



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emppu Hietala

Miten strategia välittyy henkilöstölle?

Sisäisen strategiaviestinnän ja markkinoinnin merkitys strategian toteutumisessa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisterin koulutusohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emppu Hietala		
Tutkielman nimi:	Miten strategia välittyy henkilöstölle?: Sisäisen strategiaviestinnän ja markkinoinnin merkitys strategian toteutumisessa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Oma koulutusohjelma		
Opintosuunta:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Hanna Leipämaa-Leskinen		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

Teknologinen kehitys, asiakkaiden odotusten muutokset sekä kova kilpailu lisäävät painetta organisaatioiden jatkuvalla uudistumiselle. Tämä tutkielma tarkastelee, miten sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi kytkeytyvät strategian implementointiin kohdeyrityksessä. Tutkielma keskittyy erityisesti siihen, millä tavoin strategia tehdään ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi kohdeyrityksessä, sekä miten viestintä ja sisäinen markkinointi tukevat strategisten valintojen jalkautumista arjen toimintaan.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia ja analysoida sisäistä strategiaviestinnän ja markkinoinnin roolia strategian implementoinnissa suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa teoreettinen viitekehys, joka koostuu strategiajohtamisesta, sisäisestä markkinoinnista ja strategiaviestinnästä. Toisena tavoitteena on analysoida, miten johtajat ja asiantuntijat kuvaavat strategian roolia omassa työssään. Kolmantena tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät strategian jalkautumista. Tutkielman lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen ja laadullinen. Aineisto kerättiin viidellä teoreettisesta viitekehyksestä muodostetuilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, jotka kohdistuivat kohdeyrityksessä työskenteleviin johtajiin ja asiantuntijoihin.

Tulokset osoittavat, että strategia on kohdeyrityksessä laajasti tunnettu. Strategia kuitenkin usein jää oman työn kannalta olennaisiin painotuksiin, jolloin kokonaisuuden monitasoisuus tekee siitä ajoittain vaikeasti hahmotettavan. Viestintä ja sisäinen markkinointi rakentuvat selkeästi strategiasta käsin ja muodostavat rakenteellisen kokonaisuuden. Vaikuttavuus kytkeytyy KPI- ja tulokorttiseurantaan, mutta yhtä tärkeänä pidettiin sitä, milloin strategia alkaa kuulua henkilöstön puheessa ja näkyä itsenäisinä priorisointeina työssä.

Tutkimus nostaa esiin myös kehittämiskohteita. Monikanavaisuus ja viestimäärä voivat heikentää viestien omaksumista, mikä korostaa viestinnän priorisoinnin, kohdentamisen ja oikea-aikaisuuden merkitystä. Lisäksi strategiaprosessin ja strategiaviestinnän koettiin painottuvan ylhäältä alas, mikä rajoittaa kokemusta strategian yhteisestä rakentamisesta ja vähentää alhaalta ylöspäin suuntautuvan palautteen näkyvyyttä. Tutkielma osoittaa, että strategian implementointi vahvistuu, kun strateginen suunta kytketään kohderyhmien arkeen selkeästi ja roolikohtaisesti sekä kun viestit, mittarit ja arjen johtamiskäytännöt tukevat toisiaan.

AVAINSANAT: strateginen johtaminen, sisäinen markkinointi, sisäinen viestintä, strategiatyö, strateginen suunnittelu

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3	Tutkimusote ja lähestymistapa	10
1.4	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	11
2	Strategian jalkauttaminen organisaatiossa	12
2.1	Strategia organisaation suuntaamisen välineenä	12
2.1.1	Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi	13
2.1.2	Strategian implementointi ja käytännön strategiatyö	15
2.2	Sisäinen markkinointi osana strategiatyötä	17
2.2.1	Sisäisen markkinoinnin suhde viestintään ja johtamiseen	17
2.2.2	Sisäinen markkinointi strategian ja muutoksen tukena	19
2.3	Sisäinen viestintä strategian tukena	20
2.3.1	Sisäinen viestintä osana organisaation johtamista	21
2.3.2	Strategiaviestintä ja yhteistyön rakentaminen	23
2.3.3	Vaikuttavuus ja kohderyhmät	24
2.4	Teoreettisen viitekehyksen tiivistelmä	25
3	Metodologia	30
3.1	Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa	30
3.2	Aineistonkeruu teemahaastattelulla	31
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen	32
3.3.1	Aineiston kuvaus ja keruu	32
3.3.2	Haastattelurunko	33
3.3.3	Analyysimenetelmä	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
4	Empiirinen tutkimus ja tulokset	38
4.1	Strategian merkitys haastateltaville	38
4.1.1	Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin nykykäytännöt	39

4.1.2	Organisaation tilanne ja toimintaympäristö	41
4.2	Kohderyhmien tavoittaminen ja viestinnän selkeys	43
4.2.1	Viestintä sillanrakentamisena kohderyhmän ja strategian välillä	44
4.2.2	Viestinnän selkeys ja viestintämäärän haaste	45
4.3	Viestinnän vaikuttavuus toimintaan ja strategian jalkautumiseen	46
4.3.1	Vaikuttavuus erilaisissa mittareissa	46
4.3.2	Haasteet ja rajat	48
4.4	Keskeiset havainnot ja yhteenveto	51
5	Johtopäätökset	54
5.1	Keskeisimmät tulokset	54
5.2	Käytännön suositukset kohdeyritykselle	55
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	57
5.4	Tekoälyn hyödyntäminen tutkimusprosessissa	59
	Lähteet	62
	Liitteet	67
	Liite 1. Haastattelukysymykset	67
	Liite 2. Haastattelukutsu	70

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	26
Kuvio 2. Implementointia tukevat ja rajoittavat tekijät.	50

1 Johdanto

Strategian toimeenpano on yksi organisaatioiden yleisimmistä haasteista, mutta se on myös yksi keskeisimmistä menestystekijöistä. Menestyksellisen strategian avulla organisaatiot voivat erottua kilpailijoista. Menestykseen ei yksinään riitä johdon määrittämä strategia, vaan organisaation pitää kyetä jalkauttamaan strategia kokonaisuudessaan henkilöstölle. Strategian jalkauttamisen onnistuminen riippuu yhä vähemmän pelkästä suunnittelusta ja yhä enemmän ihmisten osallistumisesta, ymmärryksestä ja vuorovaikutuksesta (Mantere & Vaara, 2008). Henkilöstön tulisi siis ymmärtää strategian merkitys omaan työtehtävään liittyen ja heidän tulisi kokea olevansa osa sen toteuttamista.

Viime vuosina työn nopea murros, organisaatiomuutokset ja uudet hybridimallit ovat tehneet sisäisestä viestinnästä entistä tärkeämmän strategisen johtamisen osa-alueen (Juholin, 2022, s. 23–24). Henkilöstön työskennellessä eri paikoissa, eri rytmissä ja erilaisten viestintäkanavien ääressä, viestintään kohdistuu uusia vaatimuksia selkeyden, ajoituksen ja saavutettavuuden näkökulmista. Strategiaviestinnän haasteena ei ainoastaan ole pelkän tiedon välittäminen, vaan yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen rakentaminen (Cornelissen, 2023, s. 116–117). Samalla muutokset ovat nostaneet esiin tarpeen kehittää viestintäkäytäntöjä, jotka eivät perustu oletukseen yksipuolisesta tiedottamisesta, vaan dynaamiseen vuorovaikutukseen ja neuvotteluun (Mantere & Vaara, 2008).

Finanssialan organisaatioissa strategian tulisi tavoittaa henkilöstö monikanavaisesti ja eri tasoilla. Tällaisessa toimintaympäristössä sisäisen viestinnän merkitys korostuu strategian selkeyttämisen ja toiminnan suuntaamisen työkaluna. Vaikuttava viestintä edellyttää johdolta suunnitelmallisuutta, mutta antaa myös tilaa palautteelle, tulkinnoille ja oppimiselle osana muuta työskentelyä (Ashcraft ja muut, 2024).

Vaikka sisäisen markkinoinnin käsite on ollut osa markkinointitutkimusta jo useita vuosikymmeniä, sen roolia strategisen johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä ei ole

tutkittu riittävän kattavasti. Aiempi tutkimus on korostanut sisäisen markkinoinnin merkitystä työntekijöiden tyytyväisyydelle, sitoutumiselle ja organisaation suorituskyvylle (Brown ja muut, 2025). Näin ollen voidaan todeta, että olemassa olevat tutkimukset jättävät avoimeksi kysymyksen siitä, miten sisäisen markkinoinnin käytännöt ja sisäinen viestintä yhdessä tukevat strategian implementointia. Strategian implementoinnin tutkimus on tuonut esiin henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen keskeisen merkityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (Kohtamäki ja muut, 2012). Näitä teemoja on kuitenkin harvemmin tutkittu nimenomaan sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tämä tutkimus vastaa tunnistettuun aukkoon tarkastelemalla, kuinka sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi toimivat yhdessä strategisen johtamisen käytäntöinä suomalaisessa finanssialan organisaatiossa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Kohdeyrityksenä toimii suomalainen suuri finanssialan yritys. Tutkimuksen näkökulmasta kohdeyritys tarjoaa mielenkiintoisen kokonaisuuden, sillä kyseessä on vakiintunut toimija. Kohdeyritys on kuitenkin suuren muutoksen edessä, joten strategiaviestinnällä ja sisäisellä markkinoinnilla on merkittävä rooli kilpailukyvyyn ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kohdeyrityksen palvelut kattavat sekä yksityishenkilöiden että yritysten palvelut. Näiden palveluiden lisäksi kohdeyritys tuottaa palveluita myös julkiselle sektorille. Kohdeyrityksen osalta tässä työssä tarkastellaan ainoastaan yhden sektorin kohderyhmää, sillä koko konserni on tälle työlle liian laaja kokonaisuus.

Yrityksen strategia muodostuu yksinkertaistetusti asiakaslähtöisyyden, vastuullisuuden ja tehokkuuden ympärille. Strategiassa korostetaan sitä, ettei asiakkaalle tuotettu arvo synny ainoastaan yksittäisistä palveluista, vaan myös sujuvasta ja luotettavasta asiointikokemuksesta. Tämän vuoksi organisaatio on viime vuosina panostanut vahvasti asiakaskokemuksen parantamiseen sekä digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen. Teknologinen murros ja asiakkaiden muuttuvat odotukset ovat olleet keskeisiä taustatekijöitä strategisten painopisteiden uudistamisessa.

Strategiaprosessi rakentuu siten, että johto määrittää pitkän aikavälin tavoitteet, mutta niiden jalkautus edellyttää henkilöstöltä aktiivista osallistumista. Strategian muodostuminen ei siis ole vain johdon tasolla tapahtuvaa suunnittelua, vaan se vaatii jatkuvaa vuoropuhelua eri organisaatiotasojen välillä. Tämä tekee strategiaviestinnästä kohde yrityksessä erityisen tärkeän, sillä sen avulla varmistetaan, että tavoitteet eivät jää pelkiksi sanalliseksi linjauksiksi, vaan muuttuvat konkreettiseksi toiminnaksi koko henkilöstön arjessa.

Tulevaisuutta ajatellen organisaatio käy läpi laajaa muutosta. Käynnissä on liiketoiminnan uudistamisohjelma, joka sisältää sekä teknologisia että prosessien kehittämiseen liittyviä elementtejä. Muutosta voidaan kuvata kokonaisvaltaiseksi transformaatioksi, jossa toimintatapoja uudistetaan, organisaatiokulttuuria kehitetään ja henkilöstön osaamiseen investoidaan. Tavoitteena on, että organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja kykenee vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, kuten lisääntyneeseen sääntelyyn, asiakkaiden kasvaviin odotuksiin sekä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin.

Viestintä kohdeyrityksessä on monikanavaista ja vaativaa, koska organisaatio on kooltaan suuri ja levinnyt laajalti. Strategisen viestinnän tulee tavoittaa kaikki aina ylimmästä johdosta palveluhenkilöstöön. Finanssiala on erittäin säädeltyä ja valvottua, joten se edellyttää myös sisäisesti viestinnän läpinäkyvyyttä ja sujuvuutta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia ja analysoida *sisäistä strategiaviestinnän ja markkinoinnin roolia strategian implementoinnissa* suomalaisessa finanssialan organisaatioissa. Tutkielman näkökulma on laadullinen ja osallistava, joten tarkoituksena on ymmärtää strategian implementointia organisaation omista kokemuksista käsin. Tutkimusaiheen muotoutumiseen ovat vaikuttaneet ensisijaisesti organisaation tarpeet,

mutta myös tutkijan oma mielenkiinto markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen rajapintaan. Tarkasteltava organisaatio haluaa pysyä anonyymina aihealueen luottamuksellisuuden ja strategisen herkkyyden vuoksi. Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten strategia on näyttäytynyt organisaation henkilöstön näkökulmasta eri tasoilla. Miten strategiasta on viestitty, miten se on ymmärretty ja missä määrin viestintä on tukenut strategian käytännön toteutumista.

Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraavasti: *Miten sisäinen strategiaviestintä ja markkinointi tukevat strategian implementointia suomalaisessa finanssialan organisaatiossa?* Tätä tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tavoitteen kautta.

Ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa teorettinen ymmärrys ja viitekehys sisäisestä strategiaviestinnästä ja sisäisestä markkinoinnista strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Tutkielman teorialuvussa perehdytään strategiseen johtamiseen, strategiaviestinnän ja sisäisen markkinoinnin käsitteisiin sekä siihen, miten ne kytkeytyvät strategian implementointiin. Teorettinen ymmärrys ja viitekehys muodostetaan ajankohtaisen tieteellisen kirjallisuuden perusteella. Tähän tavoitteeseen vastataan tutkielman luvussa 2.

Toisena tavoitteena on laadullisen aineiston perusteella tunnistaa, miten strategiaa on markkinoitu ja toteutettu organisaation eri tasoilla sekä millaisia kokemuksia henkilöstöllä on strategiaviestinnästä ja sen vaikuttavuudesta. Menetelmänä empiirisessä osiossa hyödynnetään teemahaastatteluja ja teoriasidonnaista laadullista sisällönanalyysiä. Tähän tavoitteeseen vastataan tutkielman luvussa 4, jossa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset.

Kolmantena tavoitteena on analysoida edelleen laadullisen sisällönanalyysin avulla, miten sisäinen viestintä ja markkinointi yhdessä tukevat strategian implementointia ja strategisen johtamisen käytäntöjä. Tämä tavoite yhdistää teorettisen ja empiirisen

näkökulman, ja siihen vastataan tutkielman luvussa 5, jossa tuloksia tarkastellaan suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen.

1.3 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa selvitetään kohdeyrityksen sisäisen viestinnän roolia strategian toimeenpanossa. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa strategiaan liittyvien tulkintojen, käytäntöjen ja merkitysten syvällisen tarkastelun (Mantere & Vaara, 2008). Tutkimus kohdistuu sisäiseen kommunikointiin ja sen vaikutuksiin.

Tämä tutkimus on toteutettu organisaation toimintaa tutkivana tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksella on keskeinen asema liiketoiminnan ja organisaatioiden tutkimuksessa, koska sen avulla voidaan tarkastella eri ilmiöitä niiden aidossa toimintaympäristössä ja ymmärtää organisaation toimintaa sen omista lähtökohdista (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 133–134). Tapaustutkimusten tavoitteena on ilmiön syvälinen tarkastelu omassa kontekstissään (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa tutkittu kohdeyritys tarjoaa organisaatiolle ajankohtaisen ja tutkimuksellisesti kiinnostavan esimerkin suomalaisesta finanssialan toimijasta, mikä tekee tapaustutkimusasetelmasta perustellun.

Tutkimus noudattaa teoriaohjaavaa päättelyä eli abduktiivista lähestymistapaa, jossa teoreettinen viitekehys ja empiria rinnastetaan ja ne täydentävät toisiaan. Abduktiivisessa lähestymistavassa teoria ohjaa havaintojen tekemistä, mutta aineistosta nousevat aiheet voivat myös ohjata analyysin kehittymistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä mahdollistaa sen, että tutkimus ei perustu pelkästään valmiisiin oletuksiin teorian pohjalta, vaan tarkastelee ilmiötä myös aineiston kautta rakentuvien tulosten kanssa.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, joiden avulla tutkittavasta ilmiöstä halutaan syvällistä ja kokemuksellista tietoa. Teemahaastattelu toteutetaan puolistrukturoituna. Näin ollen haastattelun aihealueet on määritelty etukäteen, mutta yksittäisten kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan (Hirsjärvi ja muut, 2009, s.208). Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa joustavan keskustelun ja antaa tilaa vastaajien omille näkemyksille. Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt valitaan harkinnanvaraisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tarkoituksenmukaisuutta, jolloin osallistujilla tulee olla kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelujen teemat rakentuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja haastattelut kohdistetaan organisaation eri tasoille. Tämä tukee ilmiön ymmärtämistä kattavasti strategisesta ja viestinnällisestä näkökulmasta.

1.4 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisenä tulee johdanto, jossa käydään läpi työn tausta ja perusteet. Seuraavassa luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys, joka sisältää strategiaa, implementointia ja viestintää. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analyysi. Neljännessä luvussa esitellään saadut tutkimustulokset, jotka kytketään käytännön kokemuksiin.

Viidennessä luvussa analysoidaan saatuja tuloksia suhteessa aiempiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Työssä edetään perinteistä akateemista tutkimustapaa hyödyntäen siirtyen tutkimusilmiöstä empiirisen tulosten vertaamiseen suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja annetaan liikejohdollisia kehitysehdotuksia sekä pohditaan työn teoreettista hyötyä.

2 Strategian jalkauttaminen organisaatiossa

Tässä luvussa käsitellään aiempaa tutkimustietoa strategisesta johtamisesta, strategiaviestinnästä ja sisäisestä markkinoinnista. Luvun tavoitteena on muodostaa teoreettinen ymmärrys siitä, miten sisäinen viestintä ja markkinointi tukevat strategian implementointia ja johtamista organisaatiossa. Luku rakentaa pohjan tutkielman empiiriselle osalle ja tarjoaa käsitteet, joiden kautta tutkimusongelmaa voidaan tarkastella.

