



# **EXTRANETIN KÄYTTÖNOTON SEURANTA INNOLINK RESEARCH OY:SSÄ**

Toimintatutkimus

Jenni Lehterikorpi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Liiketalouden  
koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JENNI LEHTERIKORPI

Extranetin käyttöönoton seuranta Innolink Research Oy:ssä  
Toimintatutkimus

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2014

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli viedä läpi Innolink Research Oy:n henkilöstöä koskeva toimintatapamuutos lanseeratun extranetin osalta. Tavoitteena oli saada vakiinnutettua uusi käytäntö, jossa organisaation myynti ja myynnin tuki käyttävät jokapäiväisessä työssään tarvittavia työkaluja ja dokumentteja extranetin kautta. Extranetin lanseerauksen ja toimintatapamuutoksen taustalla olivat kilpailun koveneminen toimialalla ja tarve tehostaa työntekoa koko organisaatiotasolla.

Opinnäytetyössä menetelmänä on käytetty toimintatutkimusta. Toimeksiannon tarkoituksena oli selvittää kuinka työkaluja ja dokumentteja käytettiin ja hallinnoitiin alkutilanteessa, seurata extranetin lanseerauksen ja käyttöönoton vaiheita sekä vakiinnuttaa uusi käytäntö koulutusten, kilpailuiden ja riittävän viestinnän avulla. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen johtoa ja myyjiä sekä havainnoimalla koko henkilöstöä prosessin aikana.

Aiempien, osittain epäonnistuneiden, muutosten vuoksi kohdeorganisaatiossa koettiin extranetin lanseerausvaiheessa jonkin verran vastarintaa. Havainnointi ja keskustelut osoittivat, että suurin osa työntekijöistä koki toimintatapamuutoksen jollain tasolla negatiivisena ja pelkäsi sen tuovan lisätyötä työnteon helpottamisen sijaan. Extranetin käyttöönottovaiheessa vastarinta heikkeni huomattavasti, kun palvelua muokattiin henkilöstön kehittämis ehdotusten mukaan toimivammaksi. Uusi käytäntö saatiin vakiinnutettua yrityksen sisällä jo ensimmäisen käyttöönottovuoden aikana. Vaikka itse prosessi sujui luontevasti yrityksen sisällä, työntekijät kaipasivat enemmän viestintää varsinkin lanseerauksen alkuvaiheessa.

Uutta toimintatapaa varten organisaation koko henkilöstöä koulutettiin ja heille tarjottiin riittävästi tukea palvelun käyttöönoton vaiheessa. Muutoksen vakiintumista tulee kuitenkin edelleen seurata, jotta vanhoja toimintatapoja ei oteta uudelleen käyttöön. Toimintatutkimus prosessin eteenpäin vievänä voimana osoittautui toimivaksi, vaikka se ei kohdeorganisaatiossa täysin edennyt menetelmän syklien mukaisesti. Toimintatutkimuksen käyttö on suositeltavaa myös tulevien muutosprosessien läpiviennissä, sillä menetelmä selkeästi sopi kohdeorganisaatiolle, jonka henkilöstö on aktiivista ja haluaa olla mukana kehitystyössä.

---

Asiasanat: muutosprosessi, käyttöönoton seuranta, muutosvastarinta, muutosroolit, muutosviestintä, muutoksen vakiinnuttaminen

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business and Administration

JENNI LEHTERIKORPI:

Monitoring the Deployment Process of an Extranet for Innolink Research Ltd.  
Action Research

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 2 pages  
May 2014

---

The objective of this study was to change the current way of working and firmly establish the use of the newly launched extranet as part of the daily work routines at Innolink Research Ltd. The main reasons for launching the extranet and changing the way of working were intense competition in the industry and the need for more effective working methods at all levels of the organization.

The study was carried out as an action research project. The aim of this assignment was to define the use of tools and management of documents in the current situation, follow the launch and deployment of the extranet and establish the new practice through training, competitions and sufficient communication. The research data were collected by interviewing the managers and the sales team, and observing the whole staff during the extranet deployment process.

Observations showed that a majority of the personnel considered the change unwelcome. The staff was afraid that the change would bring more work instead of helping them with their daily work routines. The resistance to the change decreased during the deployment, as the service was modified in accordance with the comments of the personnel. The new practice was established within one month of deployment. Although the process itself went well, the personnel would have needed more communication, especially at the beginning of the launch.

The personnel was trained and support was available to them throughout the deployment. The establishment of the new work practices still needs to be monitored to ensure that staff members do not revert to old habits. Action research as a method of facilitating a change process was effective. It is recommended to use action research also for upcoming changes, as the method is well suited to Innolink Research Ltd., where the personnel is active and willing to take part in development work

Key words: change process, deployment monitoring, resistance to change, roles of change, change communication, establishment of new practice

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite .....	5
1.2	Tutkimuksen tausta ja aiheen rajaaminen .....	6
1.3	Menetelmänä toimintatutkimus .....	7
1.4	Tutkimusprosessi ja aineistonkeruutavat .....	9
1.4.1	Tutkimusprosessin kuvaus .....	9
1.4.2	Aineistonkeruutavat .....	10
2	TOIMEKSIANTAJA .....	12
2.1	Innolink Research Oy .....	12
2.2	Innolink Group.....	12
2.3	Innolink Insights .....	13
3	ORGANISAATIOMUUTOS .....	14
3.1	Muutosprosessi .....	15
3.2	Muutosvastarinta.....	17
3.3	Yksilön rooli muutoksessa.....	19
3.3.1	Aktivistit.....	22
3.3.2	Seurailijat .....	22
3.3.3	Epäilijät .....	22
3.3.4	Oppositio .....	23
3.3.5	Opportunistit .....	23
3.4	Muutosviestintä.....	23
3.4.1	Viestintäkanavat.....	25
4	MUUTOSPROSESSI INNOLINK RESEARCH OY:SSÄ .....	27
4.1	Alkutilanne ja muutostarve .....	27
4.2	Innolink Insightsin lanseerauksen vaiheet .....	29
4.2.1	Koemyynti.....	29
4.2.2	Käyttöönotto henkilöstölle .....	31
4.2.3	Lanseeraus asiakkaille.....	34
4.3	Muutoksen vakiinnuttaminen .....	35
5	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET .....	44
	Liite 1. Alkukartoituksen lomakerunko.....	44
	Liite 2. Koulutusten arviointilomake.....	45

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Suuri osa nykyajan organisaatioista käy läpi rankkoja muutoksen aikoja. Kaikkien on punnittava omia toimintatapojaan, joita on kehitettävä ja parannettava samanaikaisesti. Tuloksia ei välttämättä synny enää samoin kuin ennen. Kaikki tiedostavat kehityksen, joten yrityksen suurimmat muutokset olisikin paras tehdä nyt kun työntekijät niitä selkeästi ymmärtävät. (Tolvanen 2013.)

Konsulttiyritys Mercuri Urval Oy:n (2013) Internet-sivuilla todetaan, että nykyaikana ainoa vakio on muutos. Liiketoiminnan muutokset edellyttävät aina muutoksia myös työntekijöiltä, joiden on kyseenalaistettava ja oltava avoimia uusia ideoita kohtaan. Useimmiten muutosten alla työntekijöiden on astuttava ulos omalta mukavuusalueeltaan oppiakseen ja sisäistääkseen uutta. Ihmiset alkavat tehdä asioita eri tavalla vasta, kun heidän oma ajattelutapansa on muuttunut.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on viedä onnistuneesti läpi kohdeyrityksen henkilöstöä koskeva toimintatapamuutos ja saada se vakiinnutettua yrityksen sisällä. Toimintatapamuutos saadaan aikaan osallistamalla koko henkilöstö muutokseen. Kun työntekijät ovat mukana kehitystyössä, saadaan heidät sitoutettua toiminnan muutokseen jo varhain ja vähennettyä mahdollista muutosvastarintaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa myynnin ja myynnin tuen uuden työkalun käyttöönotossa toimintatutkimuksen avulla. Tarkoituksena on kuvata organisaation alkutilanne, josta muutos lähtee sekä seurata muutosta haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Lopuksi toimintatutkimuksen avulla pyritään vakiinnuttamaan muutos osaksi jokapäiväistä toimintatapaa.

## 1.2 Tutkimuksen tausta ja aiheen rajaaminen

Opinnäytetyön toimeksiannon taustana on pääasiassa kohdeorganisaation, Innolink Research Oy:n, vuoden aikana tapahtuneet muutokset. Innolink Research Oy yhtiöitettiin tammikuussa 2013 Innolink Groupiksi, jonka alla on myös neljä muuta tytäryhtiötä. Muutosten vuoksi yritys on kokenut jonkin verran muutosvastarintaa työntekijöiden puolelta.

Innolink Research Oy on toteuttanut täysin uuden Extranet-palvelun nimeltä Insights, joka tulee toimimaan yrityksessä sisäisesti myynnin ja myynnin tuen työkaluna sekä ulkoisesti asiakkaiden sitouttamisen välineenä ja brändiarvon nostattajana. Opinnäytetyöni lähtökohtana ovat kohdeorganisaation toimeksianto, tarpeet ja tavoitteet Insightsin osalta. Minun osuuteni muutoksen läpiviennissä on toimintatutkimuksen kautta osallistaa ja motivoida työntekijöitä muutokseen ja näin minimoida muutosvastarinta. Lisäksi opinnäytetyöhön sisällytetään koulutusten organisointi ja toteutus uuden työkalun käyttöönotosta sekä kehitysehdotusten ja käyttökokemusten kerääminen haastatteluiden ja havainnoinnin avulla.

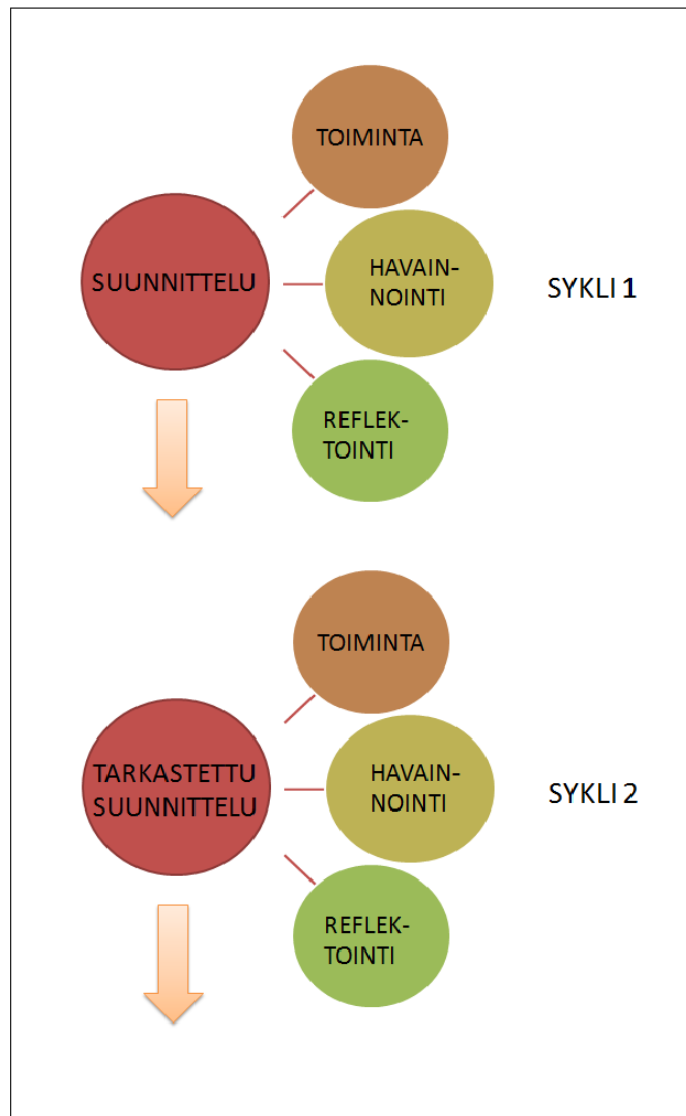
Koska kilpailu kaikilla toimialoilla kiristyy jatkuvasti, on asiakkaiden hankkiminen ja säilyttäminen entistä haasteellisempaa. Asiakkaat eivät enää tyydy pelkkään tuoteosaimiseen vaan he odottavat yhteyshenkilöiltään tiivistä yhteydenpitoa sekä tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja ajankohtaisista asioista. Paras kilpailuvaltti on niillä yrityksillä, jotka pystyvät tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 12.) Tähän tarpeeseen myös Insights pyrkii osaltaan vastaamaan. Asiakkaille tarjotaan ainutlaatuinen palvelukokonaisuus, jota he eivät saa muualta, ja samalla nostetaan tammikuussa yhtiöittämisen jälkeen luodun uuden brändin arvoa.

Tutkimusaihe on rajattu koskemaan pääsääntöisesti uuden työkalun käyttöönottoa myyntihenkilöstölle ja siihen liittyviä muutoksen vaiheita. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään Insightsin tuomaa lisäarvoa asiakkaalle yrityksen brändin muodostumisen näkökulmasta.

