

# Digitaaliset ratkaisut

# elävöittävät strategiaa

Alkuvuonna 2007 Nokia Siemens Networks kävi läpi historiansa ensimmäisen strategiakerroksen. Strategian jalkauttamisen apuna käytettiin WSOYpron ja AAC Globalin palveluja.

**K**esäkuussa 2006 käynnistyi Suomen oloissa ennennäkemättömän kokoinen yritysten yhteensulautuminen, kun Nokian Networks-toimialaryhmä ja Siemensin COM-divisioona ilmoittivat yhdistymisestään. Uusi yritys, Nokian ja Siemensin puoliksi omistama Nokia Siemens Networks, toimii yli 200 maassa, ja sen palveluksessa on noin 55 000 henkilöä. Yhdistyneen yhtiön pro forma -liikevaihto vuodelta 2006 olisi ollut noin 17 miljardia euroa.

Viestintäverkkoja ja niissä käytettäviä laitteita ja ohjelmistoja toimittavalla Nokia Siemens Networksilla on viisi liiketoimintayksikköä. Suurin niistä on Radio Access, jossa työskentelee noin 5 000 ihmistä tuotekehityksen, tuotehallinnan ja asiakaspalvelun parissa.

– Radio Access vastaa verkkojen radioteknologia-osuudesta. Koska kyseessä on globaali tuoteyksikkö, sen strategia kytkeytyy elimellisesti koko firman strategiaan, tiivistää Radio Access -tuoteyksikön strategiaprosessista vastaava johtaja **Juha Lappalainen**.

## Strategia linkattava vuosisuunnitteluun

Virallisesti Nokia Siemens Networks aloitti toimintansa 1. huhtikuuta 2007, mutta sen uutta strategiaa alettiin tuki valmistella jo edellisen vuoden puolella.

– Emme halunneet lähteä sulattamaan kahden yrityksen strategiaprosesseja yhteen, vaan valitsimme toimivamman olemassa olevista prosesseista. Koska kirjanpito-, seuranta- ja suunnittelukäytäntömme ovat varsin lähellä Nokian tapaa, oli loogista, että strategiaprosessimmekin seuraa samaa mallia, Juha Lappalainen kertoo.

– Strategiaprosessimme on alhaalta ylös -mallinen. Se lähtee liikkeelle marras-joulukuussa, kun alamme pohtia seuraavien vuosien kannalta kiinnostavimpia aihealueita. Sitten pidämme isomman kick-offin, jossa aloitetaan varsinainen strategian työstäminen alatiimeissä. Maalis-huhtikuuhun mennessä syntyy koostettu, bisnesstrategioihimme ja lukuihimme synkronoitu strategia, joka kertoo, mitä haluamme saavuttaa seuraavan neljän vuoden aikana.

Lappalaisen mukaan Nokia Siemens Networks elää

– Olemme jatkossakin avoimia uusille digitaalisille ratkaisuille, sillä strategian jalkauttamisen pitää kehittyä koko ajan. Jos teemme samoin kuin edellisenä vuonna, ihmiset ajattelevat, että tässäkö tämä nyt oli, Juha Lappalainen arvioi.



**Verkkotoimiala on konsolidoitunut voimakkaasti viimeisen kahden vuoden aikana. Tällä hetkellä olemme suunnilleen samassa kategoriassa alan kahden muun ison pelaajan kanssa.**

*– Juha Lappalainen  
Nokia Siemens Networks*

puolen vuoden budjetointisyklissä: kevätkaudella tehdään tavoitteet, syksyllä alkaa uusi budjetointi.

– Keväällä tehty strategia täytyy heti linkata osaksi toisen vuosipuoliskon suunnittelua. Muuten strategian toteuttaminen unohtaan ja sen tekeminen on ollut turhaa.

### **Johdon läsnäolo tärkeää**

Juha Lappalainen pitää olennaisena sitä, että strategiatyön tulokset kerrotaan henkilöstölle mahdollisimman ymmärrettävästi.

– Jotta strategia toteutuisi, niiden ihmisten, joille se kommunikoidaan, pitää ostaa se. Jos strategiaamme ei pueta helposti ymmärrettävään muotoon, työlääseen alhaalta ylös -suunnitteluun käytetyt tunnukset menevät osin hukkaan.

– Meillä parhaaksi kommunikointivälineeksi on osoittautunut road show, jossa Radio Accessin johto jalkautuu suurimpiin toimipaikkoihimme. Työntekijämme kokevat tärkeäksi, että tietyistä liiketoiminnasta vastaava henkilö tulee kertomaan asioista kasvokkain. Tilaisuuteen kuuluu myös kysymys-vastaus-osio, jossa työntekijät ovat yleensä varsin aktiivisia.