Luku etenee neljässä osassa. Ensimmäisessä alaluvussa (2.1) tarkastellaan strategian ja strategisen johtamisen käsitteitä ja niiden merkitystä nykyaikaisissa organisaatioissa. Toisessa alaluvussa (2.2) käsitellään sisäistä markkinointia ja sen merkitystä työntekijöiden sitoutumisen ja organisaation suorituskyvyn näkökulmasta. Kolmannessa alaluvussa (2.3) syvennytään strategiaviestinnän rooliin osana strategian implementointia ja organisaation yhteisen ymmärryksen rakentamista. Luvun lopuksi neljännessä alaluvussa (2.4) yhdistetään teoriat ja aiempi tutkimus muodostamalla tutkielman teoreettinen viitekehys. Tämä viitekehys havainnollistaa, miten strateginen johtaminen, sisäinen viestintä ja markkinointi kytkeytyvät toisiinsa, sekä miten ne yhdessä vaikuttavat strategian onnistuneeseen jalkauttamiseen.

2.1 Strategia organisaation suuntaamisen välineenä

Strategia käsitteenä juontaa juurensa aina Antiikin Kreikkaan asti, silloin strategia tarkoitti sodankäynnin taitoja ja voiton tavoittelua vihollisesta (Bracker, 1980). *Strategos* sana tarkoitti myös armeijan ylipäällikköä. Vasta 1900-luvun puolivälissä strategiaa alettiin käyttää käsitteenä yhä enemmän liike-elämässä, kun strategisen johtamisen tutkimus alkoi kehittyä omaksi alueekseen (Bracker, 1980; Whittington, 2008). Whittington (2008) pitää Alfred Chandleria modernin strategiatutkimuksen perustajana ja suunnan näyttäjänä. Chandlerin (1962, s.13) mukaan strategialla tarkoitetaan

yrittäjien pitkän aikavälin perustavoitteiden ja päämäärien toteuttamiseen tarvittavien resurssien kohdentamista.

Michael Porter (1980) esitteli strategian merkityksen yritysten välisessä kilpailussa, jossa kilpailustrategian menestys tarkoitti kykyä valita selkeä asema suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Näkemys syventyi myöhemmin lisää siitä, kuinka yritysten sisäiset prosessit tuottavat arvoa asiakkaille ja kuinka kilpailuetua voidaan saavuttaa erottautumisen avulla (Porter, 1985). Henry Mintzberg kuitenkin (1994) haastoi aiemman lineaarisen suunnittelulogiikan, sillä strategia ei ainoastaan synny suunnitelmallisesti, vaan se voi muodostua organisaation toiminnan mukana. Puolestaan Hamel ja Prahalad (1994) korostivat erityisesti ydinkyvykkyyksien parantamista ja hyödyntämistä keskeisenä osana yritysten menestystä.

Nykyään strategia nähdään sekä suunnitelmana että käytäntönä. Strategia on osa pitkän aikavälin suunnittelua sekä organisaation arjessa näkyviä käytäntöä. Strategia ei siis ole vain liikejohdon laatima suunnitelma, vaan se muodostuu myös toteutuksessa ja viestinnässä. Strategiatutkimus on siirtynyt tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti, mitä strategia on, miten strategia muodostuu ja miten strategia näkyy toiminnassa (Whittington ja muut, 2014). Kohtamäki ja muut (2022) puolestaan kokoavat artikkelissaan, kuinka strategia ymmärretään entistä enemmän johtajien ja asiantuntijoiden jokapäiväisenä tekemisenä, ei vain muodollisina suunnitelmadokumentteina.

2.1.1 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi

Strategisella johtamisella tarkoitetaan organisaation kykyä koordinoita toimintaansa niin, että sen pitkän aikavälin tavoitteet saavutetaan muuttuvassa ja usein myös epävarmassa toimintaympäristössä (Singh ja muut, 2023). Strategisella johtamisella varmistetaan, ettei strategia jäisi ainoastaan suunnitelmaksi, vaan se ohjaisi organisaation jokapäiväistä toimintaa ja päätöksentekoa. Strategiajohtaminen sisällyttää

organisaation suunnan, resurssit ja ihmiset, sekä toimii strategian ja implementoinnin välillä yhdistävänä tekijänä (Teece ja muut, 2016; Singh ja muut, 2023).

Strategista johtamista ei enää nähdä hierarkkisenä ja suunnittelupainotteisena toimintana, vaan vuorovaikutteisena kokonaisuutena, jossa painottuvat organisaation oppiminen, ketteryys ja kyky sopeutua muutokseen (Singh ja muut, 2023; Ritakallio ja Vuori, 2018). Ritakallion ja Vuoren (2018) mukaan strategia johtaminen edellyttää kykyä nähdä tulevaisuuden suuntia ja tarttua niihin. Samansuuntaisesti strategia tutkimuksen mukaan pelkkä strateginen suunnittelu ei riitä, vaan organisaatioiden on kehitettävä kykyään oppia, uudistua ja sopeuttaa toimintaansa muuttuvaan ympäristöön (Kohtamäki ja muut, 2012; Kohtamäki ja muut, 2022). Strateginen johtaminen liittyy näin ollen keskeisesti dynaamisiin kyvykkyyksiin, eli organisaation taitoon tunnistaa muutoksia, tarttua niihin ja hallita resursseja vastaamaan uusia vaatimuksia (Teece ja muut, 2016). Näiden toimien avulla organisaatio voi uudistua ja ylläpitää kilpailukykyään markkinoilla (Singh ja muut, 2023).

Resurssiperusteisen näkökulman mukaan organisaatioiden kilpailuetu syntyy ainutlaatuisista resursseista sekä kyvystä hyödyntää niitä strategisesti (Barney, 1991). Strategisen johtamisen ydin onkin siinä, että se mahdollistaa näiden resurssien suuntaamisen, koordinoinnin ja kehittämisen organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. Strateginen johtaminen tarjoaa kehyksen, jonka avulla strateginen suunta muuttuu toiminnaksi, sekä sitoo yhteen organisaation päätöksenteon, viestinnän ja ihmisten johtamisen (Kohtamäki ja muut, 2012). Ritakallio ja Vuori (2018, s.153) puolestaan korostavat, että strategian jalkauttaminen edellyttää myös henkilöstön osallistumista ja merkitysten jakamista, mikä tekee johtamisen viestinnällisestä ulottuvuudesta keskeisen osan strategisen johtamisen kokonaisuutta. Toisin sanoen strategia toteutuu vuorovaikutuksessa ja arjen käytännöissä, joissa johto ja asiantuntijat yhdessä tulkitsevat ja muokkaavat strategisia linjauksia. (Balogun & Johnson, 2005).

Uusimmat strategisen johtamisen tutkimukset korostavat myös oppimista ja organisaation mukautumiskykyä (Kohtamäki, ja muut, 2022). Strateginen johtaminen nähdään prosessina, jossa johtajat oppivat jatkuvasti ympäristöstään ja hyödyntävät tätä tietoa päätöksenteossa (Singh ja muut, 2023). Samalla strateginen johtaminen on vuorovaikutteinen ilmiö, jossa johtajat ja työntekijät yhdessä rakentavat ymmärrystä organisaation tulevaisuuden suunnasta. Vuoren (2024) mukaan onnistunut strateginen johtaminen vaatii myös emotionaalista älykkyyttä ja kykyä luoda luottamusta, sillä näiden avulla strategia voidaan kytkeä organisaation kulttuuriin ja arjen toimintaan.

2.1.2 Strategian implementointi ja käytännön strategiatyö

Strategian implementointi on monipuolinen prosessi, jonka avulla organisaation strategiset tavoitteet ja linjaukset muutetaan käytännöksi. Hrebiniakin (2006) klassisen määritelmän mukaan implementointi tarkoittaa strategisten suunnitelmien toimeenpanoa ja niiden viemistä osaksi organisaation rakenteita, prosesseja ja päätöksentekoa. Implementointi on yhtä aikaa sekä suunnitelmallinen että muuttuva kokonaisuus, jossa strategiset päätökset jalkautetaan (Ashcraft ja muut, 2024). Kohtamäen ja muiden (2012) tutkimus korostaa, että strategisen suunnittelun vaikutukset toteutuvat käytännössä henkilöstön sitoutumisen ja oppimisen kautta, eli implementointi kytkeytyy jatkuvaan oppimiseen eikä ole vain yksittäinen loppuvaihe strategiaprosessissa. Toisin sanoen suunnitelma ja toteutus muovautuvat jatkuvasti toiminnan ja oppimisen kautta. Tämä tarkoittaa, että implementointi ei ole pelkkä toimeenpanon vaihe, vaan osa jatkuvaa strategista sykliä.

Tuoreempi tutkimus tuo esiin strategian implementoinnin olevan luonteeltaan sosiaalinen, kommunikatiivinen ja emotionaalinen prosessi (Singh ja muut, 2023; Vuori, 2024). Se ei ole ainoastaan johdon rationaalinen suunnitelma, vaan merkitysten välittämistä ja yhteisen ymmärryksen rakentamista organisaation sisällä. Implementoinnissa keskeistä on, miten strategian sanoma ja tavoitteet käännetään arjen

käytännöiksi, jotka ovat henkilöstölle ymmärrettäviä ja motivoivia (Ritakallio & Vuori, 2018, s.153–158).

Ashcraft ja muut (2024) osoittavat, että onnistunut implementointi vaatii rakenteellisia mekanismeja kuten johdon tuen, selkeät roolit, seurannan ja palautekanavat sekä inhimillisiä tekijöitä esimerkiksi sitoutumista, viestintää ja yhteisöllisyyttä. Heidän mukaansa organisaatiot, jotka painottavat teknisen suunnittelun ja ihmisten välisten merkitysrakenteiden yhdistämisen tasapainoa, onnistuvat todennäköisimmin toteuttamaan strategiansa tehokkaasti (Ashcraft ja muut, 2024). Strategisen suunnittelun vaikutukset näkyvät osana henkilöstön sitoutumista ja oppimisen kautta, mikä kytkee merkitysrakenteet tiiviisti ihmisten toimintaan ja tulkintoihin (Kohtamäki ja muut, 2012).

Mantere ja Vaara (2008) puolestaan tuovat esiin, että implementoinnin pääaiheena on osallistuminen. Strategia ei toteudu ylhäältä alaspäin, vaan se syntyy yhdessä johtajien, asiantuntijoiden ja työntekijöiden strategian tulkinnasta omasta näkökulmastaan. Organisaation jäsenet rakentavat sille itse merkityksen omassa työssään. Tästä näkökulmasta implementointi ei ole pelkästään ohjattua toimintaa, vaan myös organisaation kulttuurinen ja kognitiivinen ilmiö. Singh ja muut (2023) täydentävät tätä näkökulmaa korostamalla organisaation dynaamisia kyvykkyyksiä eli valmiutta havaita muutoksia, tarttua mahdollisuuksiin ja uudistaa resursseja strategian toteuttamiseksi. Kohtamäki ja muut (2012) tukevat tätä näkemystä toteamalla, että strateginen suunnittelu kytkeytyy parempaan suorituskyykyyn juuri silloin, kun organisaatio kykenee uudistamaan toimintaansa strategian toimeenpanon yhteydessä.

Strategian implementointi toimii siltana yrityksen vision ja käytännön toiminnan välillä. Kaplan ja Norton (1996) painottivat vision kääntämistä mittareiksi ja tavoitteiksi, joiden avulla arvioidaan, pysyykö yrityksen toiminta linjassa. Puolestaan strategian implementoinnin voidaan katsoa konkretisoituvan arjen tasolla myös vuorovaikutteisen jalkautumisen ja merkitysten jakamisen kautta (Ritakallio ja Vuori, 2018, s.149–153).

Strateginen johtaminen luo suuntaviivat, mutta implementointi ratkaisee, muuttuuko strateginen ajattelu todelliseksi toiminnaksi ja tuloksiksi. Yhteenvedona voi todeta, että strategian implementointi on sekä johtamisen että vuorovaikutuksen prosessi. Se vaatii selkeitä rakenteita ja mittareita, mutta se on silti riippuvainen merkityksellisistä viestinnästä, osallistumisesta ja tunteiden johtamisesta. Hrebiniak (2006) toteaa epäonnistuneen strategian johtuvan useimmiten puutteellisesta implementoinnista eikä heikosta suunnittelusta, mikä korostaa toimeenpanon kriittistä roolia strategisen johtamisen kokonaisuudessa.

2.2 Sisäinen markkinointi osana strategiatyötä

Tässä alaluvussa tarkastellaan sisäistä markkinointia strategisen johtamisen näkökulmasta. Ensin jäsennetään sisäisen markkinoinnin käsite ja markkinoinnin suhde sisäiseen viestintään ja johtamiseen 2.2.1. Tämän jälkeen syvennyttään siihen, miten sisäisen markkinoinnin käytännöt tukevat strategian toimeenpanoa, organisaation muutoksia ja dynaamisia kyvykkyyksiä 2.2.2. Näin sisäinen markkinointi asemoidaan välineenä, jonka kautta henkilöstöä sitoutetaan organisaation tavoitteisiin ja strategisiin suuntaviivoihin.

2.2.1 Sisäisen markkinoinnin suhde viestintään ja johtamiseen

Sisäinen markkinointi on johtamisen ja viestinnän väline, jonka tavoitteena on sitouttaa organisaation työntekijät sen strategisiin tavoitteisiin ja varmistaa, että heillä on tarvittava ymmärrys ja motivaatio toimia yhteisten päämäärien mukaisesti (Kaurav ja muut, 2016). Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä tulisi kohdella ikään kuin organisaation asiakkaina (Grönroos, 1994; Ahmed & Rafiq, 2003). Organisaation tehtävänä on huolehtia siitä, että heidän tarpeensa, odotuksensa ja osaamisensa ovat linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa (Grönroos, 1994; Berry & Parasuraman,

1991). Näin ollen sisäisellä markkinoinnilla tuetaan organisaation kykyä toteuttaa strategiaa johdonmukaisesti (Kotler ja muut, 2020).

Sisäinen markkinointi kattaa sisäisen viestinnän yhtenä keinona, mutta se kattaa muitakin käytäntöjä. Ahmed ja Rafiq (1995) sekä Rafiq ja Ahmed (2000) kuvaavat sisäistä markkinointia suunnitelmallisena lähestymistapana, jossa työntekijöitä tarkastellaan sisäisinä asiakkaina. Lisäksi sillä tuetaan strategian toimeenpanoa esimerkiksi sisäisen viestinnän ja muiden menetelmien avulla (Ahmed & Rafiq, 1995; Rafiq & Ahmed, 2000). Sen avulla luodaan kulttuuri, jossa strategiset muutokset ja tavoitteet ymmärretään, hyväksytään ja omaksutaan organisaation eri tasoilla (Brown, 2025). Sisäinen markkinointi on erityisen tärkeää muutostilanteissa, joissa organisaation menestys riippuu henkilöstön sitoutumisesta ja kyvystä sopeutua uusiin toimintatapoihin (Ahmed & Rafiq, 2003). Uudemmat tutkimukset ovat vahvistaneet sisäisen markkinoinnin merkitystä osana strategista johtamista ja työntekijäkokemusta. Xu ja muut (2023) osoittavat, että sisäisen markkinoinnin käytännöt kuten sisäinen viestintä, koulutus ja palautteenanto lisäävät työntekijöiden sisäistä tyytyväisyyttä ja vahvistavat asiakasorientoituneisuutta. Näin ollen sisäinen markkinointi on olennainen osa organisaation suorituskykyä, sillä se parantaa työntekijöiden sitoutumista ja vahvistaa strategian toimeenpanoa (Brown, 2025). Näin sisäinen markkinointi toimii paitsi viestinnän ja johtamisen välineenä myös keskeisenä osana organisaation oppimista ja uudistumiskykyä.

Juholin (2022, s.230–233) painottaa, että strategisen ajattelun kautta markkinointi ei ole vain tiedottamista tai kampanjaluonteista viestintää. Sisäinen markkinointi on tapa, jonka avulla työntekijöitä pyritään motivoimaan ja sitouttamaan organisaation tavoitteisiin sekä tukemaan strategian toimeenpanoa (Ahmed & Rafiq, 2003; Grönroos, 1994). Tämä edellyttää, että viestintä on avointa, kaksisuuntaista ja osallistavaa. Sisäinen markkinointi rakentuu näin sekä rationaalisen että emotionaalisen sitoutumisen varaan. Strategisen johtamisen näkökulmasta sisäinen markkinointi voidaan nähdä strategian jalkauttamisen inhimillisenä ulottuvuutena. Ritakallion ja Vuoren (2018, s.156) mukaan

strategian elävöittäminen vaatii, että ihmiset kokevat sen merkitykselliseksi ja voivat toimia sen mukaisesti omassa työssään. Sisäinen markkinointi toimii välineenä tämän yhteisen ymmärryksen rakentamisessa, sillä se yhdistää johtamisen, viestinnän ja henkilöstön osallistamisen yhdeksi kokonaisuudeksi (Ahmed & Rafiq, 2003; Kaurav ja muut, 2016). Sisäinen markkinointi tukee strategisen johtamisen dynaamisia kyvykkyksiä varmistamalla, että strategiset muutokset eivät jää johdon suunnitelmiksi, vaan ne juurtuvat osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja kulttuuria.