### 1.3 Menetelmänä toimintatutkimus

Toimintatutkimus (action research) on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus. Se on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy johonkin tiettyyn tapaukseen tai toimintaan. Toimintatutkimuksen avulla pyritään muuttamaan vallitsevia toimintatapoja. Tarkoituksena ei ole saada tietoa tai tuloksia, jotka edustaisivat koko perusjoukkoa vaan ennemminkin kohdistaa vaikutukset tiettyihin olosuhteisiin tai ihmisiin. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Organisaatioiden kehittämisen tarve juontuu usein toimintaympäristön muutoksista. Lähtökohtana toimintatutkimuksen toteutukselle ovat käytännön työelämän tilanteet, joita syystä tai toisesta pitäisi muuttaa. (Linturi 2003.) Taatilan (2009) mukaan käytännön ja teorian vuorovaikutus on toimintatutkimukselle tunnusomainen piirre. Lisäksi molemmat kuvaavat syklimäisen etenemisen olevan toimintatutkimuksen perusta. Syklimäinen etenemistapa on havainnollistettu kuviossa 1 Linturin (2003) mukaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa, kun tutkija laatii suunnitelman uudesta toimintatavasta. Syklin toisessa vaiheessa uutta toimintatapaa testataan käytännössä ja havainnoidaan sen vaikutuksia. Viimeinen vaihe on havainnointien reflektointi. Jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti ensimmäisen kierroksen reflektoinnin jälkeen käynnistyy toinen sykli tarkastetulla suunnitelmalla ja sen toteutuksella. Kierroksia voi olla useita ennen kuin muutos on pysyvä ja halutunlainen. (Linturi 2003.)



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen syklit (mukaiillen Linturi 2003)

Toimintatutkimus edellyttää pitkäaikaista ja hyvin aktiivista havainnointia sekä aktiivointia kohteena olevassa organisaatiossa. Myös haastatteluiden ja muun aineiston kerääminen tutkimusaineistoksi on oltava jatkuvaa. (Vilka 2006, 77.) Toimintatutkimus mallina on siis ajallisesti vaativaa ja se edellyttää tutkijan mahdollisuutta toimia aktiivisena ryhmän jäsenenä koko muutoksen ajan. Toisin kuin perinteisissä tutkimusmenetelmissä, tässä tutkijan rooli on hyvin erilainen. (Linturi 2003.) Koska itse työskentelen kohdeorganisaatiossa kokopäiväisenä työntekijänä, sopi toimintatutkimus metodina muutosprosessin eteenpäin viemiseksi hyvin. Aktiivisena ryhmän jäsenenä minulla oli mahdollisuus jokapäiväiseen osallistuvaan havainnointiin sekä piilohavainnointiin koko muutosprosessin ajan.

Toimintatutkimuksen valinta tämän työn tutkimusmenetelmäksi oli perusteltua siksi, että se sopi hyvin tilanteisiin, joissa toiminnalla pyritään muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti kasvattamaan tietoisuutta ongelmasta sekä muutostarpeesta (Taatila 2009). Tunnusomaista toimintatutkimukselle on myös toiminnan ja tutkinnan samanaikaisuus sekä välittömän käytännöllisen hyödyn saavuttaminen (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2013). Tätä toteutusmallia käytettiin myös kohdeorganisaation muutosprosessin läpiviemisessä.

## **1.4 Tutkimusprosessi ja aineistonkeruutavat**

### **1.4.1 Tutkimusprosessin kuvaus**

Toimintatutkimuksen prosessi eteni aiemmin kuvatun Linturin (2003) mallin mukaisesti. Prosessi suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen alkoi koemyynti. Koemyynnin aikana kohdeorganisaation neljä liiketoimintajohtajaa testasivat työkalun toimivuutta käytännössä asiakaskäynneillään. Muutaman viikon koemyynnin jälkeen keräsin haastatteluiden avulla kehitysehdotukset, jotka vietiin käytäntöön ennen kuin muu henkilöstö otti työkalun käyttöönsä. Tässä vaiheessa minun roolini muutoksen läpiviennissä oli myyntikoulutusten organisointi ja toteutus henkilöstölle sekä kartoitus siitä, mitä uudelta työkalulta odotetaan.

Vuoden 2014 alusta koko myyntihenkilöstö otti työkalun jokapäiväiseen käyttöönsä. Ensimmäisen käyttöönottokauden aikana toimin muutoksen tukena olemalla linkkinä myyntihenkilöstön ja palvelun kehittäjien välillä. Vastasin kysymyksiin sekä otin vastaan kehitysehdotukset ja kommentit käyttökokemuksista. Käytön aikana järjestelmää paranneltiin jatkuvasti myyntihenkilöstön käyttökokemusten ja kehitysehdotusten mukaisesti. Havainnointi ja reflektointiosuuksia Linturin (2003) mukaan saattaa tulla useita, ennen kuin muutos on täysin vakiintunut. Kohdeyrityksen muutosprosessissa yksi sykli oli pitkä eikä toista kierrosta vielä opinnäytetyön aikana aloitettu. Loppujen lopuksi tavoitteena on, että muutos vakiintuu jokapäiväiseksi toimintatavaksi ja on itsensäselvyys aina, kun uusi työntekijä tulee taloon.

## 1.4.2 Aineistonkeruutavat

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin henkilökohtaisia haastatteluja sekä havainnointia niiden tukena. Kun henkilöstö tammikuun 2014 alusta aloitti Insight-sin käytön, roolini ensisijaisesti havainnoijana ja ryhmän jäsenenä korostui. Keräsin kokemuksia työkalun käytöstä sekä kehitysehdotuksia havainnoiden ja yksittäisten puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla.

Uusitalo (1995) toteaa osuvasti, että havainnointi on tietoista tarkkailua, eikä asioiden ja ilmiöiden näkemistä (Vilka 2007, 37). Havaintoja voidaan kerätä tutkimukseen joko havainnoimalla luonnollisessa ympäristössä tai laboratorio-olosuhteissa. Toimintatutkimuksen edellytys on, että havainnot voidaan tehdä luonnollisessa ympäristössä ja juuri siinä asiayhteydessä, jossa ne ilmenevät. Toimintatutkimus on aktivoivaa osallistuvaa havainnointia ja se pyrkii pelkän ymmärtämisen lisäksi myös muuttamaan tutkimuskohdetta. Osallistuvassa havainnoinnissa ilman aktivoivaa osaa pyritään vain ymmärtämään tapahtumien syitä ilman aietta muutokseen. Aktivoiva osallistuva havainnointi on siis toteutettava vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. (Vilka 2007, 37, 47.) Aloittaessani havainnoinnin kävin keskustelua tutkittavien, kollegoideni, kanssa muun muassa tutkimuksen tavoitteista, päämääristä ja prosessista yleensä. Toivoin, että muutosvastarinta ei nouse kovin suureksi. Näin käydessä tutkittavat eivät olisi olleet enää halukkaita vuorovaikutukseen, mikä olisi saattanut vaikuttaa toimintatutkimuksen ja koko muutosprosessin onnistumiseen negatiivisesti.

Toisena havainnointitapana tutkimuksessa käytettiin piilohavainnointia, joka toteutetaan nimenomaan silloin kun tutkija tutkii ja havainnoi esimerkiksi omaa työyhteisöään työsuhteen aikana. Tällöin tutkija jo valmiiksi kuuluu ryhmään eikä varsinaista erillistä soluttautumista tarvitse tehdä. (Vilka 2007, 54.)

Havainnoinnin lisäksi tiedonkeruu suoritettiin yksilöhaastatteluin. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2005, 194) mukaan haastatteluiden suurena etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelutyypeistä valittiin puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluja varten laadittiin valmis kysymysrunko, mutta haastattelut olivat enemmänkin keskustelua kuin tarkkaan jäseneltyä lomakehaastattelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska toimintatutkimuksessa tutkija keskustelee päivittäin osallistujien kanssa sekä havainnoi, on tutkimuspäiväkirja tärkeä väline. Tärkeimpiä syitä pitää tutkimuspäiväkirjaa ovat oman ajattelun selkeyttäminen, tutkimusprosessin tarkastelu jälkeenpäin sekä havainnointien kirjaus myöhempää tarkastelua varten (Anesa 2008). Tutkimuspäiväkirjat voivat olla avoimia ja vapaamuotoisia tai valmiiksi jäsenneltyjä (Corti 1993). Tutkimuspäiväkirjan malliksi valittiin perinteinen kierrevihko, jonne oli helppo kirjoittaa havainnot, haastattelut, keskustelut sekä omat ajatukset, ideat ja huomiot muutosprosessin aikana.

## **2 TOIMEKSIANTAJA**

### **2.1 Innolink Research Oy**

Innolink Research Oy on suomalainen vuonna 1995 perustettu Suomen kolmanneksi suurin ja nopeimmin kasvava kansainvälistyvä tutkimusyritys. Innolink Research Oy tuottaa organisaatioille taloudellisen menestymisen ja toiminnan kehittämisen kannalta tärkeää tietoa sekä saadun tutkimustiedon pohjalta räätälöityjä konsultointi- ja valmennuspalveluita. Tutkimuskonsepteissa yhdistyy tutkimussisältöjen asiantuntemus tulosraportointiteknologiaan. (Innolink yritysesitys 2013.)

Innolink Research Oy:llä on vuosittain noin 600 asiakastoimeksiantoa ja asiakkaista huomattava osa on globaalisti toimivia eri toimialojen kärkinimiä. Liikevaihto vuonna 2012 oli 5,9 miljoonaa euroa. Innolink Research Oy:n visio on olla Suomen suurin ja kannattavin markkinatutkimusyritys. (Innolink Intra 2013.) Innolink Research Oy:llä on kaksi konttoria, Tampereella ja Helsingissä. Henkilöstömäärä (20.11.2013) on 55 työntekijää. Menestyksen kulmakivenä Innolink pitää ammattitaitoista, monitieteistä ja työn tekemisen asenteeltaan tinkimätöntä työyhteisöä, ja pitää tärkeänä, että jokainen työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan. (Innolink henkilöstösuunnitelma 2013.)

### **2.2 Innolink Group**

Innolink Research Oy kuuluu Innolink Group konserniin, jonka yhtiöt toimivat henkilöstön rekrytoinnin ja vuokrauksen, kohderyhmä- ja kampanjapalvelujen, markkinatutkimuksen ja tietojärjestelmien, markkinointiviestinnän sekä kansainvälistymispalvelujen toimialoilla. Innolink Group -konserniin kuuluvat Innolink Research Oy:n lisäksi Innolink Staff Oy, Innolink Direct Oy, Innolink Place Oy ja Innolink Access Oy.

Innolink Groupin konttorit sijaitsevat Tampereella, Helsingissä, Turussa ja Pietarissa. Yhtiöiden liikevaihtotavoite vuodelle 2014 on 19,1 miljoonaa euroa. Innolink Group Oy:ssä työskentelee vakituisesti 78 työntekijää ja suoraan työllistävä vaikutus vuonna 2012 oli 110 henkilötyövuotta. (Innolink yritysesitys 2013.)

### 2.3 Innolink Insights

Innolink Insights on Innolink Group Oy:n lanseeraama extranet-palvelu. Extranet on yksi verkkopalvelun muodoista. Se on niin sanotusti yrityksen yksityinen Internet-sivusto, joka on avoin vain valituille henkilöille. (Enbysk 2011.) Extranet on tyypillisesti yrityksen Internet-sivujen osa ja se rajoittuu vain tietyille käyttäjille käyttäjätunnusten ja salasanojen avulla (Janssen 2010). Extranetin käyttöoikeuksia voidaan rajoittaa koskemaan vain muutamia ulkopuolisia asiakkaita tai kumppaneita, tai sinne voi olla pääsy yrityksen kaikilla asiakkailla ympäri maailmaa (Enbysk 2011). Innolink Insights on avoinna yrityksen kaikille asiakkaille, mutta esimerkiksi ajankohtainen uutissisältö on räätälöity yhtiökohtaisesti.

Extranetin hyödyt ovat moninaiset riippuen sen käyttötarkoituksesta. Tärkeimpiä hyötyjä ovat viestinnän tehostuminen asiakkaiden ja sidosryhmien kesken, kustannussäästöt hallinnollisten töiden osalta (paperityöt, matkustus), parantunut asiakaspalvelu, tiedon nopea jakaminen ja yleinen yritystoiminnan tehostuminen. (Jain, Kulhari & Kumar n.d.)

Nykyaikana extranet nähdään yhtenä tärkeänä työkaluna yritysten välisessä toiminnassa ja isojen organisaatioiden oletetaan jo oletusarvoisesti käyttävän extranettiä toiminnassaan (Enbysk 2011). Negatiivisina asioina voidaan mainita extranet-palvelun kallis toteutus ja ylläpito (Janssen 2010). Lisäksi ylimääräiset tunnukset ja kirjautumiset saateen kokea hankaliksi. Extranetin kirjautumispakon vuoksi tietoa ei myöskään ole mahdollista optimoida hakukoneille millään lailla (Kortesuo 2013.), jonka vuoksi sisältöä joudutaan päivittämään useaan eri paikkaan. Tämä tietenkin syö henkilökunnan resursseja.

Innolink Insights on tarkoitettu ulkoisesti yrityksen asiakkaille ja tämän lisäksi siihen on liitetty intranet-osio työntekijöiden sisäiseen käyttöön. Sisältöinä asiakkaille Insightsista löytyy muun muassa tilinpäätöstietoja, mediaseurantaa, rekrytointiaikeita sekä kohdistettuja, ajankohtaisia uutisia ja artikkeleita. Intranet-osio sisältää myynnille ja myynnin tuelle tärkeitä työkaluja kuten yritysesittelyn, myyntikäyntiseurannan, liidigeneraattorin, tarjouspohjia sekä muita tärkeitä materiaaleja ja dokumenttipohjia.