Radio Accessin strategianjalkautustilaisuudet järjestetään puolentoista viikon sisällä touko-kesäkuussa. Vuonna 2007 tilaisuuksia oli eri puolilla maailmaa yhteensä 12, ja jokainen johdon edustaja hoiti niistä 2–3. Kutsuttuja olivat kaikki yksikön työntekijät.

### **Aina on tarjottava jotain uutta**

Strategian kommunikoinnissa Radio Accessin johto hyödynsi WSOYpron ja AAC Globalin palveluja.

– Road show'n esitysmuoto oli perinteinen PowerPoint, mutta kun kävimme WSOYpron ja AAC:n Nokia-tiimin edustajien kanssa läpi strategian jalkauttamisen menetelmiä, oivalsimme, että pelkät kalvosulkeiset eivät ehkä riitä esittämiemme asioiden ymmärtämiseen. Yhdessä teimme road show'n tukemiseksi digitaalisen video-maisen presentaation ja muita sisältöjä, jotka elävöittivät asiaa ja auttoivat viestien sisäistämässä, Juha Lappalainen kertoo.

– Presentaatiossa käydään tiivistetysti läpi, missä olemme, mitkä ovat haasteemme ja mitä täytyy tehdä. Yhdessä tekemämme osiot sisältävät myös varsin paljon motivointia – niissä kerrotaan, millaisia uusia mahdollisuuksia meillä on ja miten haasteet pystyy voittamaan, kun lähdemme rohkeasti eteenpäin.

Kaikki tilaisuuksiin osallistuneet saivat niissä käytetyn materiaalin omaan käyttöönsä. Radio Access teki WSOYpron ja AAC Globalin kanssa myös e-learning-ratkaisun, jonka avulla esityksen materiaaliin voi palata myöhemmin. Lappalaisen mukaan e-learning-projekti lähti ajatuksesta tehdä uudenlainen media, jolla voitaisiin helpottaa sen henkilön työtä, joka strategia-asioista kertoo. Lisäksi WSOYpro ja AAC Global ovat tukeneet uuden organisaation strategian

toteutumista järjestämällä simulaatiota hyödyntäviä valmennuksia neljällä eri mantereella.

– Vuoden 2008 strategiakerrokselle tarkoituksemme on edelleen ideoida ja kehittää strategian kommunikointia. Aina pitää keksiä jotain uutta, jotta ihmisten mielenkiinto strategiaa kohtaan säilyy.

### **Osaamista ja välineitä muutoksen johtamiseen**

Menestyksekkään strategian laatiminen on yritysjohdon ydin-tehtäviä, mutta lisäksi johdon on varmistettava, että strategia viedään käytännön toiminnaksi ja sitä kautta tuloksiksi.

Koska strategian jalkauttamisen tavoite on motivoida ja sitouttaa koko organisaatio kulkemaan uuteen suuntaan, sen vieminen käytäntöön edellyttää esimiehiltä kykyä johtaa muutosta. WSOYpron ja AAC Globalin valmennusmetodeilla jokainen esimies saa riittävän osaamisen strategian tehokkaaseen jalkauttamiseen. Samalla organisaatio saa taloon tietotaitoa, jota voi hyödyntää tulevaisakin muutostilanteissa.

WSOYpro ja AAC Global tukevat strategian toimeenpanoa ja johtamista myös konkreettisilla toimintaohjeilla ja työkaluilla, jotka auttavat esimerkiksi viestien kiteyttämisessä, keskustelun herättämisessä sekä henkilöstön osallistamisessa ja motivoimisessa. Esimiesten työtä tuetaan muun muassa printtimuotoisilla oppailla ja monipuolisilla digitaalisilla oppimisratkaisulla.

Jalkauttamisvaiheessa organisaation kaikille osille on luotava tietoisuus heidän roolistaan strategian toteuttamisessa. Digitaalinen materiaali on esimiehen apuna hänen käydessään läpi uutta strategiaa. Se auttaa avaamaan vaikeaa asiaa keskustelujen kautta.

Kun muutosta johdetaan integraatiotilanteessa tai kansainvälisessä toimintaympäristössä, kieli-, terminologia- ja kulttuurierot luovat lisähaasteita organisaation yhtenäistämiseen. Kulttuuri-valmennuksen, kielikoulutuksen ja käännös- ja lokalisoitiosajiansa avulla WSOYpro ja AAC Global pystyvät varmistamaan muutostoiminnan toimivuuden ja viestien yhtenäisyyden myös monikulttuurisessa ja -kielisessä ympäristössä.

Olemme uudenlainen osaamis- ja viestintäratkaisujen tarjoaja, jolla on kyky yhdistää eri koulutus- ja viestintämuotoja sekä monikielistä ja -kulttuurista osaamista asiakasyritystemme yksilöllisiin tarpeisiin. Tuemme asiakkaitamme menestymään globaalissa liiketoimintaympäristössä.

Puh. 09-4766 7800, [www.aacglobal.com](http://www.aacglobal.com), [www.wsoypro.fi](http://www.wsoypro.fi)