2.2.2 Sisäinen markkinointi strategian ja muutoksen tukena

Sisäisen markkinoinnin merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa organisaation on muutettava toimintatapojaan tai vahvistettava henkilöstön strategista suuntaantumista (Ahmed & Rafiq, 2003; Finney & Schrebeck-Hansen, 2010). Mainardes ja muut (2019) osoittavat, että sisäinen markkinointi on yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen, mikä viittaa siihen, että sisäisen markkinoinnin käytännöt voivat tukea myönteisiä asenteita organisaation tavoitteita kohtaan. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että sisäinen markkinointi ei ole pelkästään viestintäkeino, vaan rakenteellinen tapa tukea työntekijöiden strategista ajattelua ja toimintavalmiuksia. Dynaamisten kyvykkyysien näkökulmasta sisäinen markkinointi liittyy organisaation kykyyn havaita muutostarpeita, oppia ja uudistua (Imani ja muut, 2020). Organisaatioiden muutoskyvykkyys ei muodostu vain johdon analyyttisistä taidoista, vaan ratkaisevaa on henkilöstön kyky rakentaa yhteistä ymmärrystä, muokata toimintatapojaan ja omaksua uusia käytäntöjä (Heubeck, 2024). Sisäinen markkinointi tukee näitä kyvykkyksiä tekemällä strategiasta työntekijöille merkityksellisen ja toiminnan kannalta relevantin, mikä vahvistaa organisaation kykyä toteuttaa muutoksia johdonmukaisesti ja kestäväällä tavalla (Brock ja Hitt, 2024).

Kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin rooli on yhdistetty myös organisaation kykyyn rakentaa ja hyödyntää osaamistaan eri toimintaympäristöissä (Kaurav ja muut, 2016; Ahmed ja Rafiq, 2003). Brock ja Hitt (2024) osoittavat, että

yri­tysten dynaamisten kyvykkyysien ytimessä on henkilöstön sitoutuminen ja joustavuus eli tekijät, joita sisäinen markkinointi tukee systemaattisesti. Organisaation kilpailukyky syntyy entistä enemmän sen kyvystä yhdistää strateginen johtaminen ja arjen tasolla tapahtuva inhimillinen toiminta (Whittington ja muut, 2014; Balogun & Johnson, 2005). Sisäinen markkinointi vahvistaa tätä yhteen kietoutumista varmistamalla, että strategiset tavoitteet eivät jää irrallisiksi linjauksiksi, vaan kytkeytyvät työntekijöiden kokemuksiin, arvoihin ja päivittäiseen työhön.

2.3 Sisäinen viestintä strategian tukena

Viestintä muodostaa organisaation perustan, sillä sen avulla jaetaan tietoa organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti. Viestintä ei kuitenkaan ole pelkkää sanomien siirtoa, vaan se on jatkuva moniulotteinen vuorovaikutusprosessi, jossa luodaan yhteistä ymmärrystä, identiteettiä ja suuntaa organisaation toiminnalle (Juholin, 2022, s.134–148; Åberg, 2006). Tämä prosessi mahdollistaa organisaation kyvyn koordinoita toimintaansa, ratkaista ongelmia ja toteuttaa strategisia tavoitteita muuttuvassa ympäristössä.

Sisäinen viestintä koostuu organisaation sisäisestä suunnittelusta ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta (Santos ja muut, 2023). Juholin (2022, s.134–148) korostaa, että sisäinen viestintä rakentuu sekä tiedonvälityksestä että merkitysten rakentumisesta ja sen avulla henkilöstö hahmottaa oman työnsä yhteyden organisaation kokonaisuuteen ja suuntaan. Åberg (2006) kuvaa puolestaan sisäisen viestinnän toimivan organisaation sosiaalisena liimana, joka yhdistää ihmiset, prosessit ja rakenteet toisiinsa ja mahdollistaa organisaation perustoimintojen sujuvuuden. Sisäisen viestinnän rooli korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa ja strategian toimeenpanossa. Falkheimer (2014) osoittaa, että strateginen ja tavoitteellinen sisäinen viestintä toimii organisaation kehittämisen voimavarana, sillä se lisää ymmärrystä, vähentää epävarmuutta ja tukee henkilöstön osallistumista muutoksiin.

Strategian implementointi edellyttää yhteistä ymmärrystä organisaation suunnasta sekä selkeyttä siitä, mitä muutoksia arjen työssä vaaditaan. Ilman toimivaa sisäistä viestintää strategian käytännön toteutus jää helposti hajanaiseksi tai epäselväksi, mikä heikentää sen vaikuttavuutta (Singh ja muut, 2023). Santos ja muut (2023) tuovat esiin, että avoin, vuorovaikutteinen ja luotettava viestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatioon, mikä puolestaan parantaa heidän valmiuttaan omaksua uusia toimintatapoja. Strategian toimeenpanoon liittyy usein epävarmuutta, ja sisäisen viestinnän tehtävänä on tukea työntekijöitä tulkitsemaan muutosten merkitystä sekä ymmärtämään oman roolinsa niissä.

Lisäksi sisäinen viestintä mahdollistaa palautteen ja kokemusten keräämisen organisaation eri tasoilta, mikä tukee strategian kehittämistä ja dynaamista johtamista. Tämä on linjassa dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman kanssa, jossa korostetaan organisaation kykyä oppia ja mukautua nopeasti (Teece ja muut, 2016; Singh ja muut, 2023). Sisäinen viestintä toimii näin ollen paitsi tietoa välittävänä myös oppimista ja vuorovaikutusta mahdollistavana rakenteena, joka vahvistaa strategian käytännön toimivuutta.

2.3.1 Sisäinen viestintä osana organisaation johtamista

Sisäinen viestintä osana organisaation johtamista voidaan ymmärtää prosessiksi, jossa tietoa, merkityksiä ja kokemuksia tuotetaan ja jaetaan vuorovaikutuksessa organisaation eri toimijoiden välillä. Se ei ole yksittäinen viestintätoimenpide, vaan kokonaisuus, joka rakentuu suunnittelusta, toteutuksesta, vuorovaikutuksesta ja palautteesta (Juholin, 2022, s.106–124). Åberg (2006) kuvaa sisäisen viestinnän prosessimaisuutta organisaation “verenkiertona”, joka mahdollistaa toimintojen koordinoinnin ja strategisten tavoitteiden ymmärtämisen.

Sisäisen viestinnän prosessi koostuu tyypillisesti kolmesta toisiaan täydentävästä vaiheesta: viestien suunnittelu ja kohdentaminen, viestintäkanavien ja -muotojen valinta

sekä viestinnän tulkinnan tukeminen ja palautteen kerääminen (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 65–70; 104–118). Suunnitteluvaiheessa määritellään viestinnän tavoitteet, keskeiset teemat ja kohderyhmät. Sisäisen viestinnän käytännöt ovat monimuotoisia ja vaihtelevat organisaation rakenteen, kulttuurin ja strategisten tavoitteiden mukaan. Keskeisiä käytäntöjä ovat esimerkiksi henkilöstöinfot, tiimipalaverit, intranet-sisällöt, esihenkilöviestintä, sähköiset kanavat sekä epämuodollinen vuorovaikutus työyhteisössä (Juholin, 2022, s.113–123, 134–148). Falkheimer (2014) korostaa, että sisäisen viestinnän käytännöt ovat strategisesti merkittäviä, koska niiden avulla voidaan tukea muutosta, lisätä osallistumista ja vahvistaa organisaation suuntaa.

Esihenkilöviestintä on keskeinen osa sisäisen viestinnän käytäntöjä, sillä esihenkilöt toimivat usein linkkinä strategisten linjausten ja työntekijöiden arjen välillä (Marjamäki & Vuorio, 2021, s.43–46). Samalla sähköiset kanavat, kuten intranet ja digitaaliset työalustat, ovat nousseet keskeisiksi sisäisen viestinnän työvälineiksi, sillä ne mahdollistavat laajan tavoitavuuden ja ajantasaisen tiedonkulun (Santos ja muut, 2023). Welch ja Jackson (2007) nostavat esiin myös dialogikäytännöt, kuten keskustelufooromit ja palautekanavat, jotka tukevat henkilöstön sitoutumista sekä organisaation oppimista. Sisäisen viestinnän toteutukseen liittyy useita haasteita. Ensimmäinen keskeinen haaste liittyy *tiedon määrään* ja sen *hallintaan*. Organisaatiot tuottavat runsaasti tietoa, ja työntekijöiden voi olla vaikea tunnistaa olennaista viestitulvan keskeltä (Juholin, 2022, s.109–110).

Toinen keskeinen haaste liittyy *viestinnän tulkintaan*. Viesti ei koskaan välity sellaisenaan, vaan työntekijät tulkitsevat sitä omien kokemustensa, rooliensa ja toimintaympäristönsä kautta, mikä vastaa Weickin (1995) kuvaamaa sensemaking-näkökulmaa. Tulkinta haaste korostuu muutostilanteissa, joissa epävarmuus lisää monimerkityksisyyttä ja voi johtaa väärinkäsityksiin. Kolmas keskeinen haaste liittyy *luottamukseen* ja *johdonmukaisuuteen*. Jos viestinnän sisältö on ristiriidassa organisaation tekojen kanssa tai jos viestintä koetaan epäselväksi, työntekijöiden luottamus voi heikentyä, mikä vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen (Santos ja muut, 2023). Myös esihenkilöviestinnän

epäyhtenäisyys on yleinen ongelma, mikä voi johtaa siihen, että strategiset viestit välittyvät eri tavoin eri tiimeihin (Marjamäki & Vuorio, 2021, s.43–46). Lopuksi sisäisen viestinnän haasteisiin kuuluu sen dynaamisuus, sillä organisaation toimintaympäristön muuttuessa viestinnän tarpeet ja odotukset muuttuvat nopeasti. Singh ja muut (2023) huomauttavat, että moderni johtaminen edellyttää viestinnältä ketteryyttä, jatkuvaa oppimista ja palautteen hyödyntämistä.

2.3.2 Strategiaviestintä ja yhteistyön rakentaminen

Strategiaviestintä tarkoittaa strategian tulkintaa ja toimeenpanoa tukeva viestintää (Ashcraft ja muut, 2024). Viestinnän tavoitteena on muuttaa strategia käytännön merkityksiksi eri kohderyhmille. Viimeaikaiset tutkimukset painottavat viestinnän roolia strategisena johtamisen resurssina. Marjamäki ja Vuorio (2021, s.38–43) korostavat viestinnän olevan keskeinen keino, jolla organisaation strategia käännetään merkityksiksi ja teoiksi. Heidän mukaansa viestintä on osa johtamisen kokonaisuutta, ei erillinen toiminto, joten siinä yhteydessä viestinnän tehtävänä on varmistaa, että strategiset linjaukset ymmärretään ja otetaan osaksi arjen toimintaa (Marjamäki & Vuorio, 2021, s.43–46). Tämä edellyttää avointa, suunnitelmallista ja vuorovaikutteista viestintäkulttuuria.

Tutkimuskirjallisuudessa viestintä nähdään yhä enemmän merkityksien välittäjänä ja henkilöstön sitouttajana. Ruckin ja Welchin (2012) mukaan, viestintä vahvistaa työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyttä ja sitoutuneisuutta, mikä on erityisen tärkeää strategisissa muutoksissa. Samansuuntaisesti sisäisen viestinnän rooli korostuu organisaation maineen, työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan vahvistamisessa (Santos ja muut, 2023). Viestinnän tulee olla johdonmukaista, avointa ja osallistavaa, jotta se voi tukea työntekijöiden ymmärrystä organisaation tavoitteista ja arvoista. Näin ollen strategisessa johtamisessa viestinnän rooli korostuu kaksisuuntaisuudessaan.

Singh ja muut (2023) painottavat, ettei viestintä ole vain johdon päätösten ja linjausten välittämistä, vaan myös palautteen, oppimisen ja merkitysten luomisen väline. Tämä näkemys viestinnästä korostaa sen yhteyttä organisaation uudistumiskykyyn, henkilöstön osallistamiseen ja strategian onnistuneeseen toteuttamiseen. Falkheimer (2014) täydentää näkökulmaa korostamalla strategisen viestinnän roolia organisaation kehittämisen välineenä. Hänen mukaansa strategiaviestintä tukee organisaation uudistumista, koska sen avulla voidaan selkiyttää muutoksen suuntaa, vähentää epävarmuutta ja vahvistaa henkilöstön toimijuutta strategian käytännön toteutuksessa (Falkheimer, 2014). Strategiaviestintä toimii siten sillanrakentajana strategian, organisaatiokulttuurin ja päivittäisen työn välillä.

2.3.3 Vaikuttavuus ja kohderyhmät

Vaikuttavuus on viestinnän tavoittelema muutos ymmärryksessä, asenteissa, sitoutumisessa ja toiminnassa. Strategian toimeenpanon näkökulmasta viestinnän vaikuttavuus välittyy esimerkiksi keskusteluiden, kysymysten ja palautteen kautta (Ashcraft ja muut, 2024), sekä kyvyssä ylläpitää yhteisiä toimintatapoja hajautuneessa työssä (Gibbs ja muut 2024). Kohderyhmien tunnistaminen on keskeinen osa tehokasta sisäistä viestintää, koska viestinnän tulee huomioida vastaanottajien tehtävät, tiedon käyttötarkoitus ja heidän kykynsä vaikuttaa strategian toteuttamiseen (Juholin, 2022, s.106–124). Organisaatioiden sisäiset kohderyhmät eivät ole keskenään samanlaisia, vaan ne voivat muodostua esimerkiksi eri tasojen johtajista, asiantuntijoista, palveluhenkilöstöstä sekä tukitoiminnoista.

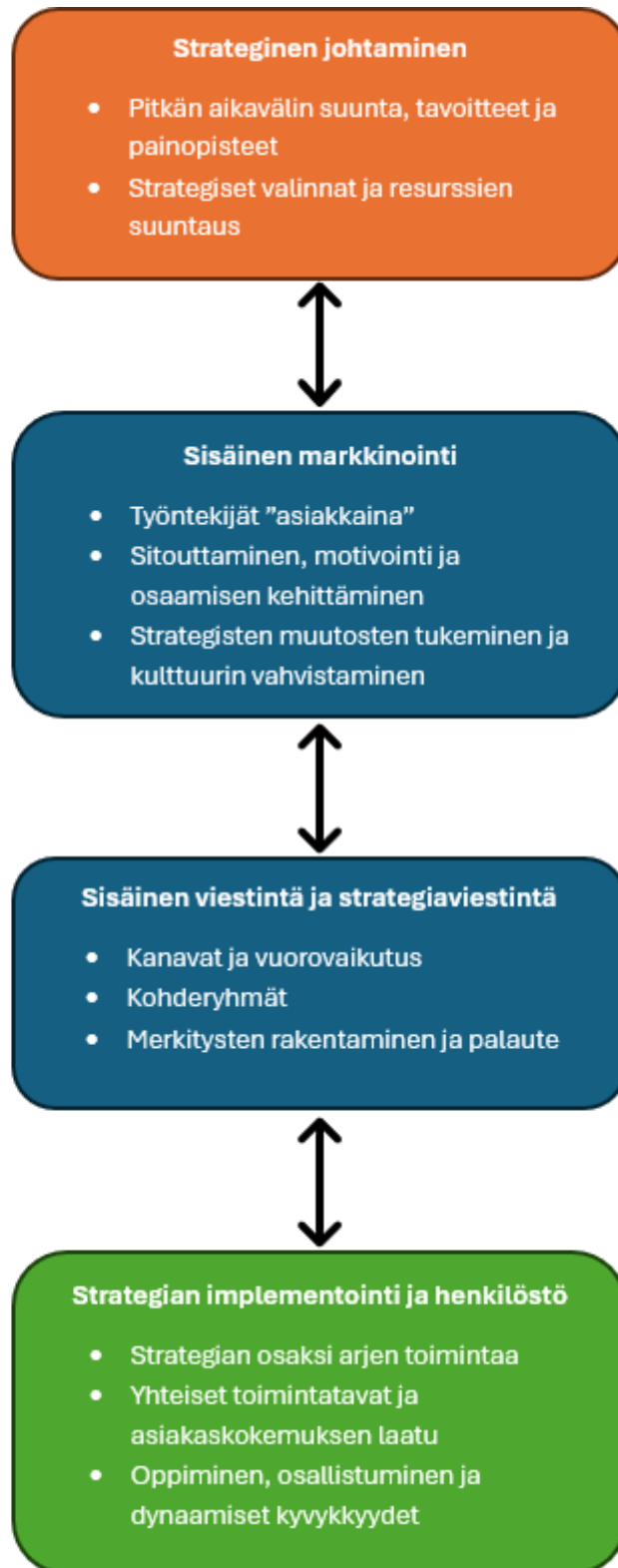
Welchin ja Jacksonin (2007) mukaan sisäistä viestintää tulisi tarkastella sidosryhmäperusteisesti, sillä eri ryhmät tarvitsevat erilaista tietoa ja erilaista viestintätukea. Johdon näkökulmasta keskeisiä viestintätarpeita ovat organisaation tulevaisuuden suuntaan, päätöksentekoon ja strategiaan linjauksiin liittyvä tieto (Welch & Jackson, 2007). Keskijohdolle taas korostuvat rooli strategian tulkitsejina ja henkilöstön tukijoina, jolloin he tarvitsevat sekä strategista että operatiivista viestintää

(Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 36–38; 43–46). Operatiivisen tason henkilöstölle viestinnän tulee olla konkreettista, ymmärrettävää ja sidottua päivittäiseen työhön, jotta strategia voidaan liittää osaksi arjen toimintoja (Nguyen & Ha, 2023; Ruck & Welch, 2012).