### 3 ORGANISAATIOMUUTOS

Muutos on nykyajan organisaatioissa monesti normaali ja jatkuva tila, joka koetaan eri tavalla kuin ennen. Organisaation jokapäiväisiä muutoksia ovat uusien asiakkaiden tilausten vastaanotto, työntekijöiden rekrytointi ja tuotannon aikataulujen uudelleenjärjestely. Nämä muutokset ovat kuitenkin jokaisen organisaation normaaleja menettelytapoja. Toimintaympäristön sisäisten tai ulkoisten paineiden vuoksi voi yritys joutua tekemään perusteellisia muutoksia siihen, kuinka se toimii ja mikä sen toiminnan koko perusajatus on. (Pergamon Flexible Learning 2007, 22.)

Muutokset liiketoimintaympäristössä ovat selvimpiä syitä muutokseen yrityksissä. Yrityksen johdon on jatkuvasti tulkittava ympäristön muutoksia niin taloudellisesta, teknologisesta kuin poliittisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Kaikkein tärkeintä johdolle on kuitenkin seurata kilpailua, sillä jos yritys ei kehity paremmin ja nopeammin kuin kilpailijat, toiminta menee käytännössä taaksepäin. (Pergamon Flexible Learning 2007, 24.) Nämä ulkoa päin tulevat muutospaineet vaativat usein eri tavoin yrityksen suorituskyvyn parantamista, jotta se ylipäänsä pystyy enää toimimaan kilpailukentässä tuloksellisesti. Yrityksen sisältä tulevat muutospaineet taas voivat liittyä yrityksen haluun pärjätä vieläkin paremmin ja lähteä henkilöstön ideoista ja ajatuksista. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.) Yrityksen sisältäpäin lähtevä muutoshalu on kuitenkin harvinaista ja useimmat yritykset harkitsevat isoja muutoksia vasta pakon edessä, kun voi olla jo liian myöhäistä.

Se, miksi yritykset kokevat muutokset vaikeiksi, voi johtua monista asioista. Jokainen yritys on alun perin perustettu jonkin tietyn toiminta-ajatuksen mukaiseksi. Koska yritysten liiketoimintaympäristöt voivat muuttua lyhyessä ajassa radikaalisti, voi yritysjohto joutua harkitsemaan jopa täydellistä paradigmanmuutosta selviytyäkseen. Tässä tilanteessa muutos voi tarkoittaa siis koko yrityksen toiminta-ajatuksen uudelleen muokkaamista eli käytännössä vanhan, mutta edelleen toimivan yrityksen kuoppaamista ja uuden perustamista. Yrityksen koko toiminta on usein vahvasti sidoksissa siihen ajatusmalliin, jonka ympärille se on kerran muodostettu, ja kyseinen muutos tuntuu luonnollisesti vaikealta. Yritys saattaa mennä usein enemmän konkurssiin kuin lähteä toteuttamaan hankalaa paradigmanmuutosta. (Kurvinen 2013.)

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Muutoksen aikana on otettava huomioon henkilöstön kehittäminen, johtaminen vision avulla, valtuuttaminen, riittävän tuen antaminen ja tehokas viestintä. Lisäksi johdon sitouttaminen, henkilöstön kuuntelu, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen, systemaattisuus sekä riittävät resurssit ovat avainasemassa muutoksen onnistumiseen nähden. (Kvist & Kilpiä 2006.)

### 3.1 Muutosprosessi

Muutokseen tarvitaan aina ihminen, joka ymmärtää muutostarpeen ja laittaa asiat liikkeelle. Niin kuin kaikessa muutoksessa, on tässäkin kyse siitä, missä yritys on nyt ja mikä on haluttu tulevaisuuden tila. Tärkeintä on määritellä muutos, joka halutaan toteuttaa (Pergamon Flexible Learning 2007; Kvist & Kilpiä 2006.)

Muutoksen kolme avainasiaa on esitetty kuviossa 2. Jos nämä eivät ole tasapainossa, ei muutos ole mahdollinen ja muutosvastarinta mitätöi muutoshankkeen täysin (Kurvinen 2003). Muutoksen lähtökohtana yrityksellä täytyy olla ymmärrys nykytilasta ja tyytymättömyys siihen. Jos tyytymättömyyttä nykyiseen yrityksen tilaan ei ole, muutosta on vaikea perustella. Kun päätös muutoksesta on tehty, ennen varsinaiseen muutostilaan siirtymistä, on yrityksellä oltava visio siitä, missä se haluaa olla tulevaisuudessa. Tämän lisäksi täytyy olla joku, joka viestii toimenpiteistä kuinka tavoiteltuun tilaan päästään. Muutostila itsessään voi kestää kuukausista useampiin vuosiin, sillä se sisältää useita eri muutoksen vaiheita. (Pergamon Flexible Learning 2007, 2; Kurvinen 2003.)



KUVIO 2. Muutosprosessi (Pergamon Flexible Learning 2007)

Seuraavaksi kuvaan muutosprosessin vaiheita ja karikkoja Valpolan (2004) mukaisesti. Valpolan mukaan itse muutosprosessi on monivaiheinen ja tarvitsee aina viisi tekijää onnistuakseen. Nämä viisi tekijää ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja lopuksi muutok-

sen ankkurointi käytäntöön (kuvio 3). Jos jokin näistä viidestä tekijästä puuttuu, muutos on epäonnistunut ja sen läpivientiin laitettut voimat menevät hukkaan tai kääntyvät pahimmillaan jopa muutosta vastaan. Mitä useampi muutoksen vaiheista on epäselvä tai vaatii erityisen paljon huomiota, sitä vaikeampaa muutoksen johtaminen tulee olemaan. (Valpola 2004, 29.)

Jos itse muutostarpeen määrittelyssä on ongelmia tai se puuttuu täysin, ei muutosta saada välttämättä lainkaan liikkeelle. Tässä tapauksessa muutoksen alullepanoa ei koeta tärkeäksi, jolloin se jää helposti aina viimeiseksi työlistalle ja siirtyy. Kun muutostarve on saatu määriteltyä tarkasti, prosessin alullepano voi olla nopeaa. Jos yhteisen näemyksen luominen koko organisaatiotasolla ei kuitenkaan onnistu, saattaa prosessi helposti jäädä polkemaan paikalleen eikä edetä. Muutoskyvystä huolehtiminen yrityksessä on tärkeää. Jos muutokseen tarvittavia resursseja ei ole varattu riittävästi prosessin läpivientiin, aiheuttaa tämä helposti ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta niin johdossa kuin henkilöstössäkin. (Valpola 2004, 29.)

Joissain tapauksissa tilanne voi olla myös se, että muutosprosessi on lähtenyt alkuun erinomaisesti ja vision luominen sekä muutoskyvystä huolehtiminen ovat onnistuneet. Kuitenkin, jos ensimmäisiä konkreettisia toimenpiteitä ei saada aikaan järjestelmällisesti, yritys mitä luultavimmin tekee muutoksen eteen vain satunnaisia ponnisteluja. Useimmiten tässä tilanteessa muutoksen eteenpäin viemisessä joudutaan helposti väärille raiteille ja koko prosessi saattaa kuihtua kasaan. Kriittisin vaihe muutosprosessissa on muutoksen ankkurointi käytäntöön. Jos tässä vaiheessa epäonnistutaan täysin, seuraa siitä usein koko organisaation laajuinen pettymys ja kyynisyys tulevia muutoksia kohtaan. Kaikki muutoksen eteen tehdyt asiat ovat tällöin hukkaan heitettyä aikaa ja resursseja. (Valpola 2004, 29.)

Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	ONNISTUNUT MUUTOS
<b>PUUTTUU</b>	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	MUUTOS VIIMEISENÄ TYÖLISTALLA
Muutostarpeen määrittely	<b>PUUTTUU</b>	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	MUUTOKSEN ALKU NOPEA, MUTTA JATKO VIIVÄSTYY
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	<b>PUUTTUU</b>	Ensimmäiset toimenpiteet	Ankkurointi käytäntöön	MUUTOS AIHEUTTAA AHDISTUNEISUUTTA JA TURHAUTUMISTA
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	<b>PUUTTUU</b>	Ankkurointi käytäntöön	MUUTOKSEN OSALTA TEHDÄÄN SATUNNAISUA PONNISTELUJA JA VÄÄRIÄ TOIMENPITEITÄ
Muutostarpeen määrittely	Yhteisen näkemyksen luominen	Muutoskyvystä huolehtiminen	Ensimmäiset toimenpiteet	<b>PUUTTUU</b>	MUUTOS AIHEUTTAA SYVÄN PETTYMYKSEN JA KYYNISYYDEN TULEVIA MUUTOKSIA KOHTAAN

KUVIO 3. Muutoksen viisi onnistumisen tekijää (Valpola 2004, 29)

Jotta muutosprosessi saadaan vietyä läpi ja ongelmat vältettyä, on asioiden eteenpäinvienti oltava määrätietoista ja tarkkaan suunniteltua. Jos organisaatiotasolla muutostarpeita on useita, täytyy niitä priorisoida. Ilman muutosten priorisointia organisaation toimintaa ylläpitävä perustyö saattaa kärsiä ja yritys olla entistä suuremmissa vaikeuksissa. (Valpola 2004, 29–33.)

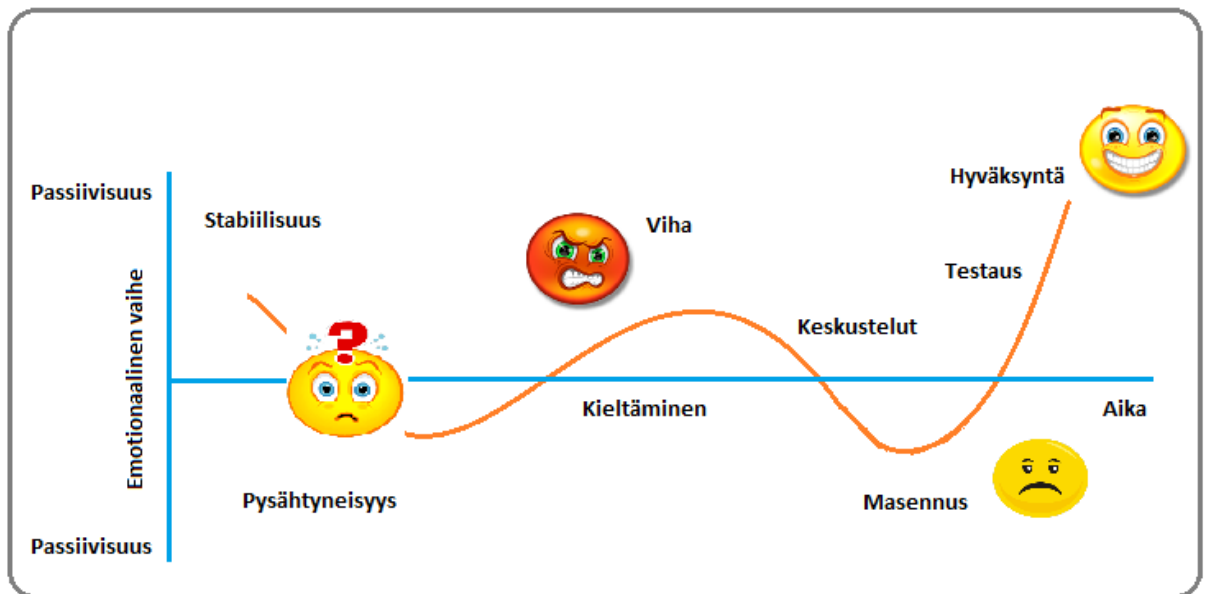
### 3.2 Muutosvastarinta

Muutosprosessin luvussa käsiteltiin Kurvisen (2003) ja Valpolan (2004) mukaan muutoksen avainasioita ja muutosprosessin vaiheita. Muutostarpeen ja suunnitelmallisen prosessin eteenpäinviennin ymmärtävän johdon mielestä kaikki voi kuulostaa helpolta ja itsestään selvältä, mutta yksittäisen työntekijän näkökulmasta muutos voi näyttäytyä paljon vähemmän houkuttelevalta (Pergamon Flexible Learning 2007, 2). Työntekijät ja heidän pelkonsa sekä asenteensa voivat muotoutua johdolle haasteeksi.

Useimmiten pitkään samassa asemassa ja toimessa olleet työntekijät ovat tottuneet olemaan osaavia ja arvostettuja työyhteisössään. Työntekijä voi tuntea itsensä uhatuksi, kun hänen roolinsa ja työnkuvansa organisaatiossa haastetaan muutoksen myötä. (Pergamon Flexible Learning 2007, 2; Kurvinen 2003.) Erilaiset muutokset voivat asettaa

yrityksen sisäiselle toiminnalle toisenlaiset vaatimukset. Työympäristössä voi olla tarpeen tehdä uudelleenjärjestelyjä, jolloin työntekijän työnkuva saattaa muuttua. Tällöin työntekijän on mahdollisesti opeteltava uusi työ. Työntekijät ovat huolissaan omasta osaamattomuudestaan tai työpaikan menetyksestä, joka voi saada heidät taistelemaan muutosta vastaan. (Kurvinen 2003.) Tämän vuoksi muutosvastarinta voi olla yksi vaikeimmista ongelmista, joita johto kohtaa. Muutosvastarinta ja työntekijöiden avuttomuuden tunne voivat esiintyä erilaisissa muodoissa. Sitä voivat olla esimerkiksi tuotannon lasku, kasvava irtisanomisien määrä, erilaisten siirtojen toivominen, riidat ja lukuisa määrä syitä, miksi muutos ei onnistu. (Lawrence, n.d.) Kaikkien organisaatioiden haaste on selvittää nämä ongelmat ja konfliktit ja saada henkilöstö tekemään töitä strategisen vision eteen (Pergamon Flexible Learning 2007, 2).

