Helsinki: Talentum.
- Kruse, K. 2013. What Is Leadership? Forbes. Viitattu 14.8.2023. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=65b955fd5b90>.
- Melisma, T. 2023. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Viitattu 27.9.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan Strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Oikarinen, M. 2020. Palkitseminen vaikuttaa tuloksiin – mutta ei aina toivotulla tavalla. LifeMagazine. Viitattu 14.8.2023. <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2020/palkitseminen-vaikuttaa-tuloksiin--mutta-ei-aina-toivotulla-tavalla/>
- Philosiblog. 2013. Rowing harder doesn't help if the boat is headed in the wrong direction. Philosiblog-blogi. Viitattu 14.8.2023. <https://philosiblog.com/2013/06/27/rowing-harder-doesnt-help-if-the-boat-is-headed-in-the-wrong-direction/>
- Prof. Kohtamäki - Strateginen johtaminen, strategiaprosessi 2021. Prof. Marko Kohtamäki. Viitattu 14.8.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=8O9UYMbA2Aw&ab\\_channel=Prof.MarkoKohtam%C3%A4ki](https://www.youtube.com/watch?v=8O9UYMbA2Aw&ab_channel=Prof.MarkoKohtam%C3%A4ki)

Salminen, J. 2021. Strategian johtaminen on päivittäistä työtä – miten saadaan jokainen osallistumaan? Brik-Lehti. Viitattu 14.8.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/strategian-johtaminen/>

Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu ja toiminta. 2.painos. Helsinki: Alma Talent.

Sinivaara, K. 2018. Yrityksen brändi – mitä sillä tarkoitetaan? Kupli-blogi. Viitattu 20.6.2023. <https://www.kupli.fi/yrityksen-brandi-mita-silla-tarkoitetaan/>

Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kt.fi. Viitattu 20.6.2023. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Strateginen vs operatiivinen myynnin johtaminen 2021. Minna-Maarit Jaskari. Viitattu 20.6.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=WL09oFbKg1I&ab\\_channel=Minna-MaaritJaskari](https://www.youtube.com/watch?v=WL09oFbKg1I&ab_channel=Minna-MaaritJaskari)

Tainio-Keinonen, K. 2019. Osaamisen kehittäminen. Vuolearning sivusto. Viitattu 14.8.2023. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>

Tujunen, T. Strategian viestintä. Pelastetaan strategia blogi. Viitattu 26.9.2023. <https://pelastetaanstrategia.fi/blogi/strategian-viestinta/>

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. Helsinki: Readme.fi.

Tyni, T. 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Director's institute Finland sivusto. Viitattu 26.9.2023. <https://dif.fi/teema-artikkelit/motivoitunut-henkilosto-luo-kilpailuetua/>

Yrityksen kasvattaminen 2022. Yrittajat.fi sivusto. Viitattu 26.9.2023. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/kasvu-ja-kehitys/yrityksen-kasvattaminen/>

Yrityskulttuuri. Greatplacetowork-sivusto. Viitattu 5.8.2023. <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>

Suomalaisen työelämän tila. 2022. Greatplacetowork-sivusto. Viitattu 26.9.2023. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/suomalaisen-tyoelaman-tila-2022/>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita .

Viitala, R ja Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Helsinki: Edita.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Helsinki: Otava.