Kohderyhmien tunnistamisen haasteena on, että organisaatiot ovat usein monimuotoisia ja hajautuneita (Welch & Jackson, 2007). Työnkuvien, osaamisen ja vastuiden kirjavuus lisää tarvetta kohdentaa viestintää tarkemmin, sillä sama viesti ei palvele kaikkia organisaation toimijoita samalla tavalla (Åberg, 2006). Lisäksi viestintäodotukset vaihtelevat, jotkut ryhmät kaipaavat laajaa taustoitusta, kun taas toisille riittää tiivis ja operatiivinen informaatio (Falkheimer, 2014; Welch & Jackson, 2007). Kohderyhmien tarpeiden huomioiminen parantaa viestinnän vaikuttavuutta ja lisää työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyttä sekä mahdollisuuksia osallistua organisaation strategian toteuttamiseen.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen tiivistelmä

Tässä tutkielmassa sisäistä viestintää sekä sisäistä markkinointia tarkastellaan strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkielman perusajatuksena nähdään strategian implementointi sosiaalisena ja viestinnällisenä prosessina, jossa organisaation suunta, tavoitteet ja painopisteet käännetään henkilöstön arjen päätöksiksi ja toimintatavoiksi. Strateginen johtaminen ei siten nojaa perinteisesti pelkkään suunnitteluun, vaan liittyy organisaation kykyyn tulkita toimintaympäristöä, tehdä valintoja ja uudistua muuttuvissa olosuhteissa (Teece ja muut, 2016; Ritakallio & Vuori, 2018, s.19–34). Strategian toimeenpano edellyttää, että henkilöstö ymmärtää strategian, kokee sen merkitykselliseksi ja pystyy yhdistämään sen omaan työhönsä (Ashcraft ja muut, 2024).



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 1, koostuu neljästä toisiinsa kytkeytyvistä kokonaisuuksista eli strategisesta johtamisesta, sisäisestä markkinoinnista, sisäisestä viestinnästä ja strategiaviestinnästä sekä strategian implementoinnista. Strateginen johtaminen ja strategia osoittaa organisaation pitkän aikavälin suunnan, tavoitteet ja strategiset painopisteet. Näiden linjausten pohjalta muovautuvat sekä sisäisen markkinoinnin että sisäisen viestinnän tavoitteet ja sisällöt. Sisäisen markkinoinnin ja sisäisen viestinnän yhteisvaikutuksen oletetaan näkyvän strategian implementoinnissa ja henkilöstön toiminnassa.

Nuolilla kuvataan osa-alueiden välistä dynaamista yhteyttä. Sisäinen markkinointi ja sisäinen viestintä muodostavat yhdessä sillan strategisen johtamisen ja strategian implementointi ja henkilöstö välille. Ne ovat keskeisiä mekanismeja, joiden kautta strategiset valinnat ja tavoitteet käännetään arjen toiminnaksi, yhteiseksi toimintatavoiksi ja asiakaskokemuksen laaduksi. Strategisten valintojen ja toiminnan suutauksesta alkava jatkumo arjen jalkautumiseen ja oppimiseen saakka havainnollistaa, että implementointi ei ole yksisuuntainen loppuvaihe, vaan jatkuvaa uusia havaintoja ja palautetta tuottava prosessi. Kaksisuuntaiset nuolet korostavat tätä vuorovaikutteisuutta. Henkilöstön kokemukset ja käytännöt vaikuttavat takaisin sekä strategiseen johtamiseen että sisäisen viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseen.

Strategisen johtamisen ulottuvuudessa korostuu organisaation kohdentaa resursseja ja muuttaa strategiset valinnat johdonmukaiseksi toiminnaksi eri organisaatiotasoilla. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta strateginen johtaminen sisältää muutosten havaitsemisen, niihin tarttumisen sekä organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muokkaamisen vastaamaan uusia vaatimuksia (Kohtamäki ja muut, 2012; Teece ja muut, 2016; Heubeck, 2024; Brock & Hitt, 2024). Sisäisen markkinoinnin osa-alue perustuu ajatukseen, että työntekijöitä tarkastellaan sisäisinä asiakkaina, joiden tarpeiden, odotusten ja osaamisen tulee olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Grönroos, 1994; Ahmed & Rafiq, 2003). Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään vahvistamaan henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja valmiuksia omaksua strategiaa

muutoksia sekä toimimaan asiakaslähtöisesti (Kaurav ja muut, 2016). Henkilöstön koulutus, systemaattinen viestintä ja esimiesvuorovaikutus voivat tukea työntekijöiden suoriutumista ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (Imani, 2020). Näin sisäinen markkinointi toimii mekanismina, joka tukee organisaation oppimista, uudistumista ja strategisten muutosten hyväksymistä henkilöstön keskuudessa.

Sisäinen viestintä ja strategiaviestintä muodostavat toisen keskeisen viitekehystä kannattelevan ulottuvuuden. Sisäisen viestinnän tutkimuksessa korostuu viestinnän rooli merkitysten rakentajana, työntekijöiden sitouttajana ja yhteisöllisyyden vahvistajana (Juholin, 2022, s.134–148; Welch & Jackson, 2007; Marjamäki & Vuorio, 2021). Strategiaviestinnällä tarkoitetaan strategian tulkintaa ja toimeenpanoa tukevaa viestintää, jonka tehtävänä on muuttaa abstraktit strategiset linjaukset eri kohderyhmien kannalta ymmärrettäviksi ja toiminnan kannalta käytännön merkityksiksi (Falkheimer, 2014; Ashcraft ja muut, 2024). Viestintä ei ole näin ollen pelkkää yksisuuntaista tiedonvälitystä, vaan vuorovaikutteinen prosessi, jossa eri organisaatiotasot neuvottelevat strategian sisällöstä, tulkitsevat sen suhteessa omaan työhönsä ja antavat palautetta strategian toimivuudesta.

Kohderyhmäajattelu on olennainen osa sisäistä viestintää. Eri henkilöstöryhmät kuten johto, esihenkilöt, asiantuntijat ja muu henkilöstö tarvitsevat erilaista tietoa ja tukea strategian ymmärtämiseen ja toteuttamiseen (Welch & Jackson, 2007; Juholin, 2022, s.112–113). Esihenkilöillä on keskeinen rooli strategian tulkitsijoina ja välittäjinä, kun taas operatiivisen tason henkilöstölle viestinnän tulee olla konkreettista ja suoraan arjen työhön kytkeytyvää (Ruck & Welch, 2012; Santos ja muut, 2023). Hajautuneessa ja osin etä- ja hybridityöhön nojaavassa organisaatiossa sisäisen viestinnän tehtävä korostuu entisestään, sillä viestinnän avulla ylläpidetään yhteistä suuntaa, luottamusta ja koherenssia eri toimipisteiden ja tiimien välillä (Gibbs ja muut, 2024).

Viitekehysten alaosassa strategian implementointi ja henkilöstön toiminta edustavat niitä seurauksia ja vaikutuksia, joita strateginen johtaminen, sisäinen markkinointi ja

sisäinen viestintä yhdessä tuottavat. Strategian toimeenpano näkyy tällöin siinä, miten henkilöstö tekee päätöksiä, priorisoi työtään ja kohtaa asiakkaat arjen työtilanteissa (Ashcraft ja muut, 2024). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta strategian implementointi ei ole kertaluonteinen vaihe, vaan jatkuva prosessi, jossa organisaatio oppii, säätää toimintaansa ja uudistaa käytäntöjään uuden tiedon, kokemusten ja palautteen perusteella (Kohtamäki ja muut, 2012; Heubeck, 2024; Brock & Hitt, 2024). Sisäinen markkinointi ja viestintä tukevat tätä prosessia varmistamalla, että strategiset muutokset eivät jää johdon tasoiseksi linjauksiksi, vaan juurtuvat henkilöstön arkeen ja organisaation kulttuuriin (Ahmed & Rafiq, 2003; Marjamäki & Vuorio, 2021, s.38–46; Imani, 2020).

Tutkielman teoreettinen viitekehys kuvio 1. toimii siten välineenä, jonka avulla voidaan tarkastella, miten strateginen johtaminen, sisäinen markkinointi ja sisäinen viestintä yhdessä vaikuttavat strategian implementointiin. Viitekehys ohjaa empiirisen aineiston keruuta ja analyysia siten, että haastatteluissa keskitytään erityisesti siihen, miten johto, esihenkilöt ja asiantuntijat kokevat strategian, sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin roolin sekä niiden vaikutuksen omaan työhönsä ja arjen asiakaskohtaisiin. Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen metodologia, aineistonkeruu ja analyysimenetelmät.

3 Metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkielman metodologiset valinnat ja perustellaan valitut empiiriset menetelmät. Ensin esitellään tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen lähestymistapa. Tämän jälkeen tarkastellaan aineistonkeruumenetelmä ja tutkimuksen käytännön toteutus. Lopuksi kuvataan aineiston analyysimenetelmä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tavoitteena oli ymmärtää, kuinka esihenkilöt ja asiantuntijat kokevat strategian omassa työssään ja organisaatiossaan, sekä kuinka strategia on välitetty arkeen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen tutkittavien näkökulmasta sekä ilmiöiden merkitysten ymmärtäminen (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 161, 181). Laadullisia menetelmiä pidetään tarkoituksenmukaisina kauppatieteellisessä tutkimuksessa silloin, kun tarkastelun kohteena ovat monimutkaiset, kontekstisidonnaiset ilmiöt ja toimijoiden kokemukset (Koskinen ja muut, 2005, s.24–25).

Tutkimuksessa omaksuttiin case study -lähestymistapa, sillä tarkoituksena oli tarkastella strategiatyötä sen omassa toimintaympäristössä ja kytkeä havainnot organisaation arjen käytäntöihin. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti liiketoiminnan ja organisaatioiden tutkimukseen, kun ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti suhteessa sen kontekstiin (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 133–135; Koskinen ja muut, 2005, s.154–155). Tässä tutkielmassa tapaus muodostuu kohdeyrityksestä ja sen tavasta jalkauttaa strategiaa henkilöstölle. Lähestymistapaa voidaan kuvata fenomenologis-hermeneuttiseksi, koska tutkimuksen kiinnostus kohdistuu siihen, miten haastateltavat kokevat ja merkityksellistävät strategiatyön omista positioistaan käsin. Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on päästä tutkittavien ympäristöön ja arkeen tarkastelemaan ilmiötä heidän kokemustensa kautta (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297–298).

Hermeneuttinen ulottuvuus näkyy tutkimuksessa puolestaan siinä, että aineistoa tulkitaan ja ymmärrystä syvennetään peilaamalla aineistoa teorian kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40; Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 22).

Tutkimuksen päättelylogiikka on abduktiivinen. Aiemman teorian pohjalta muodostettua alustavaa ymmärrystä strategiasta hyödynnettiin analyysin tukena, mutta samalla oltiin avoimia aineistosta esiin nouseville uusille näkökulmille (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40; Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 7.1). Näin teoreettinen viitekehys toimi analyysin taustoituksena sekä runkona.

3.2 Aineistonkeruu teemahaastattelulla

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen aineistonkeruumenetelmä, jossa haastattelulle määritellään keskeiset teema-alueet ennen haastatteluja, mutta yksittäisten kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella haastatteluiden aikana (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 208; Puusa, 2020, s. 112–113). Menetelmä mahdollistaa sen, että kaikki tutkimuskysymysten kannalta olennaiset aihealueet käydään läpi, mutta haastateltavilla on silti mahdollisuus kertoa omia näkemyksiä ja esimerkkejään.

Brinkmannin ja Kvalen (2009, s.2) mukaan tutkimushaastattelu voidaan ymmärtää systemaattisena mutta silti joustavana keskusteluna, jossa pyritään keräämään tietoa yhdessä haastateltavan kanssa ja tavoittamaan tämän kokemusten merkitys. Tässä tutkielmassa teemahaastattelu soveltui hyvin, koska tavoitteena oli ymmärtää haastateltavia heidän arjessaan. Laadullisessa haastattelussa keskeistä on haastateltavien ajatusten, tunteiden ja merkitysten tavoittaminen (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Puolistrukturoitu muoto mahdollisti myös tarkentavien ja syventävien ennakkoon suunnittelemtomien lisäkysymysten esittämisen haastattelutilanteissa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 95–97; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat voisivat kertoa näkemyksistään

mahdollisimman avoimesti ilman muiden haastateltavien tuomaa sosiaalista painetta. Näin saatiin kerättyä haastateltavilta anonyymisti rehellisiä kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

3.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen käytännön toteuttamisen vaiheet, jotka koostuvat aineiston kuvauksesta, haastattelurungon muodostamisesta, aineiston keruusta sekä analyysimenetelmästä.

3.3.1 Aineiston kuvaus ja keruu

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu viidestä kappaleesta puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin tammi- helmikuussa 2026 etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta ja haastatteluiden yhteenlaskettu kesto oli noin viisi tuntia ja kymmenen minuuttia. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 171 sivua.

Aineistonkeruun osalta haastateltavat valikoitiin kohdeyrityksen viestinnän henkilöstön kanssa keskustelemalla, sekä haastateltavien roolien sopivuuden mukaan. Rekrytoinnissa pyrittiin muodostamaan mahdollisimman monipuolinen joukko haastateltavia eri tehtävissä ja tasoilla toimivia henkilöitä, jotta strategiatyötä voitaisiin tarkastella useasta näkökulmasta. Näin ollen haastateltaviksi valikoitui viisi johtajaa ja asiantuntijaa kohdeyrityksestä. Valintakriteerinä oli, että haastateltavilla on kokemusta ja näkemystä organisaation strategiasta ja strategia viestinnästä. Haastateltavilta ei kerätty taustatietoa anonymiteetin säilyttämiseksi, sekä anonymiteetin säilyminen varmistettiin myös koodaamalla heidät tunnisteilla H1-H5.

Haastattelut toteutettiin videoyhteydellä, ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Ennen haastattelun aloittamista osallistujille kerrottiin tutkimuksen

tavoitteista, aineiston käsittelystä ja anonyymiteetin turvaamisesta. Suostumus osallistumiseen ja nauhoittamiseen varmistettiin suullisesti ja kirjallisesti ennen haastattelun aloittamista. Haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ja avoin tilanne, jotta haastateltavat voisivat kertoa näkemyksistään mahdollisimman vapaamuotoisesti (Brinkmann & Kvale, 2009, s.123, 128–130).

3.3.2 Haastattelurunko

Haastattelurunko laadittiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelussa haastattelun eteneminen perustuu etukäteen määriteltyihin teemoihin, jotka perustuvat tutkimuskysymyksiin ja aiempaan kirjallisuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88). Tässä tutkimuksessa teemat rakentuivat strategian määrittelyn, strategiaproessin, sisäisen markkinoinnin ja strategiaviestinnän ympärille.

Teemojen alle laadittiin avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada haastateltavat kertomaan kokemuksiaan omin sanoin. Haastattelujen lopussa esitettiin vielä tarkentavia ja kokoavia kysymyksiä, joilla varmistettiin, että keskeiset teema-alueet oli käsitelty riittäväällä syvyydellä (Puusa, 2020, s. 103; Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 97). Varsinainen haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista haastattelurunkoa testattiin lyhyesti yhdellä koehaastattelulla. Koehaastattelun tavoitteena oli varmistaa kysymysten ymmärrettävyys ja teemojen looginen eteneminen. Saatujen kokemusten perusteella haastattelurunkoon tehtiin pieniä tarkennuksia esimerkiksi kysymysten sanamuotoihin ja järjestykseen (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.7).

3.3.3 Analyysimenetelmä

Analyysimenetelmäksi aineistolle valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat sisällönanalyysin olevan yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka avulla pyritään jäsentämään aineistoa systemaattisesti ja tiivistämään se käsitteellisempään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aiempi teoria ja tutkimus toimivat analyysin apuna ja runkona, mutta eivät ennalta määrää luokitteluja yhtä vahvasti kuin esimerkiksi aineistolähtöisessä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–110).

Analyysi eteni seuraavasti. Ensin haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti Teamsin litterointityökalua hyödyntäen, minkä jälkeen sitä luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Seuraavaksi aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmauksia, jotka pelkistettiin ja koodattiin. Koodit ryhmiteltiin edelleen alaluokkiin ja sen perusteella yläluokkiin, jotka perustuivat tutkielman teoreettisen viitekehyksen keskeisiin teemoihin, kuten strategiaviestintään ja sisäiseen markkinointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–125; Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 120–121).

Analyysiprosessin aikana tutkija työskenteli aineiston ja teorian välillä, tarkensi luokkia ja palasi alkuperäiseen aineistoon varmistaakseen tulkintojen sopivuuden. Tarvittaessa luokkia muokattiin, yhdisteltiin tai eroteltiin, mikä on tyyppillistä laadulliselle analyysille (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 123). Case-lähestymistavan näkökulmasta analyysissä pyrittiin säilyttämään tapausten kokonaiskuva ja kontekstisidonnaisuus (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 133–135).

Alaluokat kuvasivat aineiston keskeisiä havaintoja, kuten strategian merkitys omassa työssä, strategian monitasoisuus ja kerroksellinen ymmärrys, strategian ajantasaisuus ja vuosittainen tarkastelu, toimintaympäristön muutosten seuranta, transformaation rooli arjessa, viralliset viestintäkanavat, arjen vuorovaikutus ja esihenkilöviestintä, viestintäkuormitus ja kanavien runsaus, kohderyhmien erilaiset tiedontarpeet, viestinnän sillanrakentajarooli, viestinnän selkeys ja ajoitus, mittarit ja seuranta sekä

kaksisuuntaisuuden ja palautekanavien puutteet. Näiden alaluokkien avulla aineisto tiivistyi ja jäsenyi, minkä jälkeen alaluokat yhdistettiin laajemmiksi yläluokiksi teoreettisen viitekehysten mukaisesti. Yläluokiksi muodostuivat strategia ja nykytila, toimintaympäristö ja muutokset, viestintäkanavat ja muodot, kohderyhmät ja vaikuttavuus, viestinnän selkeys ja merkityksellisyys, vaikuttavuus sekä haasteet ja kehityskohteet.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää arvioida, jotta voidaan välttää virheiden sattumista ja lisätä luottamusta tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 308) mukaan tarkastella neljän kriteerin kautta, jotka ovat *uskottavuus*, *siirrettävyys*, *varmuus ja vahvistettavuus*. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan näiden neljän kriteerin pohjalta.