Piiraisen (2011) mukaan muutosprosessin mukaisesti kulkee selkeä käyrä, joka kuvastaa työntekijöiden emotionaalisia vaiheita (kuvio 4). Näitä vaiheita on Piiraisen mukaan yhdeksän, jotka ovat stabiilisuus, pysähtyneisyys, muutos, kieltäminen, viha, keskustelu, depressione, testi ja hyväksyntä.



KUVIO 4. Emotionaalinen käyrä muutosprosessissa (Piirainen 2011)

Kun yrityksellä menee hyvin, on toiminta yleensä stabiilissa tilassa. Stabiili tila on kuitenkin juuri se tila, jossa johdon tulisi ymmärtää aloittaa muutostoimet. Jos muutosta ei aloiteta, ajautuu yritys useimmiten huomaamatta pysähtyneeseen tilaan. Pysähtyneessä tilassa olevan yrityksen johto ehkä huomaa, että muutoksen tarve on lähitulevaisuudessa

olemassa, mutta epäonnistumisen pelon vuoksi muutostoimia ei haluta aloittaa. Stabiilissa ja pysähtyneessä tilassa talouden tunnusluvut ovat edelleen hyvällä tasolla. (Piirainen 2011.)

Kun muutos vihdoinkin saadaan liikkeelle, alkaa myös asian kieltämisen vaihe. Tässä vaiheessa työntekijät ja johto saattavat vastustaa muutosta ja koettaa jopa mitätöidä muutosprosessin jollain tavalla. Useimmiten kritisoidaan avoimesti sitä miksi toimintaa on muutettava, jos kaikki on hyvin. Lisäksi synnytetään epäluottamusta muutostoimia kohtaan toteamalla, että juuri tuolla tavoin se ei varmasti toimi. Kieltämisen jälkeen alkaa vihan aika, joka syntyy pääasiassa pelosta muutosta kohtaan. (Piirainen 2011.)

Kun kieltäminen ja viha on saatu koettua, aletaan usein ymmärtää miksi muutos on vietävä läpi. Keskustelun tilassa työntekijät saattavat alkaa pelätä omien etujensa tai asemansa puolesta, jonka vuoksi he saattavat pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuuden tilaan ja haluavat muutoksen seurauksista lisätietoa. (Piirainen 2011.)

Piiraisen (2011) mukaan organisaation työntekijät voidaan jakaa kahteen osaan. Toiseen ryhmään kuuluvat henkilöt eivät halua muuttua ja ymmärtävät hävinneensä, kun taas toisessa ryhmässä ovat he, jotka ymmärtävät olleensa väärässä. He, jotka ovat positiivisella mielellä muutoksen osalta, alkavat testata käytännön toimenpiteitä. Näillä toimenpiteillä pyritään todistamaan muutoksen hyvät puolet ja uusien toimintatapojen toimivuus. Testausvaiheen tarkoituksena on saada työntekijät käsittämään muutoksen tuoma hyöty koko organisaatiolle. Loppujen lopuksi, kun testausvaiheen tulokset antavat näyttöä siitä, että muutos on vienyt organisaatiota oikeaan suuntaan, alkavat työntekijät hyväksyä muutoksen ja ymmärtää sen todellisen tarpeen. Tällöin he myös alkavat miettiä, kuinka muuttunut toimintaympäristö toimisi parhaiten tulevaisuudessa. (Piirainen 2011.)

### **3.3 Yksilön rooli muutoksessa**

Kenenkään elämä ei ole täysin muuttumatonta. Elämän muutokset voidaan jakaa kahteen osaan – omiin valintoihin sekä ulkoisiin pakotteisiin. Näistä kahdesta, muutos, jonka on saanut itse valita saa useimmiten positiivisen sävyn. Koetaan, että oma valinta haastaa omia rutiineja sekä vaikuttaa hyvällä tavalla omaan elämään ja sen merkityk-

seen. Muutosten kahtiajako käsittää myös muutokset työelämässä. Osa työelämän muutoksista on puhtaasti omia valintoja, kun taas osaan työntekijöillä ei ole varaa vaikuttaa lainkaan. Vaikka omastakin päätöksestä syntynyt muutos saattaa tuntua pelottavalta, asenne sitä kohtaan useimmiten säilyy myönteisenä. Uuden luominen itse tuntuu jännittävältä. Ulkopuolelta syntyvä pakotettu muutos nostattaa väistämättä vastarintaa muutosta kohtaan. Varsinkin organisaatiotasolla ylhäältä alaspäin tulevat muutospakotteet aiheuttavat suurimman muutosvastarinnan, sillä henkilöstö usein kokee olevansa täysin päätösten ulkopuolella. Jotta työntekijät eivät jää passiivisiksi muutostilanteessa, on tärkeää luoda avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa jokaisella työntekijällä on yksilönä mahdollisuus kysymyksille ja tunteille. (Tammi 2007.)

Tuntemus siitä, että ihmisellä on hallinta niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin, on välttämätöntä. Organisaatiomuutoksessa yksilölle on annettava tunne, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikalla. Luomalla erilaisia workshop-ryhmiä työpaikan sisäisten toimien uudelleenjärjestelyihin, jokaisella on mahdollisuus olla osana muutosprosessin eteenpäinviemistä. Tämä lisää hallinnan tunnetta työntekijöiden keskuudessa ja vähentää merkittävästi vastarintaa. (Tammi 2007.) Omilla tiimeillä tai osastoilla on mahdollisuus toimia yhdessä ryhmänä auttaakseen toisiaan muutoksen aikana. Tiimi voi oma-aloitteisesti muun muassa järjestää omia tilaisuuksia, joissa keskustellaan muutoksen aiheuttamista tuntemuksista avoimesti ja mietitään yhdessä millä tavoin tiimin tai osaston jokapäiväinen työnteke muuttuu, mitkä muutokset luovat haasteita ja mitkä ovat keinot, joilla haasteet selätetään. Lisäksi voidaan osaston kesken sopia, että seurataan toisten jaksamista ja tuetaan tarvittaessa. Jos muutos vaatii uusia toimintatapoja tai taitoja, voi ryhmän sisällä toteuttaa oman koulutuksen, jossa autetaan muita sisäistämään uusia taitoja jakamalla omia kokemuksiaan. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Organisaatiossa yksilöiden persoonallisuudet vaihtelevat paljon, samoin se, kuinka muutos koetaan (Tammi 2007). Toisille ihmisille pakotettukin muutos sujuu helposti, toisilla se vaatii jopa vuosien työn. Tämän vuoksi organisaation tulisikin selvittää, millä tasolla organisaation ja sen henkilöstön kyvykkyys muutokseen on. Selvitystyö on tärkeä, sillä työntekijöiden muutosvalmius määrittää sen, kuinka vaativa muutos tulee olemaan organisaatiolle ja mikä olisi paras lähetysmiskulma. (Mattila 2008, 27.)

Kun koko organisaatiossa tapahtuu muutoksia, täytyy niissä olla mukana koko henkilöstö, ei vain johto. Jokainen yrityksen työntekijä on siis mukana muutosprosessin jossain vaiheessa, omalla tasollaan. (Pahkin & Vesanto 2013.)

Muutosprosessissa vastuunkanto ja muutostöiden aloitus kuuluu johdolle. Johto tekee päätöksen muutoksen toteuttamisesta. Useimmiten henkilöstöhallinnon työntekijät ovat ne, jotka laittavat muutosprosessin alkuun. Käytännössä henkilöstöhallinto toimii johdon ja keski johdon apuna koko muutosprosessin ajan. Esimiesten rooli on tärkeä, heidän on toimittava aktiivisesti kentällä ja konkreettisesti toteutettava muutos henkilöstön parissa. Työntekijöiden tehtävänä on huolehtia siitä, että he pystyvät työskentelemään ja kehittämään omaa työnkuvaansa tarpeen mukaan muutoksen myötä. Lisäksi esimerkiksi työterveyshuollolla, konsulteilla tai eläkelaitoksilla voi olla jonkinlainen rooli muutosprosessin aikana. (Työterveyslaitos 2003.) Useimmiten esimiesten rooli on haastavin muutosprosessin läpiviennissä, sillä he ovat niitä, jotka ovat päivittäin tekemisissä työntekijöiden kanssa ja kohtaavat muutosvastarinnan selvimmin. Tammin (2007) mukaan esimiesten tuleekin ottaa huomioon seuraavat asiat, kun muutosprosessia lähdetään viemään eteenpäin. Esimiesten tulee

- varmistaa turvallisuuden tunne muutosprosessin aikana
- tuoda esiin samana pysyvät asiat niin koko henkilöstön ja yksilöiden osalta
- varmistaa, että työntekijöillä on vaikutusmahdollisuus omaan työnkuvaansa
- kysellä ja kuunnella (avoin ilmapiiri saa aikaan muutosideoita ja aktivoi)
- huolehtia, että sovitut asiat toteutuvat
- olla alustensa tukena yksilöllisesti
- olla lannistamatta muutosvastarintaa ja
- kiinnittää huomio onnistumisiin jokapäiväisessä työssä (Tammi 2007).

Koska jokaisessa organisaatiossa on töissä erityyppisiä persoonia, on aivan normaalia, että myös muutoksen aikana työntekijät ottavat erilaisia rooleja (Kvist & Kilpiä 2006, 137). Muutosprosessin aikaisia työntekijöiden rooleja on luokiteltu eri tavoin, seuraavassa esittelen Mattilan (2008) esittämää roolijakoa. Mattila jakaa muutosroolit viiteen eri ryhmään. Nämä ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit.

### 3.3.1 Aktivistit

Johtoryhmässä on usein muutamia jäseniä, jotka selkeästi toimivat muutosprosessin toteutuksesta vastaavina. Näitä henkilöitä kutsutaan muutosjohtajiksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.) Aktivistit ovat organisaatiossa usein niitä, jotka vastaavat muutoksen johtamisesta. Mattilan mukaan aktivisteja on koko henkilöstöstä enintään 15 prosenttia. Aktivisteihin kuuluvat henkilöt ovat kokeilunhaluisia ja muutosprosessin alussa vievät asioita aktiivisesti eteenpäin ja puhuvat sen puolesta. Aktivistit saattavat olla niin innoissaan muutoksen eteenpäin viemisestä, että se saattaa herättää ärtymystä muiden työntekijöiden keskuudessa. Aktivistit ovat muutosprosessin tärkein voimavara. (Mattila 2007, 72–76.)

### 3.3.2 Seurailijat

Suurin osa, noin 40 prosenttia, organisaation työntekijöistä kuuluu seurailijoihin. Seurailijat eivät ole yhtä innokkaita muutoksesta kuin aktivistit vaan enemmänkin passiivisia tarkkailijoita, jotka vaativat perusteita muutokselle. Vaikka ryhmä ei juuri innostu muutoksesta, ei se myöskään ole sitä vastaan. Tämän vuoksi seurailijat eivät tuota organisaatiolle ongelmia muutostilanteessa ja useimmiten prosessin edetessä he mieltävät muutoksen positiiviseksi. (Mattila 2007, 78-79.)

### 3.3.3 Epäilijät

Toiseksi suurin ryhmä organisaatiossa koostuu epäilijöistä, joita on lähes sama määrä kuin seurailijoita. Epäilijät kokevat muutoksen selkeästi negatiivisena asiana ja suhtautuvat siihen hyvin varautuneesti. Muutosvastarinnasta puhuttaessa, Kurvisen (2003) mukaan pitkään samassa asemassa olleet työntekijät ovat tottuneet olemaan osaavia ja arvostettuja. Epäilijät ovatkin usein arvostettuja työntekijöitä, jotka pelkäävät asemansa puolesta. Negatiivisuutta epäilijöiden keskuudessa voivat aiheuttaa myös aiemmat huonot kokemukset, joiden vuoksi he saattavat tarvita enemmän avointa viestintää ja keskustelua ottaakseen muutoksen positiivisesti vastaan. (Mattila 2007, 80-82.)

### 3.3.4 Oppositio

Piiraisen (2011) emotionaalisen käyrän mukaan jossain vaiheessa muutosprosessia tulee kieltämisen ja vihan vaihe. Oppositio näkee muutoksen aina negatiivisena ja pyrkii kritisoimaan muutosta avoimesti. Lisäksi oppositio usein puhuu kaikkien työntekijöiden puolesta, vaikka todellisuudessa heitä on vain noin 10 prosenttia koko organisaatiosta. Oppositioon kuuluvat tuovat muutosvastarinnan selkeimmin esiin. He ovat eniten muutosta vastaan ja saattavat jopa koettaa mitätöidä koko muutosprosessin haluten pysyä samoissa toimintatavoissa kuin ennenkin. Pahimmassa tapauksessa oppositioon kuuluvat työntekijät jopa irtisanoutuvat. (Mattila 2007, 82-83.)

### 3.3.5 Opportunistit

Opportunistit eivät usein ole kiinnostuneita muutosprosessista, jos se ei tule heidän omien tavoitteidensa tielle. Opportunisteja on vain noin prosentti henkilöstöstä ja he pyrkivät kääntämään muutostilanteet omaksi hyödykseen. Tämä ryhmä tavoittelee aina omaa etuaan, esimerkiksi parempaa asemaa, ja juonittelee asiat itselleen parhaiten sopivaksi. Vaikka opportunistit saattavat ottaa muutoksen positiivisesti ja olla johtoryhmän tukijoita, ei heitä välttämättä kannata nostaa jalustalle, sillä juonittelun ilmapiiri aiheuttaa usein negatiivisia tunteita työyhteisössä. (Mattila 2007, 83–86.)