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan tietoa aiheesta sekä sitä, miten tehdyt tulkinnat on perusteltu ja miten ne nousevat aineistosta. Uskottavuuden kannalta tärkeää on havaintojen ja luokkien välinen selkeä yhteys ja voisiko toinen tutkija päästä saman aineiston perusteella samankaltaisiin johtopäätöksiin (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Uskottavuutta lisättiin perehtymällä huolellisesti kirjallisuuteen sekä aiempaan tutkimukseen, joiden pohjalta muodostettiin teoreettinen viitekehys ja laadittiin haastattelurunko. Teoriaan palataan läpi tutkielman, ja analyysiluvussa osoitetaan, miten tulkinnat kytkeytyvät kerättyyn haastatteluaineistoon ja aiempaan kirjallisuuteen.

Tutkimuksen yhteys aiempiin tutkimuksiin ja teoreettisiin keskusteluihin on pystyttävä osoittamaan, jotta lukija voi arvioida, missä määrin tuloksia voidaan soveltaa toisiin konteksteihin (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Tätä kutsutaan tutkimuksen *siirrettävyydeksi*. Siirrettävyyttä tukee se, että teoreettinen viitekehys rakentuu

vakiintuneen kirjallisuuden varaan ja että tutkimuksen kohdeyrityksen sekä haastateltavien roolit ja taustat kuvataan riittävän tarkasti. Näin lukija voi arvioida, missä määrin tuloksia voidaan hyödyntää samankaltaisissa organisaatioissa ja strategiatyön konteksteissa.

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s.308) mukaan varmuudella viitataan tutkimusprosessin loogisuuden sekä perusteellisen ja läpinäkyvän dokumentoinnin osoittamiseen. *Varmuutta* vahvistettiin kuvaamalla tutkimusprosessi systemaattisesti. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset on esitetty selkeästi, metodologiset valinnat on perusteltu ja aineistonkeruun sekä analyysin vaiheet on avattu yksityiskohtaisesti. Tutkielman rakenne etenee johdonmukaisesti teoreettisesta viitekehystä empiiriseen analyysiin ja johtopäätöksiin, mikä helpottaa lukijaa seuraamaan, miten tuloksiin on päädytty.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkinat ja tulokset perustuvat kerättyyn aineistoon eivätkä tutkijan ennako-oletuksiin tai mielipiteisiin (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Vahvistettavuutta tuettiin tuomalla analyysiluvussa esiin runsaasti lainauksia haastatteluista ja osoittamalla, miten tulkinat rakentuvat näiden havaintojen varaan. Lisäksi analyysia tehtiin teoriaohjaavasti, jolloin tuloksia peilattiin aiempaan kirjallisuuteen, mutta samalla annettiin tilaa aineistosta nouseville uusille näkökulmille.

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin koko tutkimusprosessin ajan, ei ainoastaan aineistonkeruuvaiheessa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 65–66). Tutkimusetiikkaa toteutettiin muun muassa vapaaehtoisesta osallistumisesta, riittävän informoinnin ja luotettavan analyysin avulla (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 72–74). Haastateltavat rekrytoitiin vapaaehtoisperiaatteella, ja heille kerrottiin etukäteen tutkimuksen aihe, tarkoitus ja osallistumisen ehdot. Ennen haastattelun aloittamista varmistettiin suullinen suostumus osallistumiseen ja haastattelun nauhoittamiseen. Lisäksi haastateltaville toimitettiin kirjallinen tietosuojailmoitus, jossa kuvattiin muun muassa tutkimuksen tarkoitus, henkilötietojen käsittely, aineiston säilytysaika sekä osallistujan oikeudet.

Hyvän tutkimusetiikan keskeinen osa on Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 75) mukaan tutkittavien anonymiteetin turvaaminen. Haastateltavien henkilöllisyys suojattiin anonymisoimalla aineisto poistamalla tunnistetiedot ja viittaamalla haastateltaviin raportissa ainoastaan koodeilla. Aineistoa ei luovutettu ulkopuolisille, eikä sitä käytetty muihin tarkoituksiin kuin tähän tutkimukseen. Nauhoitteet ja litteroidut tekstit säilytettiin suojatuissa, salasanalla varustetuissa tiedostoissa, ja aineiston käsittelyssä noudatettiin hyvää tietosuojakäytäntöä. Tutkimus on pyritty raportoimaan läpinäkyvästi ja rehellisesti, jotta lukija voi arvioida sen sekä tieteellistä että eettistä kestävyyttä.

4 Empiirinen tutkimus ja tulokset

Tässä luvussa analysoidaan kerätty haastatteluaineisto ja esitellään keskeisimmät tulokset. Luvussa vastataan myös tutkielman toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Alaluvuissa 4.1–4.3 kuvataan strategian, sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin nykytilaa sekä haastateltavien kokemuksia, mikä vastaa tutkielman toiseen tavoitteeseen. Alaluvuissa 4.4–4.5 tarkastellaan sisäisen markkinoinnin vaikuttavuutta suhteessa strategian jalkautumiseen sekä tunnistetaan keskeiset haasteet ja kehityskohteet, mikä vastaa tutkielman kolmanteen tavoitteeseen. Näitä tavoitteita syvennetään ja kootaan yhteen kuudennessa alaluvussa 4.6.

Ensimmäisessä alaluvussa (4.1) kuvataan organisaation nykytilaa strategian, sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Toisessa alaluvussa (4.2) tarkastellaan strategiaviestinnän kanavia ja viestinnän erilaisia muotoja. Kolmannessa alaluvussa (4.3) keskitytään kohderyhmien tavoittamiseen ja viestinnän koettuun selkeyteen. Neljäs alaluku (4.4) syventyy henkilöstön kokemuksiin ja tulkintoihin strategian, sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin merkityksestä. Viidennessä alaluvussa (4.5) analysoidaan, miten viestintä ja sisäinen markkinointi vaikuttavat käytännön toimintaan ja strategian jalkautumiseen. Kuudennessa alaluvussa (4.6) esitetään tutkimuksen keskeisimmät havainnot, jotka toimivat pohjana johtopäätöksille ja pohdinnalle.

4.1 Strategian merkitys haastateltaville

Haastattelujen perusteella strategia nähdään kohdeyrityksessä ennen kaikkea suunnan ja merkityksen antajana omalle työlle. Haastateltavat kuvasivat strategiaa suhteessa omaan työhönsä melko yhtenevästi. Heidän mukaansa strategia näyttää suunnan, jonka puitteissa oma työ ja päätöksenteko jäsennetään. Strategia ei ole pelkkä suunnitelma, vaan se toimii viitekehyksenä, johon omaa toimintaa peilataan. Kohtamäen ja muiden,

(2012) tulkinta on haastateltavien kanssa yhdenmukainen, sillä strategia ymmärretään organisaation suunnan ja resurssien ohjaajana.

”On tärkeä ymmärtää, miten oma työ linkittyy strategiaan ja miten sillä voi myötävaikuttaa menestymiseen. Strategia on ikään kuin ”pohjantähti” omalle työlle.” (H3)

”Strategiahan merkitsee just mun työssä aika paljon. Mun työ on kuitenkin ohjata henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti.” (H1)

Strategia mielletään kohdeyrityksessä myös monitasoisena kokonaisuutena. Samalla korostuu ajatus myös siitä, että kaikkien ei tarvitse osata strategiaa ulkoa, vaan keskeistä on sen näkyminen toiminnassa. Tämä heijastaa strategiaa käytäntönä, jossa se ei ole vain suunnitelma, vaan arjen käytännöissä toteutuvaa ja muokkautuvaa toimintaa (Whittington ja muut, 2014; Mantere ja Vaara, 2008). Yksi haastateltavista (H1) kuvaava strategian olevan todella laaja. Haastateltava kertoi, ettei osaisi eritellä esimerkiksi kohdeyrityksen strategiaa koko konsernin strategiasta. Hän kuitenkin ajattelee, että strategia ohjaa suoraan hänen toimintaansa. Toinen haastateltava miettii suhdettaan strategian tuntemiseen ja ymmärtämiseen seuraavasti.

”Toisaalta onko se meidän tahtotilakaan, että me osataan strategia ulkoa? Mä uskon, että meidän tahtotila on enemmän toimia strategian mukaisesti.” (H2)

Havaintojen perusteella voidaan todeta, että strategian peruslinja ja keskeiset painopisteet ovat haastateltaville tuttuja. Samalla strategian laajuus tekevät kokonaisuuden hahmottamisesta paikoin haastavaa, erityisesti niille, jotka eivät osallistu strategiaprosessiin tai sen kehittämiseen päivittäin.

4.1.1 Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin nykykäytännöt

Nykytilaa kuvaa monikanavainen viestinnän järjestelmä, jossa yhdistyvät konserni-, yritys- ja yksikötason viestintä. Strategiaviestinnän keskeisenä kanavana nähdään intranet, jota täydennetään erilaisilla tilaisuuksilla ja esihenkilövetoisilla keskusteluilla.

Monikanavainen ja eri tasoja yhdistävä viestintärakenne on tyypillinen suurille organisaatioille, joissa sisäinen viestintä rakentuu useista toisiaan täydentävistä kanavista (Juholin, 2022, s.113; Welch & Jackson, 2007).

”Intra on meidän viestinnän pääkanava. Siellä on paljon tietoa ihan pysyvänä sisältönä, uutisia ja muuta päivittyvää sisältöä. Lisäksi meillä on paljon erilaisia live- tai Teams -sessioita. Esimerkiksi Strategia-juttutupa, jossa johto käsittelee strategiaan liittyviä teemoja ja tekee linkitystä arjen työhön.” (H3)

Toinen haastateltava (H2) täydensi kuvaa strategia-juttutuvasta. Strategia-juttutuvat ovat pyörineet jo kolme vuotta. Konseptin ideana on pysähtyä tunniksi jonkin strategisen teeman äärelle. Henkilöstö voi esittää kysymyksiä juttutuvan aikana. Juttutuvasta julkaistaan tallenne sekä koonti, mikäli kaikki eivät ennätä paikalle. Strategia-juttutuvalla on haluttu, että eri tilanteissa olevat ihmiset voivat yhdessä pysähtyä strategisesti tärkeän aiheen äärelle. Tällaiset toistuvat ja vuorovaikutteiset tilaisuudet ilmentävät sitä, miten sisäisessä viestinnässä pyritään yhdistämään tiedon jakaminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen (Marjamäki & Vuorio, 2021, s. 104–118). Yksi haastateltavista puolestaan korosti Teams-vuorovaikutusta.

”Meillä on Teams käytössä viestintäkanavana. Siellä hyödynnetään paljon materiaaleja, jotka tulee kohdeyritykseltä. Siellä voi viestiä eri laajuudella koko vastuualueelle, tiimille tai yksilölle.” (H3)

Nykytilaan liittyy myös kuormittavuuden ja viestimäärän haasteita. Haastateltava (H3) kuvasi strategia- ja muuta viestintää seuraavasti: hänen mukaansa viestejä tulee niin paljon, ettei kaikkea ehdi lukemaan. Viestintään tulisi miettiä keinoja, miten varmistetaan viestien puhuttelevuus ja relevanssi. Näin saataisiin liiallisten viestien määrä vähemmälle. Haastateltavien mukaan strategiaa käsitellään useissa eri kanavissa samaa aikaa. Monikanavainen viestintä voi lisätä saavutettavuutta mutta samalla synnyttää informaatiokuormitusta, jolloin viestien kohdentaminen ja priorisointi nousevat keskeisiksi onnistumisen edellytyksiksi (Juholin, 2022, s.113–114). Kuitenkin useimmat haastateltavat näkivät tämän väistämättömänä seurauksena organisaation

koosta ja monitasaisuudesta johtuen. Esihenkilöiden rooli korostui kanavien toimivuuden kannalta, sillä rooli edellyttää kykyä nostaa henkilöstölle ne asiat, jotka ovat heidän työnsä kannalta merkityksellisiä (Ruck & Welch, 2012; Marjamäki ja Vuorio, 2021, s.43–46). Haastateltavat pitävät viestinnän monimuotoisuutta hyvänä keinona lisätä viestinnän vaikuttavuutta ja houkuttelevuutta. Sisäisen markkinoinnin piirteet viestinnässä näkyvät haastatteluissa tarinallistamisessa, erilaisina konsepteina ja pyrkimyksenä tehdä strategiasta hauskaa ja houkuttelevaa.

”Mä itse pidän siitä, että strategiaviestintää voi tehdä vähän luovemminkin... ettei se ole pelkkää tekstiä tai kalvoja, vaan että se voi olla myös hauskaa ja osallistavaa.”
(H2)

Sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin nykykäytännöt näyttäytyvät organisoituna mutta laajana kokonaisuutena. Työntekijöitä tarkastellaan kollegoiden lisäksi sisäisinä asiakkaina, joita pyritään sitouttamaan kohdeyrityksen tavoitteisiin erilaisten viestintäkonseptien avulla (Grönroos, 1994; Ahmed & Rafiq, 2003; Kaurav ja muut 2016). Kohdeyrityksen luovat strategiaviestinnän muodot ja osallistavat tilaisuudet voidaan tulkita sisäisen markkinoinnin käytännöiksi, joiden tavoitteena on tehdä strategiasta ymmärrettävä ja myönteisesti koettu osa arkea. Eri viestintäkanavia ja -muotoja on paljon, viestintä tukee strategiaa monesta kulmasta, joten kokonaisuuden hallinta ja kohdentaminen vaativat jatkuvaa huomiota.

4.1.2 Organisaation tilanne ja toimintaympäristö

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen toimintaympäristössä uudistumisen painetta luovat kilpailu, sääntely, teknologinen kehitys ja asiakaskäytöksen muutokset. Strategiassa ja viestinnässä korostuvat esimerkiksi kannattavuus, kasvu, riskienhallinta, vastuullisuus sekä tekoälyn kaltaiset teemat. Strateginen johtaminen näyttäytyy prosessina, jossa organisaation suuntaa ja resursseja tarkennetaan suhteessa toimintaympäristön muutoksiin (Kohtamäki ja muut, 2012; Teece ja muut., 2016).

”Meillä korostuu vahva riskienhallinta ja compliance-kulttuuri. Meillä strategiaan tuli vastuullisuuden, tilalle uutena teemana tekoäly. Se on osoitus siitä, että me eletään ajassa ja halutaan olla vähän etunenässä menossa.” (H5)

”Mun mielestä meillä nimenomaan on tällaista hyvää tutkimusta ja toimialaseuranta. Tuntuu, että täällä tehdään hyvää markkina-analyysiä, josta strategia myös johdetaan.” (H3)

Toimintaympäristön muutokset kytkeytyvät myös kohdeyrityksen sisäisiin uudistuksiin, joiden kokonaisuutta kutsutaan transformaatioksi. Se pitää sisällään sekä järjestelmäuudistuksia, että toimintatapojen kehittämistä. Yksi haastateltavista (H4) kuvasi kokonaisuutta ”matkaksi”, jossa uudistetaan tuotteet, järjestelmät, prosessit, toimintamallit ja ennen kaikkea henkilöstön kulttuuri. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tällainen jatkuva uudistuminen rakentuu organisaation kyvystä havaita muutoksia, tarttua mahdollisuuksiin ja muokata toimintatapoja vastaamaan uusia vaatimuksia (Teece ja muut, 2016; Brock & Hitt, 2024). Kokonaisuutena nykytila näkyy kaksijakoisena. Strategian päälinjaukset koetaan selkeinä ja ajassa kiinni olevina, sekä niitä tuetaan monipuolisilla viestinnän ja sisäisen markkinoinnin käytännöillä. Toisaalta toimintaympäristön nopeat muutokset, organisaation monitasoisuus ja viestimäärän kasvu haastavat strategian ymmärrettävyyttä ja arkeen kiinnittymistä.

Toimialan kilpailu nähdään haastateltavien keskuudessa tiukkana. Osa haastateltavista kuvasi kilpailijoiden strategisten linjauksien muistuttavan toisiaan, eikä strategista erikoistumista ole helppoa tunnistaa. Erottautuminen koetaan tämän vuoksi tapahtuvan ennen kaikkea ihmisten, kulttuurin ja asiakas kohtaamisten tasolla. Eli niissä tilanteissa, joissa strategia näkyy palvelun laadussa, vuorovaikutuksessa ja arjen toimintatavoissa. Kilpailuedun voidaan tällöin katsoa rakentuvan pitkälti organisaation käytännöistä ja tavasta toimia, ei pelkästään kirjatusta linjauksista (Whittington ja muut, 2014; Mainardes ja muut, 2019). Tämän näkökulman myötä strategian jalkautumisen merkitys kasvaa, sillä strategisten linjausten ja tahtotilan pitää välittyä arjen toimintatavoiksi asiakasrajapinnassa. Haastateltavat kuitenkin luottavat kohdeyrityksen strategiaan ja näkevät, että sen avulla voidaan reagoida nopeisiin muutoksiin. Strategiaa ei ylipäätään pidetä jäykkänä suunnitelmana. Useat haastateltavat korostivat strategian vuosittaista

tarkastelua, joka tukee sitä, että strategiaa pyritään ylläpitämään ajan tasalla. Strategia näyttäytyy siten uusiutuvana ja oppimiseen perustuvana prosessina, jossa suuntaa tarkennetaan kokemusten ja palautteen perusteella (Kohtamäki ja muut, 2012; Heubeck, 2024).

4.2 Kohderyhmien tavoittaminen ja viestinnän selkeys

Haastattelujen perusteella strategiaa ja siihen liittyvää viestintää ei nähdä yksittäisenä ratkaisuna, vaan eri kohderyhmillä on selvästi erilaisia tarpeita. Johto ja esihenkilöt tarvitsevat strategiaan liittyvää kokonaiskuvaa ja tulevaisuuden suuntia, jotta he voivat suunnata henkilöstön toimintaa. He tarvitsevat tietoa perustellakseen valintoja henkilöstölle. Asiantuntijoille tärkeämpää on strategian kytkentä oman työn sisältöön ja priorisointiin. Sisäisessä viestinnässä eri roolien ja kohderyhmien erilaiset tiedon ja tuen tarpeet ovat tyypillinen lähtökohta viestinnän suunnittelulle (Welch & Jackson, 2007). Osa haastateltavista korosti, että eri organisaation osat ovat ”eri kohdassa matkaa”, mikä vaatii myös erilaista otetta strategian jalkautukseen. Yksi haastateltavista kuvasi tilannetta näin:

”Riippuen missä vaiheessa eri organisaation osat ovat tätä meidän muutosmatkaa, niin siellä on vähän erilaisia keinoja käytössä.” (H4)

Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että osassa organisaatiota korostuu strategian peruslinjojen ja suunnan avaaminen. Toisaalla painopiste on jo konkreettisissa toimintatapamuutoksissa tai uudenlaisen ajattelutavan vahvistamisessa. Viestintää ja strategiatyötä tekevissä rooleissa korostui näkemys, että keskeinen kohderyhmä ovat usein esihenkilöt ja väliportaan johto. Heille pyritään varmistamaan riittävä strateginen ymmärrys, jotta he voivat omissa tiimeissään tulkita ja ”kääntää” strategian eri henkilöstöryhmille sopivaan muotoon. Tässä mielessä esihenkilöt toimivat tärkeinä suodattimina strategiselle viestinnälle, sillä he nostavat esiin henkilöstön kannalta olennaiset asiat ja ohjaavat toimintaa (Ruck & Welch, 2012).

Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin, että esimerkiksi asiakaspalvelurooleissa toimivilla työn arki on vahvasti sidottu asiakaskohtaamisiin ja jatkuvaan kuormitukseen. Tällöin strategia- ja kehitysviestinnälle on rajallisesti aikaa, mikä korostaa viestinnän tiiviiden ja käytännönläheisyyden merkitystä. Viesti on tavoitettava ”ohimennen” tai luontevasti osana muuta vuorovaikutusta, sillä aikaa ei välttämättä ole pitkien materiaalien ja monimutkaisten kokonaisuuksien sisäistämiseen. Kohderyhmälähtöisyys tunnistetaan kohdeyrityksessä tärkeänä periaatteena, mutta sen toteuttaminen edellyttää jatkuvaa soveltamista organisaation eri osien ja roolien arjen käytäntöihin (Juholin, 2022, s.106–114).

4.2.1 Viestintä sillanrakentamisena kohderyhmän ja strategian välillä

Haastatteluissa korostui näkemys viestinnästä ”siltana” strategisten tavoitteiden ja erilaisten kohderyhmien arkitodellisuuden välillä. Tämän näkemyksen mukaan viestinnän tehtävä ei ole vain toistaa strategiadokumenttien sisältöä, vaan muotoilla viesti niin, että se kytkeytyy vastaanottajan tilanteeseen, tehtäviin ja ajattelutapaan. Ajattelu muistuttaa asiakasviestinnästä tuttua logiikkaa: viestin lähtökohta ei ole se, mitä ”me haluamme kertoa”, vaan se, mikä on vastaanottajalle merkityksellistä ja hyödyllistä. Yksi haastateltava kiteytti tämän seuraavasti.

”Mä aina sanon, että viestintä on sillan rakentamista sen liiketoiminnan ja sen kohderyhmän välillä... miten saadaan se, mitä me halutaan yrityksenä kertoa, käännettyä niin, että se on relevanttia sille vastaanottajalle.” (H3)

Sisäisen viestinnän kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johdolle voidaan tarjota kattavia analyyskejä ja taustoituksia, kun taas asiantuntijoille ja operatiiviselle henkilöstölle keskeisiä ovat konkreettiset esimerkit, vaikutukset omaan työhön ja selkeät priorisoinnit. Haastateltavat korostivat, että viestintä on vaikuttavaa vasta silloin, kun se auttaa vastaanottajaa näkemään oman roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa strategian toteuttamisessa. Tällainen suhteiden ja merkitysten rakentamiseen perustuva sisäinen

viestintä edellyttää vuorovaikutusta ja kohderyhmien odotusten huomioimista (Welch & Jackson, 2007).

4.2.2 Viestinnän selkeys ja viestintämäärän haaste

Viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys nousivat haastatteluissa esiin. Useat haastateltavat korostivat, että kyse ei ole vain tiedon jakamisesta, vaan “ymmärryksen jakamisesta”. Kuitenkin tiedon jakaminen koetaan viestinnän pääasialliseksi tehtäväksi. Strateginen viesti koetaan selkeäksi silloin, kun sen yhteys omaan työhön ja arkeen avautuu ilman suurempaa tulkintatyötä. Toisinaan viestiä voidaan joutua toistamaan useasti, ennen kuin sen sisältö jää käytäntöön. Strategia- ja kehitysviestit kilpailevat huomiosta muun arjen viestinnän ja asiakastyöskentelyn kanssa. Monikanavaisessa ympäristössä viestinnän määrä ja kanavien runsaus voivat lisätä informaatiokuormitusta, mikä korostaa viestien tiiviiden, priorisoinnin ja ajoituksen merkitystä (Juholin, 2022, s.113–114).

Haastatteluissa korostui myös viestinnän ajoituksen merkitys. Strateginen viesti koetaan selkeänä ja hyödyllisenä silloin, kun se tulee oikeaan aikaan suhteessa vastaanottajan työtilanteeseen. Esimerkiksi ennen muutosta tai uuden toimintatavan käyttöönottoa, ei hetken päästä tapahtumien jälkeen. Yksi haastateltava toi näkökulman strategian ymmärtämisen tiedostamisesta. Henkilöstö saattaa käytännössä toimia strategian mukaisesti ja ymmärtää sen keskeiset periaatteet, mutta ei välttämättä miellä tätä “strategian ymmärtämiseksi”. Tämä viittaa siihen, että selkeä ja arkeen kytkeytyvä viestintä voi onnistua, vaikka strategia-sanaa ei käytettäisi suoraan, kunhan suunta ja odotukset ovat linjassa strategian kanssa.

Kohderyhmien tavoittaminen ja viestinnän selkeys rakentuvat kolmesta keskeisestä asiasta. Eri rooleilla kohdeyrityksessä on erilaiset tarpeet ja realiteetit suhteessa strategiaan. Viestinnällä on suuri rooli sillanrakentajana strategian ja arjen työn välillä. Selkeydellä ja relevanssilla voidaan varmistaa sopiva viestien määrä monikanavaisessa

ympäristössä. Näiden tekijöiden avulla voidaan joko heikentää tai tukea strategian jalkautumista.

4.3 Viestinnän vaikuttavuus toimintaan ja strategian jalkautumiseen

Haastattelujen perusteella viestinnän ja sisäisen markkinoinnin vaikuttavuus rakentuu suunnittelun ja sisällön tuottamisella organisaation strategiasta. Johtajien ja asiantuntijoiden puheessa strategia näyttäytyy viestinnän ”selkärankana”. Se määrittää mitä teemoja nostetaan esiin, mihin painopisteisiin henkilöstön huomiota halutaan suunnata ja mitä jätetään tietoisesti vähemmälle huomiolle. Yksi haastateltava kuvasi tätä toteamalla, että viestinnän kokonaisuutta on viime vuosina pyritty rakentamaan niin, että siinä on selkeä yhteys strategiaan.

”Tavallaan ollaan nyt määritelty sitä, että mistä me ylipäättään viestitään, niin se on johdettu sieltä strategiasta – se on se ohjenuora” (H3)

Kohdeyrityksen strategialähtöisyys konkretisoituu esimerkiksi viestinnän vuosikellossa, kampanjoissa ja erilaisissa sisäisissä konsepteissa. Viestinnän suunnittelussa otetaan huomioon strategiassa määritellyt painopisteet, kuten asiakaskeskeisyys, kannattavuus, henkilöstön hyvinvointi tai keskeiset uudistustoimenpiteet. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta tavoitteena ei ole ainoastaan tehdä strategiaa näkyväksi, vaan myös tukea sen hyväksymistä ja omaksumista. Haastatteluissa korostui ymmärrys siitä, että pelkkä yksisuuntainen tiedotus ei riitä, vaan strategian ympärille on rakennettava eheä tarina, joka tekee valituista linjauksista ymmärrettäviä ja perusteltuja henkilöstön näkökulmasta.

4.3.1 Vaikuttavuus erilaisissa mittareissa

Vaikuttavuus näkyvät haastattelujen perusteella erityisesti arjen toiminnassa ja päätöksenteossa. Strategiasta johdettu viestintä ohjaa sitä, miten tavoitteita perustellaan, millaisiin kehityshankkeisiin resursseja suunnataan ja mitä henkilöstöltä

odotetaan eri tilanteissa. Haastateltavat kuvasivat, että esimerkiksi asiakasviestinnän työyhteisöviestinnän sisällöt sidotaan strategiassa määriteltyihin painopisteisiin. Näin viestintä toimii välineenä, joka liittää strategiset tavoitteet konkreettisiin valintoihin ja toimintatapoihin.

Viestinnän ja sisäisen markkinoinnin vaikuttavuutta tarkastellaan myös erilaisten mittareiden kautta. Strategia kytkeytyy tuloskortteihin ja KPI-mittareihin, joissa seurataan esimerkiksi kannattavuuden, asiakaskokemuksen ja muutoshankkeiden etenemistä. Tällaiset mittarit kuvaavat strategisen johtamisen ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta sitä, miten hyvin organisaatio onnistuu uudelleen suuntaamaan resurssejaan suhteessa toimintaympäristön muutoksiin (Kohtamäki ja muut, 2012; Teece ja muut, 2016). Mittareita koskeva viestintä tekee tavoitteet näkyviksi ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä osa-alueita painotetaan ja miksi. Lisäksi vaikuttavuutta arvioidaan henkilöstökyselyiden avulla. Strategian tunnettuutta ja ymmärrystä seurataan systemaattisesti. Korkeat tulokset nähdään osoituksena sekä viestinnän että johtamisen onnistumisesta.

Haastateltavat toivat esiin, että tietoisuus strategiasta on kohdeyrityksessä erittäin hyvällä tasolla. Yhden haastateltavan mukaan viimeisimmän henkilöstötutkimuksen mukaan 91 prosenttia kohdeyrityksen henkilöstöstä arvioi tuntevansa strategian melko tai erittäin hyvin. Menestyksen keskeisenä tekijänä pidettiin nimenomaan pitkäjänteisen strategiaviestinnän ja johtamiskäytäntöjen hyödyntäminen. Henkilöstötutkimuksissa tämäntyyppisiä tuloksia voidaan tulkita merkinä onnistuneesta sisäisestä ”brändäyksestä”, jossa strategiset painotukset ovat saavuttaneet henkilöstön vähintään tunnetasolla (Ahmed & Rafiq, 2003; Xu ja muut, 2023).

Mittareiden lisäksi viestinnän ja sisäisen markkinoinnin vaikutuksia tarkastellaan myös laadullisten havaintojen kautta. Haastateltavat kuvasivat onnistumisen merkkeinä tilanteita, joissa strategia alkaa näkyä spontaanisti henkilöstön puheessa, tavoitteiden asettelussa ja arjen valinnoissa. Kun työntekijät alkavat itse liittää strategisia käsitteitä

omaan työhönsä ilman erillistä ohjausta, sisäisen markkinoinnin ja viestinnän voidaan katsoa onnistuneen. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tällaiset tilanteet kertovat siitä, että strategia on kytkeytynyt oppimiseen ja toimintatapojen uudistumiseen, ei ainoastaan viestinnän näkyvyyteen (Imani ja muut, 2020; Brock & Hitt, 2024).

4.3.2 Haasteet ja rajat

Haastattelujen kokonaiskuva vaikuttavuudesta on myönteinen, mutta haastattelut tuovat myös useita haasteista ja rajoitteita. Keskeisimpänä näistä ongelmista on viestinnän runsaus ja monikanavaisuus. Strategiaan, muutoksiin ja arjen toimintaan liittyvää tietoa välitetään intranetissä, sähköpostilla, tilaisuuksissa ja Teamsissa. Tämä vaatii vastaanottajalta aktiivisuutta, jotta oleelliset asiat tulevat ymmärretyksi. Näin ollen viestinnän on oltava keskitetty ajankohtaisuuden ja merkityksellisyyden osalta (Welch & Jackson, 2007). Julkaisuihin tai viesteihin perehtyminen vie aikaa ja se edellyttää lukijalta myös halua oppia. Perehtyminen kunnolla viestiin katkonaisessa ja kiireisessä arjessa voi olla myös haasteellista.

Itsearvioitavien mittarien osalta tulee huomioida niiden rajallisuus. Haastatteluaineiston perusteella kaikki eivät todennäköisesti pystyisi kuvaamaan strategian kokonaisuutta tai eri tasojen strategioiden välistä suhdetta, vaikka he kokevat toimivansa strategian mukaisesti. Strategia saattaa suppiloitua monelle oman vastualueen kannalta olennaisiin painotuksiin. Tämä voidaan kokea esimerkiksi niin, että riittävää on ymmärtää, mitä omalta tiimiltä ja roolilta odotetaan. Tämä viittaa siihen, että korkeita lukuja ei voi suoraan tulkita strategian syvälliseksi sisäistämiseksi, vaan pikemminkin merkiksi siitä, että strategia on ollut näkyvästi esillä ja sitä koskevat viestit ovat tunnistettavissa. Sisäisen markkinoinnin ja strategaviestinnän kannalta tämä erottaa toisistaan strategian tunnistamisen ja strategian merkityksellistämisen (Grönroos, 1994; Ritakallio & Vuori, 2018, s.156–158). Toisin sanoen strategian ymmärtäminen näyttäytyy osittaisena ilmiönä. Henkilöstö voi käytännössä toimia johdonmukaisesti strategian

suunnan mukaisesti, vaikka ei itse sanoittaisi tätä strategian ymmärtämisenä. Strategia toteutuu usein arjen käytäntöjen, rutiinien ja hiljaisen tiedon kautta, eikä välttämättä suoraan puheen tasolla (Whittington ja muut, 2014; Mantere & Vaara, 2008).

Lisäksi haastatteluissa korostui, että viestintä ja markkinoinnin keinot eivät yksin pysty kompensoimaan strategisen johtamisen tai resursoinnin puutteita. Mikäli viestinnän sisältö ja organisaation käytännön ratkaisut ovat ristiriidassa muiden painopisteiden kanssa viestinnän uskottavuus voi kärsiä ja näin ollen vaikuttavuus heikkenee (Ahmed & Rafiq, 2003; Kaurav ja muut, 2016). Useampi haastateltava toi esiin myös sen, että strategiaprosessi ja strategiaviestintä koetaan edelleen pääosin ylhäältä alas suuntautuviksi. Eräs haastateltava kuvasi tätä toteamalla, että alhaalta ylöspäin tulevaa viestintää on ”ihan liian vähän”, eikä sille ole kunnollista systematiikkaa, vaikka henkilöstö on hänen mukaansa pikkuhiljaa rohkaistunut tuomaan ajatuksiaan ja haastamaan strategisia valintoja avoimessa viestinnässä. Vaikuttavuus edellyttää, että strategiaa käsitellään aidosti kaksisuuntaisena prosessina.

Keskijohdon rooli näyttäytyy tässä suhteessa ratkaisevana, mutta myös epätasaisena. Haastattelujen perusteella osa esihenkilöistä panostaa aktiivisesti strategian avaamiseen, keskustelujen muodostamiseen ja henkilöstön kuuntelemiseen, kun taas toisaalla strategia välittyy lähinnä johtoryhmätason viestien mekaanisena edelleen jakamisena ilman syvempää tulkintaa tai arkeen kytkemistä. Esihenkilöiden strategisen viestinnän taidot ja valmiudet koettiin jatkuvasti kehittyvinä, mutta edelleen keskenään vaihtelevina. Viestintätaidot voivat olla johtajien osalta eri tasolla, joka aiheuttaa vaihtelevuutta käytännöissä.

Implementointia tukevat tekijät	Implementointia rajoittavat tekijät
Strategia antaa suunnan arjen toiminnalle	Strategia koetaan liian laajana ja monitasoisena
Strategia tukee muutosta	Strategia jää ainoastaan oman työn tasolle
Strategia on ajan tasalla	Henkilöstö ei erota konsernin strategiaa yrityksen strategiasta.
Toimialaseuranta tukee strategian perustelua	Nopeat toimintaympäristön muutokset vaikeuttavat strategian ymmärtämistä
Intranet tunnetusti ”pääkanavana”	Jatkuvat uudistukset kuormittavat
Strategia-juttutuvat ja muut tilaisuudet	Viestejä tulee paljon, joten kaikkea ei lueta
Kohdennettu <u>Teams</u> viestintä	Monikanavaisuus tekee kokonaisuudesta hankalan hallita
Toistuvat viestit sisäistämisen apuna	Viestit eivät välttämättä saa pysähtymään arjen keskellä
Viestinnän kytkeminen arkeen	Henkilöstöllä ei ole aikaa perehtyä materiaaleihin
Kohderyhmäajattelu	Viestit jäävät ylätasolle ilman arjen merkitystä
Esihenkilöillä taito välittää viestiä	Kohdentaminen ei aina onnistu käytännön tasolla
Tiimi- ja yksilötason keskustelut	Organisaation osat eri vaiheessa muutosta
Strategia osaksi keskusteluja	Roolien tarpeita ei välttämättä täytetä tai niitä ei huomioida riittävästi
Mittarit jäsentämässä tavoitteita	Esihenkilöiden viestintätaidot ja käytännöt poikkeavat
Henkilöstötutkimukset	Strategia jää tutuksi, mutta ei omaksi
Strategian linkitys tuloksiin	Itsearvio voi yliarvioida ymmärryksen syvyyttä
Strategian <u>tarinallistaminen</u> ja muuttuvat konseptit	Osa vaikutuksista kuten kulttuuri tai asenteet vaikeasti mitattavissa käytännön tasolla
Luova viestintä lisää kiinnostusta	Kaksisuuntaisuus vielä puutteellista
Mahdollisuus kysyä tilaisuuksissa	Henkilöstöllä ei ole kunnollista palautekanavaa
”Viralliseen keskusteluun” osallistumisen rohkaiseminen	Puheet ja palaute jää ”kahviautomaatti keskusteluiksi”
Selkeät painopisteet ja linjaukset	Henkilöstö ei sisäistä priorisoinnin perusteluita

Kuvio 2. Implementointia tukevat ja rajoittavat tekijät.