## 3.4 Muutosviestintä

Viestintä kokonaisuudessaan on yksi haastavimmista asioista organisaatioiden toiminnassa. Riippumatta toimialasta tai yrityksen koosta, viestinnän ongelmat ja tiedottamisen puute nousevat esiin lähes aina työhyvinvointitutkimusten tuloksissa. Tehokas viestintä vaatii neljä asiaa toimiakseen täydellisesti:

- viestijän täytyy esittää asia selkeästi ja yksityiskohtaisesti
- henkilön, joka vastaanottaa viestiä, täytyy päättää kuunnella, esittää selventäviä kysymyksiä ja lisäksi luottaa viestijään

- viestintämuoto täytyy olla valittu olosuhteiden sekä viestijän ja vastaanottajan mukaan
- viesti täytyy liittää jollain tasolla vastaanottajan kokemuksiin tai ajatuksiin. (Heathfield n.d.)

Muutosviestinnän suunnittelun perustana on tuntee yrityksen tilanne ja sen myötä ymmärrettävä kuinka työntekijät kokevat muutokset toimintatavoissa. Jokainen yritys on erilainen. Tämän vuoksi menestyksellinen muutosviestintä tarvitsee täsmällisen viestintäsuunnitelman ja riittävät voimavarat muutoksen toteuttamiseen. (AC-Sanafor n.d.) Viestintäsuunnitelmassa käy ilmi kenelle viestitään, mitä viestitään, milloin viestitään, miten viestitään ja kuka on henkilö, joka viestii (Kvist & Kilpiä 2006, 175). Muutoksen aikaisella viestinnällä pyritään siis jakamaan tietoa siitä, miksi muutoksia tehdään, mistä prosessissa on kysymys ja mikä on muutoksella haettava lopputulos.

Muutoksen aikana viestinnän on oltava jatkuvaa ja osa jokaista prosessin vaihetta. Tällä ehkäistään tehokkaasti muutosvastarintaa. (Valpola 2004, 62; Kvist & Kilpiä 2006, 175.) Muutosprosessin kaikissa vaiheissa viestinnän osalta on tärkeää, että viestit ovat selkeitä ja johdonmukaisia. Selkeys ja johdonmukaisuus takaavat, että jokaisessa viestissä punainen lanka ja ajatusmaailma pysyvät samana. Henkilöstön luottamus muutokseen kärsii, jos eri viestintäkanavien tiedotteet eivät ole yhteneväisiä keskenään. Lisäksi on olennaista, että viesti tavoittaa sen vastaanottajan. Jokainen työntekijä miettii muutoksen kohdalla asiaa omasta näkökulmastaan ja sitä, mitä se tarkoittaa juuri hänelle. Viestien ja tiedotteiden on oltava saatavilla jatkuvasti lisätietoa kaipaaville. Lisäksi työntekijöille tulee luoda keskustelumahdollisuus esimiehen kanssa. Tämä varmistaa viestin ymmärtämisen. (Valpola 2004, 62–64.)

Muutosprosessin aikana tiedottamisen aikataulutuksella on keskeinen merkitys. Kokonaisvaltaisessa viestinnässä on otettava huomioon kohderyhmä ja heidän tiedon tarpeensa muutoksen eri vaiheissa. Muutosviestinnän tulee olla katkeamatonta ja toistuvaa, jonka lisäksi on tärkeää, että se etenee samaan aikaan muutosprosessin kanssa. Onnistunut tiedottaminen huomioi työntekijöiden toimenkuvan sekä osaamisen. On hyvä, jos viestin vastaanottajalle jätetään tilaa omalle ajattelulle ja havainnoille. Henkilöstöä ei saa aliarvioida, mutta oleellisia asioita ei saa jättää myöskään viestimättä. (Luomala 2008.) Muutosviestinnän aikataulutuksessa on otettava huomioon kolme tärkeää asiaa, jotka ovat

- milloin tieto pitäisi viestiä henkilöstölle
- mikä on viestin negatiivinen vaikutus, jos se tiedotetaan liian aikaisin tai liian myöhään
- kuinka usein viesti tulee toistaa (Queensland Government Chief Information Office 2011)?

### 3.4.1 Viestintäkanavat

Tänä päivänä yrityksillä on tekniikan ansiosta käytössään lukemattomia viestintämuotoja ja kanavia. Organisaation johdon on mietittävä jokapäiväisessä työssään, mikä viestintäkanava sopii parhaiten tietyn viestin välittämiseen. Viestintäkanavat voidaan erottaa lähi- ja kaukokanaviin ja viestit voivat olla suoria tai välitettyjä (kuvio 5). (Viestintätoimisto Deski n.d.)

Keskijohto ja kollegat toimivat suoran viestinnän ensisijaisina lähikanavina. Suoria kaukokanavia taas ovat muun muassa erilaiset tiedotustilaisuudet, palaverit ja luottamushenkilöt. Näiden kanavien osalta kyseessä on kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Välitettyjen lähiviestien kanavina toimivat yleisimmin osastojen tai tiimien ilmoitustaulut, sähköpostit ja muu verkkoviestintä. Välitetyt viestit kaukokanavien kautta tulevat koko yhteisön ilmoitustaulujen, tiedotteiden ja intranetin kautta. (Viestintätoimisto Deski n.d.)

	<b>Lähikanava</b>	<b>Kaukokanava</b>
<b>Suora viestintä</b>	keskijohto (lähiesimiehet) kollegat	tiedotustilaisuudet palaverit
<b>Välitetty viestintä</b>	(oman tiimin) ilmoitustaulu sähköpostit lehdet	(koko yhteisön) ilmoitustaulu tiedotteet, toimintakertomukset intranet

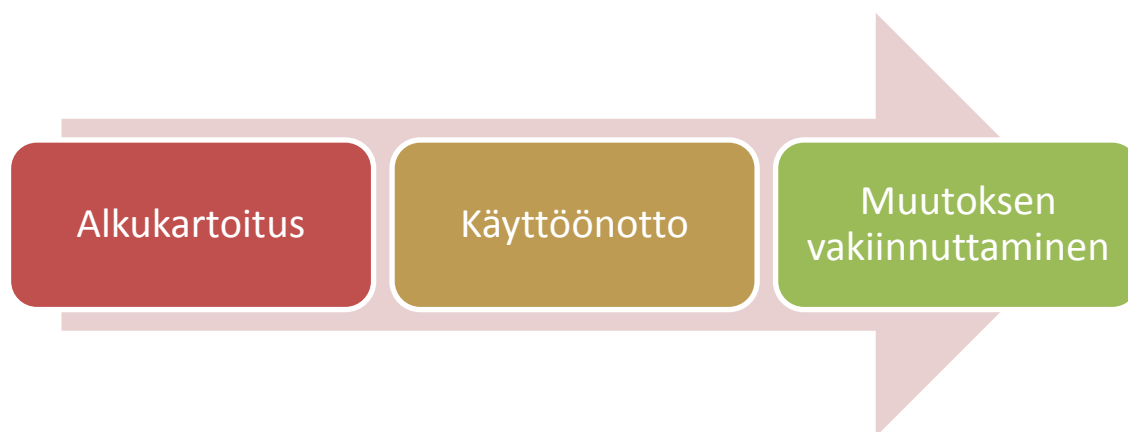
KUVIO 5. Suora ja välitetty viestintä eri kanavien kautta (Viestintätoimisto Deski n.d.)

Viestintäkanavia valittaessa on tärkeää tarkastella yrityksen eri osastojen toimintatapoja, Internetin käyttömahdollisuutta sekä kieli- ja kulttuurieroja. Organisaation viestintä on avainasemassa henkilöstön motivoimisessa, joten viestintäkanavien räätälöintiä esimerkiksi osastokohtaisesti ei tule väheksyä. (Viestintätoimisto Deski n.d.)

Myös itse muutosviestinnässä on tärkeää viestiä useiden kanavien kautta. On hyvä yhdistää tiedotustilaisuudet, keskustelut, tiedotteet, intranet, videot, valmennukset, fokusryhmät, kirjeet ja sähköpostit. (Valpola 2006, 62; Heathfield n.d.) Kirjalliset tiedotteet ovat välttämättömiä, mutta ne ovat vain suullisen viestinnän tuki. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja keskustelutilaisuuksia on tarjottava monipuolisesti kirjallisen tiedottamisen ohella. Tiedottamisen organisointi on avainasemassa muutosprosessissa. Tähän tarkoitukseen voidaan perustaa esimerkiksi oma viestintäryhmä, joka koostuu ihmisistä eri osastoilta. (Valpola 2006, 64.)

## 4 MUUTOSPROSESSI INNOLINK RESEARCH OY:SSÄ

Muutosprosessi Innolink Research Oy:ssä pyrittiin toteuttamaan suunnitellusti ja hallitusti. Kohdeorganisaatiossa muutosprosessi määriteltiin kolmeen suurempaan osioon (kuvio 6), joita olivat päätöksenteon jälkeen alkutilanteen kartoitus, uuden palvelun käyttöönotto sekä toimintatapamuutoksen vakiinnuttaminen. Insightsin käyttöönotto sisälsi koemyynnin sekä palvelun lanseeraamisen henkilöstölle ja asiakkaille.



KUVIO 6. Muutosprosessi Innolink Research Oy:ssä.

### 4.1 Alkutilanne ja muutostarve

Innolink Research Oy eroaa muista toimialan suurimmista kilpailijoistaan, sillä se on hyvin vahvasti myynnillinen organisaatio, joka pyrkii olemaan asiakkaalleen strateginen kumppani. Kilpailu toimialalla on kovaa ja siksi organisaatiossa pyritään vastaamaan siihen erilaisin keinoin, joista yksi oli Innolink Insightsin kehittäminen.

Kartoitin työyhteisöni lähtötilannetta vapaamuotoisten keskusteluiden kautta. Vastaajiksi valitsin viisi hieman eri tilanteissa olevaa myyjää sekä Innolink Research Oy:n ja Innolink Group Oy:n toimitusjohtajat. Kartoitin myyjien mielipiteitä nykyisistä myynnin toimintamalleista ja työkaluista karkean kysymysrunгон avulla (liite 1.). Kysymyksillä kartoitettiin lähinnä nykyisten toimintamallien ja työkalujen vahvuuksia sekä kehittämisen kohteita, mutta lisäksi selvitin henkilöstön odotuksia Insightsin käyttöönoton osalta. Toimitusjohtajille osoitetut kysymykset olivat suunnattu enemmän siihen, mikä oli perimmäinen syy Insightsin kehittämiselle ja mitä hyötyjä siltä odotetaan. Aineistoa keräsin pääosin Tampereen toimistoltamme, mutta vietin myös yhden päivän Helsingin konttorillamme haastatellen myyjä sekä Innolink Research Oy:n toimitusjohtajaa. Al-

kutilanteen kartoituksen toisena ajatuksena oli valmistaa ja motivoida työntekijöitä muutosprosessiin, jotta vastarinnan muodostuminen vältettäisiin.

Toimitusjohtajien haastatteluista kävi ilmi, että pääsyy Insightsin kehitykselle oli sen tuoma lisäarvo asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaille haluttiin luoda kilpailuvalttina palvelukokonaisuus, jota he eivät saisi muualta ja tätä kautta sitouttaa asiakkaita. Insightsin lanseeraamisen myötä kaikkien Innolink Group Oy:n yhtiöiden tarjooma löytyi nyt samasta paikasta. ”Mielenkiintoisten uutisten takaa löytyvät Innolinkin yhtiöt, avainkumppanit, ihmiset, palvelut, tuotteet sekä vilpittömän kaupallinen Innolinkinomainen kiinnostus asiakkaaseen” (Kukkola 2014).

Toimitusjohtajien mukaan Insights vaikuttaa myös positiivisesti koko Groupin brändiarvon muodostumiseen ja kasvuun, sillä muun muassa syyskuussa 2013 toteutetun asiakastytyväisyystutkimuksen mukaan asiakkaiden tyytyväisyys on huipussaan, mutta Innolinkin tunnettuus yrityksenä silti melko heikko verrattuna kahteen suurimpaan kilpailijaan. (Innolink Asiakastytyväisyystutkimus 2013.)

Toinen keskeinen syy Insightsin kehitykselle toimitusjohtajien mukaan oli myynnin ja myynnin tuen työn helpottaminen. ”Insights kokoaa olennaisimman eri yhtiöistä, myynnin asiakaspalvelun ja yhteydenpidon ajantasaiset välineet sekä generoi monikanavaisesti liidiapuja myynnin tekijöille” (Kukkola 2014). Aikaisemmin kaikki myynnin työkalut oli hajautettu omikseen erillisiin sisäisiin kansioihin ja Internet-sivujen alle. Ongelmana oli myös se, että tämän vuoksi myyjillä saattoi olla eri versiot muun muassa yritysasettelystä ja tarjouspohjista. Tähän haluttiin muutos, sillä on itsestäänselvyys, että kaikkien myynnin tukitoimien ja -materiaalien tulisi olla ajan tasalla ja helposti saatavilla.