4.4 Keskeiset havainnot ja yhteenveto

Strategia on kohdeyrityksessä varsin hyvin tunnettu ja sen päälinjaukset tunnistetaan laajasti. Strategia näyttäytyy johtajille ja asiantuntijoille ennen kaikkea suuntana, johon omaa työtä ja arkea peilataan. Tätä voidaan kuvata strategisen johtamisen ydinpiirteenä: strategia jäsentää pitkän aikavälin valintoja ja resurssien kohdentamista suhteessa toimintaympäristön muutoksiin (Kohtamäki ja muut, 2012). Henkilöstökyselyjen tulokset tukevat tätä näkemystä myös, jonka mukaan valtaosa henkilöstöstä kokee tuntevansa strategian hyvin. Tähän henkilöstökyselyn tulokseen on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, sillä se perustuu ainoastaan itsearviointiin. On myös mahdollista, että työntekijät ymmärtävät strategian tuntemisen eri tavoin. Osa voi liittää strategian yksittäisiin iskulauseisiin, painopisteisiin tai operatiivisiin tavoitteisiin, kun taas toiset ajattelevat strategiaa laajempaa suuntaa, valintoja ja priorisointeja kuvaavana kokonaisuutena. Tämän vuoksi haastattelututkimus on tärkeä menetelmällinen keino itsearvioiden rinnalle, koska se mahdollistaa vastaajien tulkintojen, perustelujen ja merkityksenannon avaamisen. Haastattelulla voidaan myös esimerkiksi ymmärtää, mitä strategian *”tunteminen”* käytännössä eri ihmisille tarkoittaa.

Ensimmäisenä keskeisenä havaintona haastatteluaineiston perusteella strategia voi *suppiloitua* monen kohdalla oman työn näkökulmaan, jolloin ymmärrys voi olla käytännön toiminnan tasolla riittävää, vaikka kokonaiskuva olisi osittainen. Samalla *monitasoisuus* tekee strategiasta jossain määrin raskaasti hahmotettavan, erityisesti niille, jotka eivät osallistu strategiaprosessiin tai muutoshankkeisiin päivittäin. Strategia koetaan kuitenkin enemmän prosessina ja matkana kuin pelkkänä asiakirjana, mikä heijastaa käsitystä kohdeyrityksen laajasta muutoksesta. Tulkinta vastaa näkemystä strategiasta arjen käytännöissä muotoutuvana ja merkityksellistävänä ilmiönä (Whittington ja muut, 2014).

Toinen havainto liittyy sisäisen viestinnän ja markkinoinnin rooliin *strategian käytännön toteutuksessa*. Viestintä ja markkinointi rakentuvat selvästi strategiasta käsin. Viestinnän osalta tämä näkyy vuosikellona, teemoina ja sisältöinä, jotka johdetaan suoraan

strategisista painopisteistä. Tämä näkyy useissa suurissa kanavissa kuten intranet, tulosinfot, virtuaalilaisuudet, sekä yksilö- ja tiimitason arjen vuorovaikutuksessa. Viestintä ja sisäinen markkinointi muodostavat näin rakenteellisen selkärangan, jonka kautta strategia tehdään näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Kolmas havainto on, että viestinnän ja markkinoinnin *vaikuttavuus* konkretisoituu arjen toiminnassa, mittareissa ja puhetavoissa. Strategia kytetään esimerkiksi tuloskortteihin ja KPI-mittareihin ja näitä mittareita koskeva viestintä auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä muutoksia ja valintoja kohdeyrityksessä tehdään. Samanaikaisesti vaikuttavuutta seurataan epävirallisesti sen kautta, alkaako strategia kuulua henkilöstön omassa puheessa ja kytkeytykö ne puheet arkeen. Kun strategiset käsitteet ja periaatteet alkavat elää spontaanisti työyhteisön puheessa ja käytännöissä, voidaan viestinnän katsoa tukeneen strategian syvempää omaksumista (Imani ja muut., 2020; Brock & Hitt, 2024).

Neljäs keskeinen havainto koskee viestinnän haasteita, jotka liittyvät erityisesti *viestimäärään, monikanavaisuuteen ja kaksisuuntaisuuden* puutteisiin. Strategiaa, muutoksia ja arjen asioita koskevaa tietoa jaetaan useiden kanavien kautta, mikä lisää riskiä siihen, että viestit koetaan raskaiksi ja vaikeasti jäsennettäviksi. Viestinnän vaikuttavuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin viestejä kyetään priorisoimaan, kohdentamaan ja aikatauluttamaan kunkin kohderyhmän arjen realiteetteja vasten. Haastatteluissa tuotiin esiin myös kriittisiä näkemyksiä siitä, että strategiaprosessi ja strategiaviestintä koetaan edelleen pääosin ylhäältä alas suuntautuviksi. Tämä rajoittaa strategian kokemista aidosti yhteisesti rakennettuna suuntana ja korostaa tarvetta kehittää osallistavia ja dialogisia viestintäkäytäntöjä (Marjamäki & Vuorio, 2021, s.36–46; Mantere & Vaara, 2008).

Viides havainto liittyy *keskijohdon roolin ja viestintävalmiuksien* vaihteluun. Esihenkilöitä pidetään keskeisinä strategiaviestinnän tukijoina, joiden kautta strategia suodattuu ja konkretisoituu tiimitasolla (Ruck & Welch, 2012; Marjamäki & Vuorio, 2021, s.38–46). Haastattelujen perusteella viestintäkäytännöt ja -taidot saattavat kuitenkin vaihdella. Esihenkilöt voivat käyttää paljon aikaa strategian avaamiseen ja keskustelun fasilitointiin,

kun taas toisaalla ei. Tällöin strategian merkityksellistäminen ja koettu osallisuus voivat vaihdella merkittävästi tiimien välillä. Tämä tilanne voisi heijastua myös henkilöstön kokemuksiin strategisen ymmärryksen osalta.

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että viestintä ja markkinointi muodostavat olennaisen sillan strategisten linjausten ja käytännön toiminnan välillä. Ne tukevat strategian tunnettavuutta, jäsentävät arjen päätöksentekoa ja tarjoavat keinoja seurata strategian etenemistä. Strategisen johtamisen näkökulmasta viestintä on osa organisaation kykyä havaita muutostarpeita, tarttua mahdollisuuksiin ja uudistaa toimintatapoja (Kohtamäki ja muut, 2012; Teece ja muut, 2016). Samalla viestinnän ja markkinoinnin vaikuttavuus on sidoksissa johdon ja asiantuntijoiden kykyyn tehdä strategiasta ymmärrettävä, uskottava ja merkityksellinen eri toimijoille. Viestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla strategia voi suodattua ylimmän johdon linjauksista kohti arjen asiakaskohtaamisia, mutta prosessi ei ole ongelmaton. Näitä havaintoja voidaan tulkita myös strategian implementointia koskevan näkemyksen kautta, jossa toimeenpano ei ole vain viestien lähettämistä, vaan rakenteiden ja inhimillisten tekijöiden muovaamista. Kohdeyrityksessä strategialähtöiset käytännöt luovat implementoinnille selkeää rakennetta, mutta tulosten perusteella vaikuttavuus syntyy erityisesti siinä vaiheessa, kun strategia käännetään eri roolien arkeen ymmärrettäviksi valinnoiksi ja toimintatavoiksi. Tämä heijastaa ajatusta siitä, että onnistuminen edellyttää samanaikaisesti selkeitä mekanismeja sekä vuorovaikutusta, joka rakentaa yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista. Tällöin strategian jalkautuminen ei ole pelkkä suunnitelman toteutus, vaan jatkuvasti keskusteleva prosessi, jossa viestinnän selkeys, kohdentaminen ja keskijohdon tuki ratkaisevat, muuttuuko strateginen suunta johdonmukaiseksi toiminnaksi (Ashcraft ja muut, 2024).

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman keskeisimmät johtopäätökset. Niiden pohjalta annetaan suosituksia kohdeyritykselle, jotka voivat tukea sen strategista kehittämistä. Tämän lisäksi annetaan jatkotutkimussuosituksia, jotka keskittyvät strategiatyön kehittämiseen.

5.1 Keskeisimmät tulokset

Tutkielman toisen tavoitteen osalta tulosten mukaan strategia toimii ennen kaikkea suuntaa antavana viitekehyksenä johtajille sekä asiantuntijoille. Strategia jäsentää päätöksentekoa ja määrittää arjen keskeisiä valintoja. Strategian monitasoisuus ja kohdeyrityksen laajuus tekevät kokonaisuuden hahmottamisesta ajoittain haastavaa erityisesti niille, jotka eivät osallistu strategiaprosessiin tai muutoshankkeisiin päivittäin. Strategia koetaan kuitenkin toimivana ja se kytkeytyy vahvasti kohdeyrityksen uudistumisen kokonaisuuteen. Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi rakentuvat kohdeyrityksessä suoraan strategian varaan ja muodostavat rakenteellisen mekanismin strategian jalkauttamiselle. Strategialähtöisyys näkyy viestinnän vuosikellossa, teemoituksessa, kampanjoissa ja sisäisissä konsepteissa, sekä strategiaa käsitellään useissa kanavissa esimerkiksi intranetissä, tilaisuuksissa, Teamsissa ja arjen vuorovaikutuksessa. Viestinnän ja sisäisen markkinoinnin rooli ei rajaudu pelkkään tiedottamiseen, vaan niiden kautta pyritään muotoilemaan strategia kohdeyritykselle merkitykselliseksi.

Tutkielman kolmannen tavoitteen mukaisesti tulokset osoittavat, että viestinnän ja sisäisen markkinoinnin vaikuttavuus konkretisoituu sekä mittareissa että arjen toiminnassa. Strategia kytkeytyy tuloskortteihin ja määrälliseen seurantaan. Seurantaan koskeva viestintä auttaa jäsentämään sitä, mitä organisaatiossa painotetaan ja miksi. Vaikuttavuuden tärkeänä merkinä pidetään myös sitä, alkaako strategia näkyä spontaanisti puhetavoissa, tavoitteiden asettelussa ja arjen valinnoissa ilman johdon

tekemää ohjausta. Tällöin strategiset painotukset eivät jää johdon tasolle, vaan alkavat ohjata toimintaa käytännössä. Samalla aineisto tuo esiin selkeitä rajoitteita ja kehittämiskohteita. Monikanavaisuus ja suuri viestimäärä voivat heikentää viestien tavoittavuutta ja lisätä kuormitusta, mikä korostaa viestinnän priorisoinnin, kohdentamisen ja ajoituksen merkitystä. Lisäksi strategiaviestinnän ja strategiaprosessin koetaan painottuvan edelleen enimmäkseen ylhäältä alas. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöltä johdolle suuntautuvan palautteen sekä osallistumisen kanavat näyttävät rajallisina. Myös esihenkilöiden rooli on keskeinen strategian tulkinnessa ja viestimisessä tiimitasolle, mutta viestintäkäytännöt ja -taidot vaihtelevat. Kokonaisuutena strategian implementointi vahvistuu kohdeyrityksessä silloin, kun sisäinen markkinointi, viestintä ja arjen johtamiskäytännöt muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja strateginen tahtotila kääntyy arjen toimintatavoiksi.

5.2 Käytännön suositukset kohdeyritykselle

Tutkimus osoittaa, että kohdeyrityksellä on vahva perusta strategiaviestinnässä ja sisäisessä markkinoinnissa. Strategia tunnetaan kohdeyrityksessä laajasti, sen viestintä rakentuu systemaattisesti strategian varaan ja erilaisia kanavia sekä konsepteja hyödynnetään monipuolisesti. Tutkimus tuo myös esiin useita kehittämiskohteita, jotka liittyvät erityisesti strategian sanallistamiseen, esihenkilöiden rooliin, viestimäärän ja kanavien hallintaan, vuorovaikutuksen vahvistamiseen, sisäisen markkinoinnin jäsentämiseen prosessina sekä asiakasrajapinnan arjen huomioimiseen.

Strategian laajuus voi tehdä strategiasta osalle henkilöstöstä raskaasti hahmottuvan. Liikkeenjohdon näkökulmasta voisi olla hyödyllistä kirkastaa strategista tarinaa siten, että se tiivistyy muutamaankin tärkeimpään kohtaan, joita avataan eri kohdeyrityksille eri tavoin. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa roolikohtaisia yhteenvetoja, joissa kerrotaan selkeästi, mitä strategia tarkoittaa juuri kyseiselle ryhmälle, miten se näkyy tavoitteissa ja arjen priorisoinnissa. Näin voitaisiin tavoitella tilannetta, jossa strategia ei näyttäytyä abstraktina yleislinjana, vaan arkea jäsentävänä ja työtä ohjaavana suuntana. Aineisto

korostaa samalla myös esihenkilöiden ratkaisevaa asemaa strategian tulkitsijoina. Haastattelut kuitenkin viittaavat siihen, että viestintävalmiudet ja -käytännöt vaihtelevat. Johtamisen kannalta olisi perusteltua vahvistaa esihenkilöiden strategista viestintäosaamista esimerkiksi valmennusten avulla. Konkreettisia keinoja voisivat olla esimerkkitarinat strategian kytkeytymisestä asiakastilanteisiin sekä tiiviit materiaalit, jotka tukevat esihenkilöiden omaa sanallistamista. Kun esihenkilöt saavat tukea sisällön ja viestintätapojen osalta, strategia jalkautuu todennäköisemmin tasaisemmin eri tiimeihin.

Aineisto tuo esiin tarpeen vahvistaa kaksisuuntaista strategiaviestintää ja henkilöstön mahdollisuuksia osallistua strategian merkityksellistämiseen. Strategiaa käsitellään edelleen pääosin ylhäältä alas, vaikka henkilöstö on osallistunut tilaisuuksissa paremmin keskusteluihin. Henkilöstölle olisi hyvä löytää kanava tai keino, jonka avulla strategia keskustelisi myös ylöspäin. Puolestaan pienryhmäkeskustelut tarjoaisivat mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja antaa palaute siitä, miten henkilöstön kokemukset voisivat vaikuttaa strategiatyöhön ja mitkä asiat tukisivat kokemusta strategian ymmärrystä. Asiakasrajapinnan työn piirteet asettavat omat reunaehdonsa strategian jalkauttamiselle. Arki on usein kiireistä ja mahdollisuudet perehtyä laajoihin strategiamateriaaleihin ovat rajalliset. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että strategiaa tulisi muotoilla kevyiksi ja nopeasti omaksuttaviksi sisällöiksi, jotka kytkeytyvät suoraan konkreettisiin tilanteisiin. Lyhyet tiimirutiinit, valmiit esimerkit asiakastilanteiden sanallistamiseen ja selkeästi johdetut pääasiat voivat helpottaa strategian käytännön soveltamista. Samalla on olennaista varmistaa, että asiakasrajapinnasta nouseva tieto kiertyy takaisin strategiatyöhön, eikä jää ainoastaan yksittäisiksi havainnoiksi. Puolestaan asiakasrajapintaa seurattaisiin systemaattisesti ja analyysin kautta.

Sisäisen markkinoinnin elementit ovat jo tunnistettavissa muun muassa tarinallistamisessa, mutta kokonaisuus ei välttämättä näyttäyty selkeästi johdon näkökulmasta. Sisäistä markkinointia voisi tarkastella johdonmukaisena prosessina,

jossa henkilöstön ”polku” strategian omaksumiseen suunnitellaan tarkoituksellisesti. Polku voisi sisältää miten strategia lanseerataan, mitä osaamista sen toteuttaminen edellyttää, millaisia tunnekokemuksia halutaan vahvistaa ja miten sitoutumista ylläpidetään ajan myötä. Näin strategian ympärille rakentuu vaiheittain etenevä kokonaisuus, jossa tiedon, oppimisen ja osallistamisen roolit ovat selkiytettyjä. Samalla olisi tarpeen tarkentaa sisäisen viestinnän kanavapolitiikkaa. Kaikki eivät osaa määritellä selkeästi, mistä kanavasta minkäkin tiedon löytää, mitkä viestit ovat aidosti koko henkilöstön kannalta olennaisia ja missä muodossa strategisista teemoista viestitään. Näin ollen viestinnän määrää ei välttämättä tarvitse lisätä, vaan painopisteen tulisi olla relevanssin, tiiviyn ja oikea-aikaisuuden parantamisessa. Selkeä rytmitys, säännölliset mutta tiiviit strategiakoosteet ja tavoitteellisesti valitut kanavat auttavat erottamaan olennaisen viestitulvasta.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman tulokset perustuvat viiden kohdeyrityksessä työskentelevän johtajan ja asiantuntijan teemahaastatteluihin. Aineiston luonne ja rajaus asettavat rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Saadut havainnot kuvaavat ainoastaan kohdeyrityksen sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin käytäntöjä sekä niihin liitettyjä kokemuksia. Näin ollen tuloksia ei voida sellaisenaan siirtää muihin organisaatioihin, vaikka niissä olisi samankaltaisia strategisen johtamisen ja viestinnän haasteita. Tutkielman tavoitteena oli kuitenkin ilmiön syvämpi ymmärtäminen ja käytäntöjen tulkinta kohdeyrityksen kontekstissa. Tähän tavoitteeseen tutkimuksessa päästiin.