Innolinkin myyjien haastatteluista sain paljon arvokasta tietoa. Innolinkin työkalut kuten kate- ja hinnoittelulaskurit sekä käyntiseuranta olivat toimivuudeltaan kaikkien mielestä hyvällä tasolla, mutta parantamisen varaa toki löytyi paljonkin. Yleisesti toivottiin, että kaikki yleisimmät myyjän työkalut löytyisivät helposti yhdestä paikasta ja tähän Insights toi ratkaisun. Lisäksi myyjien ja myynnin tuen keskuudessa toivottiin helposti saatavaa tietoa asiakkaiden toimialoista sekä uutisia asiakkaiden organisaatio- tai henkilöstömuutoksista. Myyntihenkilöstön keskuudessa odotuksia Insightsia kohtaan ei juuri ollut. Tämä johtui siitä, että kukaan ei vielä osannut mieltää sen käyttötarkoitusta ja

arvioida mitä kaikkea palvelu mahdollistaa ja mitä työkaluja sinne viedään. Yhteisesti toivottiin kuitenkin, että muutos on suunta parempaan päin ja onnistuu eikä aiheuta mitävää lisätyötä arkitoimintoihin.

## **4.2 Innolink Insightsin lanseerauksen vaiheet**

Tässä osiossa käyn läpi toimintatutkimuksen vaiheiden mukaisesti Insightsin käyttöönoton vaiheet. Lanseerauksen ensimmäisessä vaiheessa Innolink Research Oy:n liiketoimintajohtajat sekä toimitusjohtaja testasivat Insightsin käyttöä omien asiakaskäyntiensä ohessa. Tätä vaihetta kutsutaan koemyynniksi. Koemyynnin aikana arvioitiin Insightsin käytettävyyttä yleisesti ja pyrittiin kiinnittämään huomiota epäjohdonmukaisuuksiin sekä kerättiin palautetta jo muutamilta avainasiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

Koemyynnin jälkeen Insightsin käyttöönotto aloitettiin koko henkilöstölle. Tässä vaiheessa koko henkilöstöltä toivottiin käyttökokemuksia ja kehitysehdotuksia palvelusta. Insights lanseerattiin asiakkaille samaan aikaan kuin organisaation henkilöstölle. Tavoitteena oli, että kolmen kuukauden jälkeen muutos toimintatavoissa olisi täysin vaikiintunut koko henkilökunnassa ja käyttäjäkunta asiakkaista muodostunut suhteellisen laajaksi.

### **4.2.1 Koemyynti**

Jokainen liiketoimintajohtajistamme on kiireinen. Annoin koemyynnistä vastaaville henkilöille kolme viikkoa aikaa testata Insightsia asiakkaidensa luona, jonka jälkeen sovin jokaisen kanssa erikseen haastatteluajan.

Koemyynnin tulokset eivät vaikuttaneet aluksi kovin hyviltä. Muun muassa Business-tiimin liiketoimintajohtaja myönsi saman tien, ettei ollut ehtinyt käyttää Insightsia asiakkaidensa luona lainkaan. Tämä asia jo itsessään oli erittäin huolestuttava, sillä jos esimiesasemassa olevat henkilöt eivät käytä palvelua, kuinka sen käyttöä voidaan vaatia muiltakaan? Koemyyntiaikaa pidennettiin sovitusta, jotta kaikki ehtivät tutustua palveluun ja saada siitä konkreettista käyttökokemusta asiakkaiden luona.

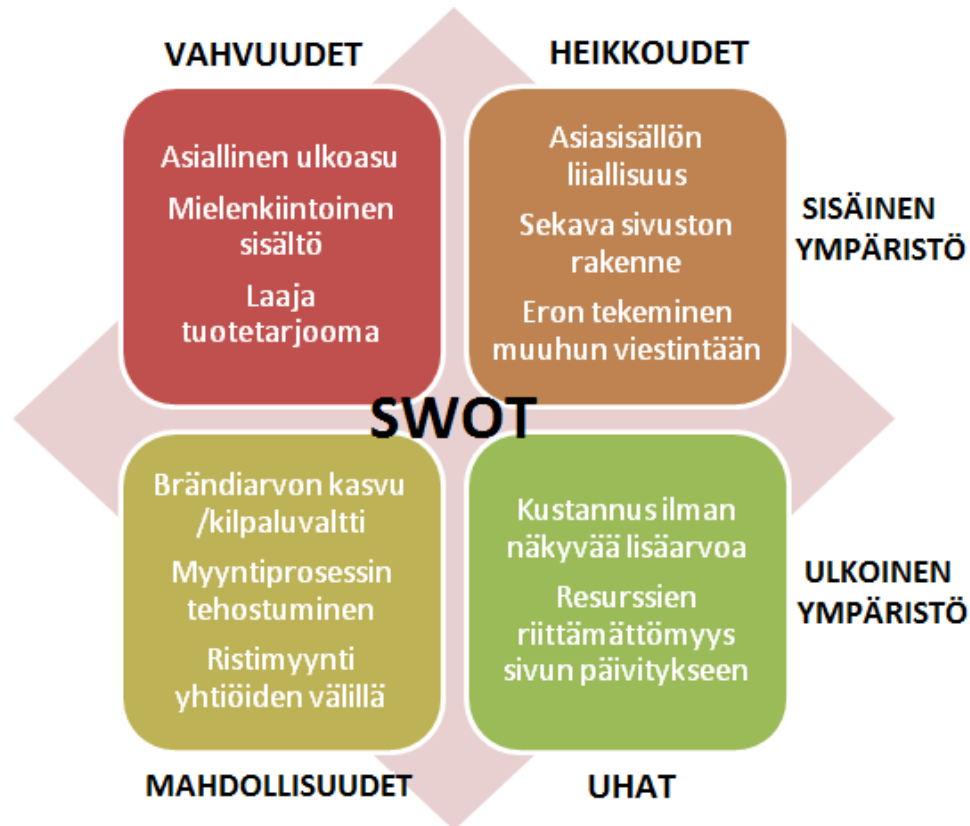
Kaikki liiketoimintajohtajat pystyivät jakamaan kommenttinsa helposti onnistuneisiin asioihin ja kehittämisen kohteisiin, joista oli mahdollista tehdä selkeä yhteenveto SWOT-kaavion mukaisesti (kuvio 7). Positiivista palautetta Insightsin osalta tuli ulkoasusta kokonaisuutena. Palvelun ulkoasua luonnehdittiin asialliseksi, luottamusta herättäväksi ja tyylikkääksi. Lisäksi sen todettiin osaltaan tukevan vankasti Innolink Group Oy:n brändiä. Kaikki konsernin yhtiöt ja niiden tarjooma liitettiin Insightsiin. Jokainen liiketoimintajohtaja piti tätä mainittavana lisähyötynä asiakkaille. Kiitosta sai myös Insightsin jatkuvasti päivittyvä uutislista, joka on ajankohtainen ja muuttuu aina yhtiöiden välillä liikuttaessa.

Consumer-tiimin liiketoimintajohtaja toimii koko Innolink Research Oy:n myyntijohtajana, ja hänen mielestään Insights jäntevöittää koko yhtiön myyntiprosessia. Hänen mielestään tämä vaatii kuitenkin sitä, että myyjät mieltävät itsensä Insightsin käyttäjiksi ja aidosti hyödyntävät toimintoja, joita se sisältää. Yleisesti pidettiin tärkeänä painottaa myyntiliidien hakemisen merkitystä Insightsissa, sillä se on yksi suurimmista motivoivatietekijöistä myyntitiimin osalta.

Vaikka haastateltavien mukaan Insightsista löytyy paljon hyvää, he pystyivät luettelemaan pitkän listan konkreettisia, yksityiskohtaisia ja aiheellisia muutosehdotuksia palvelun kehittämistä varten. Kritiikkiä liiketoimintajohtajilta tuli Insightsin asiasisällön liiallisuudesta, jonka vuoksi asiakas sekä oma henkilöstö saattaisivat kokea Insightsin sekava. Insightsin toiminnallisuudessa oli heidän mukaansa myös haastetta. Negatiivisena puolena pidettiin asiakkaiden ja oman henkilöstön tietämättömyyttä sivuilla näkyvien partnereiden toiminnoista. Partnereiden logot olivat osan mielestä liian näkyvät, sillä niiden merkitys on vähäinen sivulla vierailijoille.

Haastateltavien mielestä sivuston rakenteen tuli olla yksinkertaisempi. Kaikista haasteellisimpana pidettiin kuitenkin eron tekemistä Insightsin eli extranetin ja Innolinkin Internet-sivujen välillä. Pohdinnassa oli erityisesti se, mikä on Internet-sivujen rooli suhteessa Insightsiin, ja mitä sisältöä Insights tuo lisää nettisivuihin verrattuna. Liiketoimintajohtajat arvelivat, että Insightsista odotetaan rajatumpaa tietosisältöä eikä niinkään julkista markkinointia kuin Internet-sivuilla. Heidän mukaansa tässäkin olisi lähettävä asiakkaiden tarpeista ja siitä, mitä tietoa asiakas haluaa ja voi etsiä Insightsista.

Päällimmäisenä haastateltavilla oli mielessä kysymys, miksi asiakas tulisi vierailemaan Insightsiin ja mitkä sisällöt ovat sellaisia, jotka vaativat kirjautumisen uudelta asiakkaalta?



KUVIO 7. Insights SWOT-analyysi koemyynnin pohjalta

#### 4.2.2 Käyttöönotto henkilöstölle

Kokonaisuudessaan koemyynnin ajanjakso venyi suunniteltua pidemmäksi. Liiketoimintajohtajien hektisen työskentelytyylin vuoksi jopa heillä oli vaikeuksia omaksua Insightsin käyttöönotto osaksi jokapäiväistä työnkuvaa. Keskustelua Insightsin ominaisuuksista käytiin puolin ja toisin kehitystiimin ja koemyynnissä olleiden kesken. Ennen Insightsin laajennusta kaikkien käyttöön tehtiin palveluun vielä paljon muutoksia.

Insightsin lanseerausvaiheessa toteutettiin useita erilaisia toimenpiteitä, joilla pyrittiin saamaan käyttöönotto sujuvaksi. Ennen varsinaista käyttöönottoa aloin työstää koko henkilöstön käyttöön pienimuotoista ohjetta Insightsin perustoiminnoista. Ohjeeseen liitettiin ohjeet sisään kirjautumisesta, salasanan muutoksesta, työkalujen käytöstä sekä

muista Insightsin perustoiminnoista. Ohjeen oli määrä tulla jakoon samalla, kun palvelu otetaan käyttöön koko henkilöstölle. Samaan aikaan laadin myös PowerPoint-muotoisen Insights-esittelyn käyttöönottokoulutuksia varten. Insightsin käyttöönottoa pyrittiin helpottamaan myös erityisesti viestinnän ja tiedottamisen avulla. Muun muassa jokaisessa myyntikokouksessa pohjustettiin Insightsin käyttöä ja näytettiin sen osia, vaikka osa olikin vielä keskeneräisiä. Huomasin henkilöstön keskuudessa jonkin verran ihmetystä uutta palvelua kohtaan, sillä sitä ei tässä vaiheessa ollut vielä kertaakaan esitelty virallisesti.

Tammikuun aikana jokaiselle työntekijälle, osastosta riippumatta, luotiin käyttäjätunnukset Insightsiin. Viikko käyttäjätunnusten luonnista järjestin Insights-koulutukset koko henkilöstölle. Koulutukseen rohkaistiin osallistumaan kaikkia riippumatta siitä, kuinka tärkeäksi osaksi Insights muodostuu päivittäisessä työssä. Tämä oli todella positiivinen asia ja sai kiitosta koko henkilöstöltä jo uusien asioiden tiedottamisen näkökulmasta. Koulutus piti sisällään Insightsin esittelyn, palvelun hyödyt myynnin näkökulmasta sekä hyödyt asiakkaille. Koulutuksen sisältö suunniteltiin niin, että se parhaiten tuki käyttöönottoa ja motivoi työntekijöitä palvelun aktiiviseen käyttämiseen heti ensimmäisestä viikosta lähtien. Ensimmäisenä avasin osallistujille perimmäiset syyt, miksi extranet-palvelu meille on luotu ja miksi sen käyttö on tärkeää tulevaisuudessa. Pohjustin alussa Insightsin perimmäistä tarkoitusta myös esittelemällä kaikki siinä mukana olevat kumppanit ja heidän roolinsa. Tässä kohtaa kävimme läpi myös Insightsin rakennetta – mistä löytyy mikäkin työkalu, mikä näkyy asiakkaalle ja mikä vain Innolinkin työntekijöille. Seuraavassa vaiheessa kävimme läpi Insightsista tulevat hyödyt Innolinkin työntekijöiden näkökulmasta sekä yksityiskohtaisesti toiminnot ja työkalut, joita palvelusta löytyy. Lisäksi esittelin kaavion Insightsin käyttöönotosta eli vaihe vaiheelta, missä kohdin asiakastilannetta Insights tuodaan esiin ja mistä näkökulmasta sitä esitellään. Insightsin hyödyt asiakkaalle -kohdassa esittelin toimintoja asiakkaan näkökulmasta ja kävin läpi Innolinkin brändin muodostumista Insightsin myötä. Lopuksi aikaa oli vielä esittää kysymyksiä.

Koulutus toteutettiin Tampereella ja Helsingissä. Molempien osalta keräsin lyhyellä arviointilomakkeella (liite 2) palautteen onnistumisista, kehitysehdotuksista sekä lisäkoulutuksen tarpeesta. Kaikkien osallistujien mielestä koulutus oli erittäin hyödyllinen. Erityisesti myynnin tuki otti koulutuksen positiivisesti vastaan, sillä ennen koulutusta informaatiota oli vain vähän tarjolla ja työkalun on määrä olla aktiivisesti osana joka-

päiväistä työntekoa. Kommenttien perusteella osallistujille alkoi pikkuhiljaa selkiintyä, mistä Insightsin lanseerauksessa on kyse ja moni toivoikin lisää koulutusta, kun palvelun ja siellä olevien työkalujen käyttö aktiivisesti alkaa ja kun se päivittyy. Myös lisätietoa asiakkaiden saamasta konkreettisesta kokonaishyödystä toivottiin ja tätä näkökulmaa onkin luvattu avata tulevilla myyntikokouksissa vielä lisää.

Kuten odotettiin, ainoa negatiivinen palaute tuli tässä vaiheessa palvelun keskeneräisyydestä. Myös operoinnin ja raportoinnin osastojen osallistajat olivat tyytyväisiä koulutukseen, vaikka järjestelmä ei suoranaisesti heitä kosketa. Kommentit koskien itse koulutuksen järjestämistä ja pitämistä olivat positiivisia. Osallistujien mielestä koulutus oli kattava ja ajankäytöllisesti sopivan tiivis. Itse koin, että koulutuksesta oli kaikille hyötyä, sillä osa henkilöstöstä ei ollut kirjautunut järjestelmään kertaakaan ennen koulutusta. Uusista asioista viestimisen tärkeys korostuu, kun muutoksia on paljon ja on hyvä, että koko organisaatio on tietoinen näistä. Lisäkoulutusta on järjestettävä myöhemmin ja Insightsin ottaminen asialistalle esimerkiksi vuotuisissa koordinaattorikoulutuksissa on hyvä idea. Vaikka omasta mielestäni koulutus oli onnistunut, Insightsin syvin olemus ja konkreettinen käyttötarkoitus jäivät varmasti vielä monelle ainakin osittain epäselväksi.

Jotta Insightsin avaaminen koko henkilöstön käyttöön saisi hyvän alun, johto kertoi Insightsin tavoitteita sekä tulevaisuuden askeleista vielä erikseen toimisto-sähköpostilla ja lanseerasi kilpailun Insightsin hyödyn maksimoimiseksi. Kilpailussa tavoiteltiin eniten rekisteröityneitä käyttäjiä, jotka ovat kirjautuneet palveluun. Jokaisella myyjällä ja koordinaattorilla oli siis mahdollisuus luoda Insights-tunnuksia asiakkailleen ja osallistua kilpailuun. Osallistujia ohjeistettiin hakemaan käyttäjiä aktiivisesti kaikessa päivittäisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa, kuten sähköposteissa ja projektinhoidon yhteydessä. Tällä pyrittiin saamaan kaikille järjestelmä tutuksi kuukauden aikana. Lisäksi viestimisen tueksi tulivat konsernin puolelta printtisesitteet ja asiakkaille lähetettävät uutiskirjeet. Insightsin näkyvyyttä myös Internet-sivuilla ja sosiaalisessa mediassa nostettiin.

### 4.2.3 Lanseeraus asiakkaille

Nykypäivän toimintaympäristössä asiakkailta on enemmän tietoa, enemmän vaihtoehtoja, enemmän mahdollisuuksia ja sen seurauksena suuremmat odotukset organisaatioilta. Menestyneimpiä yrityksiä ovat ne, jotka onnistuvat luomaan kiinnostavimman ja yhtenäisimmän brändikokemuksen asiakkailleen ja tätä myötä nostavat brändinsä arvoa. (Prophet 2011.) Myös digitaalisessa toimintaympäristössä kehittyminen on tullut osaksi brändiarvon indikaattoreita, ja asiakasviestinnän tehostuminen ja nopeuttaminen ovat usein tärkeimpiä viestinnän kehityskohtia (Friman 2013; Terentjeff 2011). Insightsin päätavoitteita olivat asiakkaiden näkökulmasta kilpailuedun luominen, asiakkaan sitouttaminen ja Innolink Group Oy:n brändiarvon kehittäminen. Jotta Insights saatiin selkeäksi osaksi konsernin brändiä, täytyi sen yleisilmeen olla yhtenäinen luodun brändin kanssa. Erottuakseen kilpailijoista, koko organisaation brändin kehittämisprosessissa on käytettävä apuna palveluiden ominaisuuksia, logoja ja iskulauseita. Asiakkaille lanseerauksen yhteydessä muun muassa mainontaa, kampanjoita ja Internetiä käytettiin monipuolisesti, sillä näiden laaja käyttö luovat kasvot hyvälle asiakassuhteelle. (Prophet 2011.)

Aikataulullisesti samaan aikaan, kun Insights avattiin koko henkilöstön käyttöön, viestittiin myös asiakkaille uuden palvelun lanseerauksesta. Kaikille nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille lähetettiin suorapostituskirjeet otsikolla ”Innolink Insights – tule mukaan menestymään!”. Asiakkaille kerrottiin, että Insightsiin on koottu Innolinkin ja sen avainkumppaneiden parhaiten kasvua ja kannattavuutta tukeva erityisosaaminen. Rekisteröitymällä asiakas sai hyödyllistä tietoa omista nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaistaan sekä kilpailijoistaan. Sisältöinä erityisesti asiakkaille Insightista löytyy muun muassa tilinpäätöstietoja, mediaseurantaa, rekrytointiaikeita sekä kohdistettuja, ajankohdaisia uutisia ja artikkeleita. Jo ensimmäisen viikon aikana rekisteröityneitä asiakkaita saatiin 100 kappaletta ja palaute oli erittäin positiivista. Asiakkaat kehuivat sivuston modernia ja dynaamista ilmettä sekä mielenkiintoista sisältöä. Kiinnostavuutta pyrittiin nostamaan tehokkaan markkinoinnin avulla sosiaalisessa mediassa sekä muun muassa lehdistötiedotteella.

Henkilöstölle suunnatun rekisteröitymiskampanjan ja tehokkaan markkinoinnin avulla lanseeraus asiakkaiden suuntaan tammikuussa onnistui hyvin. Seuraavassa uutiskirjeessä painotettiin syitä, joiden vuoksi asiakkaan kannattaa rekisteröityä Insightsiin, jos tätä ei ole vielä tehnyt. Uutiskirjeessä tuotiin esiin Innolink Groupin kokonaistarjoomaa, ajankohtaista uutissisältöä ja blogeja sekä asiakkaan omien sidosryhmien tunnistamista. Lisäksi tarjosimme asiakkaillemme etuna -10 % alennuksen Insightsin kautta tulleisiin tilauksiin sekä sivuston kehitysehdotuksista palkintoja.

Erilaisten extranet-palvelujen avulla asiakkailta on mahdollisuus saada helppo pääsy asiakassuhteen kannalta tärkeisiin yhteisiin asiakirjoihin, sopimuksiin ja tiedostoihin. Jokapäiväisen työn linkittyminen niin yrityksen kuin asiakkaankin päässä yhteisten web-järjestelmien kautta säästää molempien aikaa (Terentjeff 2011.) Tämän vuoksi Innolinkin järjestelmiin kirjautumisessa toteutettiin muutos. Single sign on -kertakirjautumisella asiakkaalle luotiin mahdollisuus yhdellä ja samalla tunnukseella nähdä omat tutkimustuloksensa InnolinkWeb -tietojärjestelmästä sekä selata Innolink Insightsia. Muutos oli merkittävä askel asiakashyötyjen- ja viestien kokoamisessa yhteen. Kun yrityksen ja asiakkaan väliset suhteet ovat interaktiivisia, lisää se asiakkaan tyytyväisyyttä kokonaispalveluun (Terentjeff 2011).

Extranet-palveluja ei ole käytetty organisaatioissa vielä kovin paljoa ulkoisen viestinnän tukena. Terentjeffin, Lakkalan & Veteläsuon (2011) mukaan asiakkaisiin kohdistuva viestintä toteutetaan nykypäivänä vielä useimmiten sähköpostien avulla eikä extranetin mahdollisuuksia osata vielä täysin hyödyntää asiakaspalvelussa. Tämä on asia, jota tulee miettiä tulevaisuudessa myös kohdeorganisaatiossa Insightsin osalta.

### **4.3 Muutoksen vakiinnuttaminen**

Organisaation sisäisissä muutoksissa prosessin alkaminen on usein selkeä, johdolta tullut päätös. Se, milloin muutos on viety loppuun saakka, on vaikeampi määrittellä. Jotta muutos saadaan vakiinnutettua koko organisaatiossa, vaatii se henkilöstöltä aikaa. Uusiin työskentelytapojen omaksuminen ei käy hetkessä ja johdon on pidettävä huolta, ettei vanhoihin tapoihin sorruta. Työntekijöiden on hyväksyttävä muutos ja nähtävä vaivaa sisäistääkseen uudet tavat. Kaiken tämän vuoksi täytyy jossain vaiheessa pysähtyä arvioimaan muutosta ja sen tilaa. (Pahkin & Vesanto 2013.) Muutoksen vakiinnuttamisessa

on käytettävä monenlaisia keinoja. Koko prosessin aikana on oltava jatkuvaa viestintää sekä erilaisia workshoppeja ja valmennuksia. Saavutetuista tuloksista täytyy viestiä henkilöstölle, jotta muutosinto saadaan pysymään yllä. Johdon esimerkki on tärkeä. Muutoksen vakiinnuttamisessa oleellista on se, että johto viestii henkilöstölle muutoksen tavoitteista – miksi muutos täytyy toteuttaa ja miten se tapahtuu. Sen jälkeen pyritään siihen, että työntekijät osaltaan ovat ideoimassa ja tuomassa ratkaisuja siihen, miten muutos olisi järkevä toteuttaa. (Valpola 2004, 43.)

Innolinkin muutosprosessissa, jossa Insights lanseerattiin henkilöstön sekä asiakkaiden käyttöön, viestintä oli jatkuvaa läpi koko prosessin. Joulukuussa henkilöstölle informoitiin uuden extranetin luomisesta koko konsernille, mutta palvelun käyttötarkoitusta tai sisältöä ei yksityiskohtaisesti avattu. Suurin osa oli siis tietoisia uudesta palvelusta, mutta eivät siitä, miksi se toteutetaan. Vielä tässä vaiheessa Insightsin sisällöt ja toiminnot pidettiin sisäpiirin tiedossa, sillä koettiin, että keskeneräisen työkalun esittelemineen koko henkilöstölle olisi saanut aikaan paljon kritiikkiä ja nostanut turhaa, liian varhaista muutosvastarintaa. Joulukuussa ensimmäiset käyttökokemukset haettiin tämän vuoksi vain liiketoimintajohtajilta. Heillä oli ymmärrys siitä, että tässä vaiheessa palvelu ei ole vielä täysin valmis ja heidän käytössään on tarkoitus paljastaa pahimmat sudenkuopat ja ongelmat.

Muutoksen vakiinnuttaminen aloitettiin joulukuun lopulla keskustelemalla työntekijöiden kanssa avoimesti Insightsista ja odotuksista, joita siihen liittyivät. Vaikka ymmärrettävästi kovin moni ei osannut asettaa konkreettisia toiveita Insightsille, olivat keskustelut hyödyllisiä. Niiden tarkoituksena oli jo kevyesti pohjustaa Insightsin lanseerausta niin, että henkilöstö oli saanut jo hieman lisää informaatiota asiasta ja ehkä jo jopa odottivat innolla tulevaa. Heti tammikuun ensimmäisellä viikolla Innolink Group Oy:n projektipäällikkö tiedotti koko henkilöstöä Insightsin lanseerauksesta ja siitä, että viikon sisällä kaikki saisivat käyttäjätunnukset kirjautumista varten. Lisäksi nimettiin kaksi yhdyshenkilöä, joihin sai olla yhteydessä kaikissa Insightsiin liittyvissä asioissa. Tässä vaiheessa viestintä ei ollut vielä kovin selkeää sen osalta mikä Insights on ja mitä varten se on kehitetty.

Kaikki asiakaskirjeet Insightsin osalta tiedotettiin myös henkilöstölle, jotta kaikki olivat tietoisia millä tavoin asiakkaita lähestyttiin asian osalta. Lanseerausviikolla konsernin toimitusjohtaja tiedotti Insightsiin liittyvistä asioista yleisesti koko organisaatiolle ja

kannusti kaikkia työntekijöitä testaamaan palvelua ja viestimään siitä asiakkailleen. Tiedotteessa kerrottiin muun muassa Insightsin luomisen perusteet sekä visio siitä, mitä sen avulla toivotaan saavutettavan. Samassa viestittiin avainasiakkaiden ja kumppaneiden positiivisista ensireaktioista Insightsia kohtaan. Toimitusjohtajan kannustesoilla, positiivisella vastaanotolla asiakkaiden puolelta sekä käynnistetyllä kilpailulla rekisteröityneistä asiakkaista oli tärkeä osa muutoksen vakiinnuttamisessa. Työntekijät olivat innoissaan kilpailusta ja kävivät itse aktiivisesti tutustumassa sivuston sisältöön, jotta osaisivat kertoa siitä tarkemmin asiakkaille. Myös ulkopuolelta tullut myönteinen palaute sai työntekijätkin pitämään palvelun lanseerausta hyvänä asiana.