Tutkimus rajautuu nimenomaan johtajien ja asiantuntijoiden näkökulmiin. Tämä oli perusteltua tutkimusasetelman kannalta, koska tarkastelun kohteena olivat strategian jalkauttaminen sekä viestinnän ja sisäisen markkinoinnin rooli strategisen johtamisen käytäntöinä. Rajaus tarkoittaa kuitenkin sitä, että asiakasrajapinnan roolien kokemuksia ei tarkasteltu yhtä suoraan. Haastatteluissa viitattiin asiakasrajapinnan arkeen, mutta tulkinnat rakentuvat tässä aineistossa vain välillisesti johtajien ja asiantuntijoiden kautta.

Tämän vuoksi tutkimus kuvaa tarkimmin strategian ja viestinnän ilmiöitä organisaation asiantuntijatasen toimijoiden näkökulmasta, eikä se tavoita täysimääräisesti sitä, miten strategia arjessa koetaan koko henkilöstön osalta.

Aineisto on luonteeltaan poikkileikkausmainen. Haastattelut kuvaavat strategiatyön ja viestinnän tilannetta lyhyellä ajanjaksolla, jolloin organisaation muutos, strategiset painotukset ja viestintäkäytännöt ovat tietyssä vaiheessa. Koska strategiatyö on jatkuvaa ja se sisältää ajan myötä muotoutuvia prosesseja, tulokset tulee ymmärtää tilapäisinä. Tulokset kuvaavat sitä, miten strategia ja viestintä näyttäytyvät organisaation muutoksen ja toimintaympäristön hetkellisessä leikkauspisteessä. Pitkittäinen asetelma voisi tavoittaa paremmin sen, miten strategian tulkinnat ja käytännöt kehittyvät esimerkiksi vuosittaisen strategiatarcastelun, muutoshankkeiden ja organisaation oppimisen myötä.

Menetelmällisesti tutkielma nojaa laadullisiin teemahaastatteluihin ja tutkijan tulkintaan. Tämä mahdollistaa ilmiön syvällisen ja merkityksiä avaavan tarkastelun, mutta samalla se rajaa tarkastelun pois esimerkiksi viestinnän määrällisestä analyysistä tai siitä, miten strategian ymmärrys jakautuu laajemmassa henkilöstössä. Lisäksi haastattelut ovat aina vuorovaikutustilanteita, joissa vastaajat kuvaavat kokemuksiinsa ja tulkintojaan ennakkoon määritellyssä kehysessä. Tästä syystä on mahdollista, että osa organisaation arjen hiljaisista käytännöistä tai kriittisistä havainnoista jää huomaamatta. Tutkijan rooli korostuu myös aineiston analyysissa, jolloin läpinäkyvyys analyysin etenemisestä ja tulkintojen perustelusta on keskeistä luotettavuuden kannalta.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi hyödyllistä laajentaa tarkastelua eri henkilöstöryhmiin. Tämä tarkoittaisi sitä, että mukaan otetaan myös operatiivisen tason rooleja, kuten asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiantuntijoita ja palvelutehtävissä toimivia. Tämä mahdollistaisi vertailevan analyysin siitä, miten strategia ja strategiaviestintä tuovat merkitystä eri organisaatiotasolla, sekä millä tavoin viestinnän ja sisäisen markkinoinnin vaikuttavuus näyttäytyy asiakaskohtaamisissa. Samalla jatkotutkimuksessa voisi tarkastella esihenkilöiden roolia tarkemmin. Esihenkilöiden

osalta tarkemmin voisi selvittää esimerkiksi millaisia viestintäkäytäntöjä, taitoja ja resursseja heillä on. Niiden perusteella voitaisiin selittää mahdollisia eroja ryhmien välillä ja miten esihenkilöiden viestintää voitaisiin mallintaa osana strategian jalkautumista.

Tutkimusasetelmaa voisi myös kehittää monimenetelmälliseksi yhdistämällä teemahaastatteluja esimerkiksi viestintäaineistojen analyysiin. Intranetin uutiset, strategiaesitykset, kampanjamateriaalit ja Teams-viestinnän käytännöt tarjoaisivat mahdollisuuden tarkastella sitä, miten strategia todella sanoitetaan, millaisilla viesteillä sitä johdetaan ja millaisia sisäisen markkinoinnin elementtejä viestintä sisältää. Lisäksi määrällinen kysely voisi täydentää laadullista aineistoa kartoittamalla strategian ymmärrystä, viestintäkuormitusta ja koettua vaikuttavuutta laajemmassa joukossa. Tällainen yhdistelmä auttaisi erottamaan toisistaan strategian tunnettuuden, strategisen ymmärryksen syvyyden sekä strategian arkeen kiinnittymisen.

Lopuksi jatkotutkimuksessa voisi tarkastella ilmiötä vertailevasti eri organisaatioissa tai toimialoilla. Finanssiala on vahvasti säädelty ja riskienhallintaan nojaava toimintaympäristö, mikä voi vaikuttaa siihen, millaisina käytännöt muotoutuvat. Vertaileva tutkimus esimerkiksi toisenlaisen sääntely- ja kilpailuympäristön organisaatioissa voisi syventää ymmärrystä siitä, mitkä havainnot jäävät kontekstisidonnaisiksi ja mitkä ilmiöt ovat yleisemmin tunnistettavia strategian jalkautumisen kokonaisuudessa.

5.4 Tekoälyn hyödyntäminen tutkimusprosessissa

Opinnäytetyössäni hyödynsin OpenAI:n ChatGPT-5.1-kielimallia useissa tutkimusprosessin vaiheissa. Käytän tässä luvussa termiä tukiäly, koska olen hyödyntänyt sovellusta ennen kaikkea oman ajatteluni tukena, reflektoinnissa ja työskentelyn tehostamisessa. Tukiälyn käyttö painottui erityisesti siihen, että sain testattua vaihtoehtoisia muotoiluja, jäsenneltyä ajatuksia ja tarkennettua tutkielman rakennetta vaiheittain.

Tukiäly oli hyödyllinen tutkimusongelman, tutkielman tavoitteiden ja tutkimuskysymysten täsmentämisessä sekä teoreettisen kokonaisuuden hahmottamisessa. Sen avulla sain vertailla vaihtoehtoisia tapoja jäsentää teoriaosuuden käsitteitä ja niiden välisiä suhteita sekä miettiä, miten teoreettinen viitekehys voidaan kytkeä tutkimuksen empiiriseen toteutukseen. Tukiäly toimi käytännössä työkaluna, joka auttoi minua tunnistamaan, mitkä käsitteet ovat työni kannalta keskeisimpiä ja miten niitä voi kuvata johdonmukaisesti tutkielman tavoitteita tukevalla tavalla. Lisäksi hyödynsin tukiälyä haastattelurungon kehittämisessä siten, että kysymykset saatiin kohdistettua teoreettisen viitekehysten ulottuvuuksiin ja samalla sovitettua kohdeyrityksen strategiseen kontekstiin.

Käytin tukiälyä myös tekstin muotoilussa ja kielen selkeyttämisessä. Erityisesti tulos- ja johtopäätösluvuissa hyödynsin tukiälyä luonnosten tiivistämiseen, kappalerakenteiden sujuvoittamiseen sekä ilmausten tarkentamiseen siten, että teksti etenee loogisesti. Lisäksi tukiäly nopeutti työskentelyä esimerkiksi silloin, kun tarvitsin vaihtoehtoisia tapoja kirjoittaa sama ajatus neutraalisti tai kun halusin varmistaa, että teksti pysyy yhtenäisenä ja käsitteet johdonmukaisina läpi tutkielman. Tukiälyä hyödynsin myös hakusanojen muotoilussa ja englanninkielisten termien löytämisessä, mikä helpotti lähteiden etsimistä ja teoreettisten käsitteiden täsmällistä käyttöä.

Tukiällyn käyttöön liittyy kuitenkin rajoitteita, jotka huomioin tutkimusprosessissa. Kielimalli tuottaa vastauksensa annetun kehotteen perusteella, eikä se itsessään takaa lähteiden oikeellisuutta, paikkansapitävyyttä tai käsitteiden täsmällistä käyttöä. Tästä syystä tukiällyn tuottamia ehdotuksia ja muotoiluja arvioitiin kriittisesti ja suhteutettiin käyttämiini alkuperäislähteisiin sekä tutkimusaineistoon. Tukiälyä ei käytetty empiirisen aineiston tuottamiseen, eikä se muodostanut tutkimuksen tuloksia. Aineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat haastatteluaineistoon ja tutkijan tekemään analyysiin, jossa tukiällyn rooli oli lähinnä jäsentelyä ja muotoilua tukeva. Lisäksi on huomioitava, että kielimalli voi tuottaa uskottavan kuuloisia mutta sisällöllisesti

epätarkkoja muotoiluja, mikä korostaa tutkijan vastuuta lähdekriitikistä ja tutkimuseettisestä huolellisuudesta. Olen pyrkinyt varmistamaan, että tukiällyn käyttö ei ole vaikuttanut tutkimuksen läpinäkyvyyteen tai heikentänyt työn luotettavuutta. Tukiälyä on käytetty tukemaan omaa ajatteluani, mutta lopullinen vastuu tutkielman sisällöstä, tulkinnoista, laadusta ja eettisestä toteutuksesta on minulla itselläni.

Lähteet

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice : Applied Marketing Science*, 1(4), 32-51. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003891>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ashcraft, L. E., Goodrich, D. E., Hero, J., Phares, A., Bachrach, R. L., Quinn, D. A., . . . Chinman, M. J. (2024). A systematic review of experimentally tested implementation strategies across health and human service settings: Evidence from 2010-2022. *Implementation Science: IS*, 19(1), 43–19. <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01369-5>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. Free Press.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Brock, D. M., & Hitt, M. A. (2024). Making sense of dynamic capabilities in international firms: Review, analysis, integration, and extension. *International Business Review*, 33(3), 102260. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102260>
- Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 194, 115384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

- Cornelissen, J. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage Publications Ltd.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2. painos.). Sage Publications.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality And Service Sciences*, 6(2/3), 124–133. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2014-0007>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, 14(1), 17117–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Heubeck, T. (2024). Looking back to look forward: A systematic review of and research agenda for dynamic managerial capabilities. *Management Review Quarterly*, 74(4), 1–45. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00359-z>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos.]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Huhtinen, A. M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia: Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296–307). Gaudeamus.
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaurav, R. P. S., Chowdhary, N., Prakash, M., & Briggs, A. D. (2016). Internal Marketing: Review for Next Generation Businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81.
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., & Rönkkö, M. (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 159–178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 24(2), 210-232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2020). *Principles of marketing* (Skandinaavinen painos. 3.painos.). Pearson Education Limited.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2.painos.). Sage.
- Juholin, E. (2022). *Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun* (Kahdeksas uudistettu painos.). Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.9–19). Gaudeamus.
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.107.0296>

- Marjamäki, P. L., & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ritakallio, T., & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent. (käytetty)
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 1–15. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>

- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuori, T. O. (2024). Emotions and attentional engagement in the attention-based view of the firm. *Strategic Organization*, 22(1), 189–210. <https://doi.org/10.1177/14761270231165356>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whittington, R. (2008). Alfred Chandler, Founder of Strategy: Lost Tradition and Renewed Inspiration. *Business History Review*, 82(2), 267–277. <https://doi.org/10.1017/S0007680500062760>
- Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Johnson, G., & Regnér, P. (2014). *Exploring strategy* (10. painos.). Pearson Education.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Punaisella apukysymykset vain tarvittaessa

Teema 1: Strategia

1. Mitä strategia merkitsee sinulle omassa työssäsi?
 - Miten kuvailisit strategiaa omin sanoin?
2. Miten kuvailisit organisaatiomme nykyistä strategiaa?
 - Mitkä ovat sen tärkeimmät pitkän aikavälin tavoitteet?
3. Miten koet strategian ja kilpailun suhteen omalla toimialallanne?
 - Miten organisaationne pyrkii asemoitumaan suhteessa kilpailijoihin?
 - Miten erottautuminen näkyy strategiassa?
4. Millaisena näet strategian yhteyden tulevaisuuden suuntien näkemiseen ja niihin tarttumiseen?
 - Voitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa olemme tarttunut uuteen mahdollisuuteen tai reagoinut uhkaan strategian avulla?

Teema 2: Strategiaprosessi ja strategian muodostuminen

5. Miten organisaatiomme strategiaprosessi etenee käytännössä?
 - Kuka tai ketkä ovat keskeisiä toimijoita eri vaiheissa?
6. Kuinka suunnitelmallisena tai vaiheittaisena koet strategiaprosessin?
 - Missä määrin strategia on etukäteen suunniteltu ja missä määrin se "muotoutuu matkan varrella"?
 - Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa strategia on muuttunut tai tarkentunut käytännön kokemusten perusteella?
7. Miten kuvailisit strategiaprosessin eri ulottuvuuksia organisaatiossamme?
 - Missä asioissa koet, että henkilöstön tai asiakkaiden näkemykset vaikuttavat strategiaan?
8. Miten organisaatiomme seuraa ja tulkitsee toimintaympäristön muutoksia strategiatyössä?

- Millaisia ympäristön signaaleja (esim. asiakkaat, kilpailijat, lainsäädäntö, trendit) seurataan?
- Millainen rooli sinulla on tällaisessa "ympäristön havainnoinnissa"?

Teema 3: Strategiaviestintä ja henkilöstön sitoutuminen

9. Miten organisaation strategiaa viestitään eri kohderyhmille (henkilöstö, johto, hallinto, ulkoiset sidosryhmät)?

- Mitä kanavia ja keinoja käytetään?

10. Mitä pidät strategiaviestinnän tärkeimpänä tavoitteena organisaatiossanne?

- Onko kyse enemmän tiedon jakamisesta vai myös yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen rakentamisesta?

11. Miten arvioit, kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää organisaation strategian ja sen keskeiset valinnat?

- Mitkä asiat tukevat yhteisen ymmärryksen syntymistä?
- Mitä haasteita tai väärinymmärryksiä olet havainnut?

12. Millaisena näet oman roolisi strategiaviestinnässä?

- Miten pyrit tekemään strategista ymmärrettävää ja merkityksellistä

13. Voitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa koit strategiaviestinnän onnistuneen erityisen hyvin?

- Entä esimerkin tilanteesta, jossa strategiaviestinnässä oli haasteita?

Teema 4: Strategian jalkautus ja arki

14. Miten strategia näkyy käytännön työssäsi arjen tasolla?

- Miten se vaikuttaa päätöksentekoon, tavoitteisiin ja priorisointiin?

15. Miten strategia ohjaa resurssien (esim. ajan, henkilöstön, budjetin) kohdentamista omalla vastuualueellasi?

- Koetko, että resurssien kohdentaminen on linjassa strategian kanssa?

16. Millaisia konkreettisia toimintatapoja tai työkaluja meillä on strategian jalkauttamiseksi (esim. tavoite- ja tulosohjaus, kehityskeskustelut, projektit, mittarit)?

17. Mitkä koet suurimmiksi haasteiksi strategian viemisessä käytäntöön?

- Esimerkiksi resurssit, ajanpuute, muutoksenvastarinta, epäselvä viestintä?

18. Voitko kuvata tilanteen, jossa strategian toteuttaminen onnistui hyvin?

- Mitkä tekijät tukivat onnistumista?

19. Voitko kuvata tilanteen, jossa strategian toteuttaminen oli vaikeaa?

- Mistä se mielestäsi johtui?

Teema 5: Strategiaviestinnän ja strategiatyön kehittäminen

20. Miten arvioit organisaationne nykyistä strategiatyötä kokonaisuutena?

- Mitä pidät suurimpina vahvuuksina?
- Missä näet kehittämistarpeita?

21. Entä miten arvioit strategiaviestintää tällä hetkellä?

- Mitkä käytännöt toimivat hyvin?
- Missä olisi eniten parannettavaa?

22. Millaisia konkreettisia muutoksia toivoisit strategiaprosessiin tai -viestintään, jotta strategia olisi helpompi ymmärtää ja toteuttaa arjessa?

23. Jos ajattelet "ihannetilannetta", jossa strategia ja strategiaviestintä toimivat mahdollisimman hyvin, miltä tilanne näyttäisi sinun näkökulmastasi?

- Miten strategia näkyisi arjessa, päätöksenteossa ja keskusteluissa eri tasoilla?

Loppukysymykset

24. Onko jotain sellaista, josta emme ole vielä puhuneet, mutta joka on mielestäsi tärkeää tämän tutkimuksen kannalta liittyen strategiaan tai strategiaviestintään?

25. Haluatko lisätä tai täsmentää jotain aiemmin sanomaasi?

Liite 2. Haastattelukutsu

Moi!

Olen tekemässä markkinoinnin johtamisen Pro Gradu -tutkielmaa Vaasan yliopistossa, jossa tarkastelen yrityksemme sisäisen viestinnän ja sisäisen markkinoinnin roolia strategisessa johtamisessa. Tutkimukseni aineisto kerätään teemahaastatteluina, joten etsin nyt haastateltavia mukaan tutkimukselleni. Haastattelussa keskustellaan siitä, miten koet yrityksemme strategian ja siihen liittyvän viestinnän, sekä miten ne näkyvät omassa arjessasi.

Haastattelu tapahtuu Teamsin kautta litteroinnin ja tallentamisen helpottamiseksi. Haastattelu kestää arvioltaan noin tunnin. Haastattelujen on tarkoitus alkaa 26.1 alkaen, joten ehdotathan sopivaa aikaa.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja aineisto anonymisoidaan ennen raportointia. En kerää taustatietoja haastateltavista, eikä haastateltavia voi tunnistaa valmiista työstä. Kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojaa-asetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla.

Mikäli voit osallistua haastatteluun voit ehdottaa sinulle sopivaa aikaa. Voin myös lähettää kalenterikutsun sinulle suoraan.

Kiitos jo etukäteen. Arvostan saamaani apua graduani varten. Mikäli sinulla heräsi jotain kysyttävää tutkimukseen liittyen, ole yhteydessä. 🙌🙌