Käyttökoulutukset aloitettiin mahdollisimman pian, kun kaikki olivat saaneet henkilökohtaiset kirjautumistiedot. Koulutuksilla oli tärkeä rooli muutoksen vakiintumisessa, sillä ne olivat ensimmäisiä tilaisuuksia, joissa henkilöstölle konkreettisesti näytettiin, mitä kaikkea palvelu piti sisällään ja millaisia työkaluja henkilöstön käyttöön tuli. Lisäksi kysymyksille annettiin reilusti aikaa. Koska muutos pyrittiin saada vakiinnutettua osallistamalla koko henkilöstöä Insightsin kehittämiseen, viestittiin selkeästi, että kehitysehdotuksia sekä mahdollisten kirjoitusvirheiden ja epäjohdonmukaisuuksien etsimistä toivottiin kaikilta. Työntekijöiden kommenttien perusteella korjaukset palveluun tehtiin nopeasti, saman päivän aikana, joka loi henkilöstölle tunteen, että heidän mielipiteillään kehittämistyössä oli aidosti väliä. Käyttökoulutusten lisäksi Insightsia esiteltiin jokaisessa myyntipalaverissa ja kerrottiin millaisia muutoksia sivustoon oli tehty ja millaisia parannuksia on vielä lähiaikoina tulossa. Lisäksi Innolinkin omaan myyntikäntäseurantaan sisällytettiin asiakkaan lomakkeelle kysymys siitä, käyttikö myyjä aktiivisesti Insightsia hyödyksi tapaamisen aikana. Tällä pyrittiin luomaan painetta myyjille asiakaskäynneille, jotta asia ei saman tien unohdu.

Muutos saatiin vakiinnutettua käytännössä täysin jo ensimmäisen kuukauden aikana, mutta sitä on edelleen seurattava, jotta vanhoja toimintatapoja ei oteta uudelleen käyttöön. Muutoksen vakiintumista helpotti erityisesti se, että suurin osa Insightsiin siirretyistä työkaluista ei ole enää käytettävissä mitään muuta kautta. Tämän osalta muutos on siis osittain pakotettu.

## 5 POHDINTA

Kun Insightsin lanseerauksesta tiedotettiin, suuri osa henkilöstöstä suhtautui asiaan negatiivisesti. Taustalla tässä olivat aiemmat huonot kokemukset muutosten läpiviennissä – viimeisin suuri muutos koski toisenlaisen järjestelmän käyttöönottoa. Tämän muutoksen läpiviennissä epäonnistuttiin täysin ja muutos ei vakiintunut vaan henkilöstö päätyi loppujen lopuksi pysymään totutuissa toimintatavoissa.

Viestintä Insightsin kehittämisvaiheessa oli tarkoituksella vähäistä. Tällä haluttiin välttää keskeneräisestä palvelusta koituvaa negatiivista ilmapiiriä. Päätös oli tässä tapauksessa hyvä vanhojen kokemusten ollessa taustalla vahvoina. Muutosviestintää aloitettiin pikkuhiljaa ja ensimmäiset avoimemmat keskustelut Insightsin osalta olivat toteuttamaini haastattelut alkukartoitusta varten. Vaikka pienimuotoisen alkukartoituksen toteuttaminen ei konkreettisesti tuonut lisäarvoa Insightsin kehittämiseen, oli keskustelut myyjien ja henkilöstön kanssa ehdottomia. Informaatio ja innostava asenne muutoksen varhaisessa vaiheessa koettiin selkeästi positiivisena asiana.

Joulukuussa viestintä keskittyi lähinnä Insightsin käyttöönoton pohjustukseen. Asiaa tuotiin ilmi säännöllisesti eri tilanteissa ja tällä kasvatettiin kiinnostusta uutta palvelua kohtaan. Muutosvastarintaa esiintyi tässä vaiheessa melko runsaasti. Henkilöstöllä oli omat epäilyksensä palvelun toimintavarmuudesta ja erityisesti siitä, että jaksetaanko muutos viedä kunnialla loppuun saakka vai jääkö palvelu keskeneräiseksi niin kuin aiemmalle järjestelmälle oli käynyt. Koska työtapojen muutoksesta ei ollut tiedotettu kovin paljoa, henkilöstö pelkäsi, että eri työkalujen käyttö palvelun kautta tekisi työskentelestä tehottomampaa ja hidastaisi sitä merkittävästi. Paljon pohdittiin myös sitä, onko palvelu aidosti hyödyllinen organisaatiolle ja asiakkaille. Lisäksi vastaan tuli myös pienimuotoista vastarintaa ilman perusteita.

Kun tammikuussa henkilöstö sai käyttäjätunnukset Insightsiin, epäilykset muun muassa toimintavarmuutta ja ulkoasua kohtaan hälvenivät hieman. Vaikka Insightsia ei ollut kehitetty loppuun saakka, se oli visuaalisesti ja sisällöllisesti lähes valmis ja herätti luottamusta työntekijöissä. Jatkuvan viestinnän periaatetta jatkettiin välittömästi, kun Insights avattiin henkilöstölle ja asiakkaille. Koko yhtiön toimitusjohtajan sähköpostitiedote Insightsin luomisen perusteista, hyödyistä ja tulevaisuuden visiosta oli hyväksi

muutoksen eteenpäin viemisessä. Positiivinen asia oli, että muutoksen tuki tuli selvästi konsernin puolelta ja viestintä oli selkeää. Kilpailu henkilöstön kesken rekisteröityneiden asiakkaiden määrystä sai kaikki aktivoitumaan. Tämän myötä myös kysymyksiä Insightsin käyttöön liittyen sekä kehitysehdotuksia tuli runsaasti. Insights pikaohjeet ja käyttökoulutukset koettiin erittäin hyödyllisiksi ja muutosvastarinta hälveni selkeästi.

Tammikuun käyttökoulutusten ja kilpailun jälkeen tiedottaminen vähentyi melko radikaalisti. Seuraava tiedote palvelun osalta tuli maaliskuussa ja koski kertakirjautumista, joka luotiin helpottamaan asiakkaiden liikkumista Insightsin ja raportointiportaali Inno-linkWebin väliä. Tämän osalta henkilöstölle viestittiin kuitenkin selkeästi ohjeet muutoksen tiedottamisesta asiakkaille.

Kokonaisuudessaan Insightsin lanseeraus ja käyttöönotto onnistuivat hyvin. Alun muutosvastarinta saatiin täysin poistettua ja henkilöstö otti työkalujen käytön uudessa palvelussa hyvin. Viestintä oli erinomaista aluksi, mutta muutos ei ollut vielä täysin vakiintunut, kun tiedottaminen loppui lähes täysin. Uusista muutoksista työkaluissa ja palvelusta olisi pitänyt tiedottaa ahkerammin, sillä nyt kirjautuessaan sisään saattoi työntekijä huomata palvelun ulkoasun muuttuneen radikaalisti. Toimintatapojen muutos vakiintui myynnin tukeen kuuluvien keskuudessa niiltä osin, kun työkalut siirrettiin käytettäväksi Insightsin kautta eikä niitä ollut enää saatavilla muualla. Lisäksi asiakastunnusten luominen vähentyi merkittävästi kisan jälkeen. Työntekijät eivät juuri liiku Insightsissa lukien esimerkiksi ajankohtaisia uutisia tai blogitekstejä, vaikka tätä hyötyä heille painotettiin alusta asti. Insightsin tuottamia myyntiliidejä käytetään hyödyksi kuitenkin aktiivisemmin. Myyjät sen sijaan käyttävät Insightsia ahkerasti, sillä yritysesityksiä käydään läpi myyntikäynneillä Insightsin kautta.

Itse toimintatutkimuksen toteuttaminen muutosprosessin eteenpäin vievänä voimana onnistui kohtalaisesti. Minulla oli hyvät mahdollisuudet keskustella, vastata kysymyksiin sekä ottaa vastaan kehitysehdotuksia Insightsiin liittyen. Lisäksi jokapäiväinen työskentely osana organisaatiota antoi minulle mahdollisuuden jatkuvaan havainnointiin ja tätä kautta myös vaikutusmahdollisuuksia työntekijöihin päin. Koska minulle ei annettu virallisia valtuuksia viestintään ja tiedottamiseen, oli täysi osallistuminen muutoksen eteenpäin viemiseen rajattua. Toimin yhteyshenkilönä henkilöstön ja johdon välillä, mutta selkeitä vastuita ei muutosprosessiin määritelty. Myös viestintä saattoi olla tämän vuoksi jossain määrin epä johdonmukaista, sillä niin virallisia kuin epävirallisiakin tie-

dotteita tekivät Innolink Group Oy:n toimitusjohtaja ja projektipäällikkö sekä Innolink Research Oy:n toimitusjohtaja, liiketoimintajohtajat ja minä. Tämän vuoksi työntekijät eivät aina tiedäneet, kenelle vastuu kuuluu ja kenelle kehitysehdotukset ja kysymykset tulisi suunnata. Kvist ja Kilpiän (2006) mukaan muutoksen aikana on otettava huomioon henkilöstön kehittäminen, johtaminen vision avulla, valtuuttaminen, riittävän tuen antaminen ja tehokas viestintä. Kaikki nämä osa-alueet otettiin muutoksen aikana huomioon, ja muutoksen tavoitteet täyttyivät. Tehokkaamman viestinnän olisi kuitenkin ollut syytä jatkaa vielä pidemmälle. Viestien toistoilla muutoksen pysyvyys on taatumpi ja luo selkeän tavoitteen Insightsin käytöstä osana jokapäiväistä toimintatapaa niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin.

## LÄHTEET

Aalto, E. & Rubanovitsch M. D. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

AC-Sanafor. n.d. Muutosviestintä.

<http://www.acsanafor.fi/osaaminen/palvelut/strateginen-suunnittelu/muutosviestinta/>  
Luettu 1.4.2014

Anesa. 2008. Keeping a Research Journal.

<http://researchtips.wordpress.com/2008/02/26/keeping-a-research-journal/> Luettu 11.5.

Asiakastyytyväisyystutkimus. 2013. Innolink Research Oy. Innolink Research Oy:n intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Luettu 20.11.2013

Corti, L. 1993. Using diaries in social research

<http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU2.html> Luettu 15.12.2013 Luettu 5.4.2014

Enbysk, M. 2011. Extranet Benefits, Microsoft Small Business Center

<http://www.microsoft.com/business/en-us/resources/technology/business-software/extranet-benefits.aspx?fbid=ExTEiqqYb9m>

Friman, J. 2013. Digitaalinen markkinointi, sosiaalinen brändiarvo ja markkinoinnin

tulevaisuus [http://www.sn4mobile.com/blog\\_fin/2013/12/markkinoinnin-tulevaisuus/](http://www.sn4mobile.com/blog_fin/2013/12/markkinoinnin-tulevaisuus/)  
Luettu 8.4.2014

Heathfield, S. n.d. Communication in Change Management.

[http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change\\_lessons2.htm](http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm) Luettu 1.4.2014

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Innolink yritysesittely. 2013. Innolink Research Oy. Innolink Research Oy:n intranet.

Vain sisäiseen käyttöön. Luettu 20.11.2013

Innolink henkilöstösuunnitelma. 2013. Innolink Research Oy. Innolink Research Oy:n

intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Luettu 20.11.2013

Jain, P. Kulhari, M. & Kumar, S. n.d. Internet, Intranet, Extranet

<http://www.scribd.com/doc/209615146/Internet-Intranet-hgghExtranet> Luettu 5.4.2014

Janssen, C. 2010. Techopedia, Extranet.

<http://www.techopedia.com/definition/2401/extranet> Luettu 5.4.2014

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2013. Opinnäytetyöpakki

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTutk.aspx> Luettu 21.11.2013

Konsulttiyritys Mercuri Urval

<http://www.mercuriurval.com/fi/Countries/Suomi/Palvelut-yrityksille/Liiketoiminnan-muutokset/> Luettu 17.11.2013

Kortesuo, K. 2013. Ekstranetti koulutusyrityksille on kuin kolmas pakara asiakkaalle.  
<http://eioototta.fi/ekstranetti-koulutusyritykselle-on-kuin-kolmas-pakara-asiakkaalle/>  
Luettu 5.4.2014

Kukkola, M. toimitusjohtaja. 2014. Insights to Innolink. Sähköpostiviesti. mar-  
ko.kukkola@innolinkgroup.fi. Tulostettu 14.1.2014

Kvist H. & Kilpiä T. Muutosaskeleita. 2006. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy  
Kurvinen, J. 2013. Miksi muutos on niin vaikea?  
<http://osaamattomuusmaksaa.wordpress.com/tag/muutoksen-kaava/> Luettu 25.1.2014

Lawrence, P. n.d. How to Deal With Resistance to Change  
<http://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change/ar/1> Luettu 23.2.2014

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus.  
[http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566) Luettu 17.11.2013

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC.  
[https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2\\_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf](https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf)  
Luettu 5.4.2014

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 1.  
painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pahkin, K & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org\\_tyont\\_net.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf) Luettu 5.4.2014

Pergamon Flexible Learning. Revised edition 2007. Management extra – change man-  
agement. Elsevier Ltd.

Piirainen, A. 2011. Muutosprosessi – stabiilista tilasta vihan kautta hyväksyntään.  
<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/muutosprosessi/> Luettu 25.1.2014

Prophet. 2011. Brand.Customer Relationship: The Face of Your Business Strategy  
<http://www.prophet.com/thinking/view/18-brand-customer-relationship> Luettu 8.4.2014

Queensland Government Chief Informartion Office. 2011. Change Management Plan  
Workbook and Template.  
[http://www.nrm.wa.gov.au/media/10528/change\\_management\\_plan\\_workbook\\_and\\_template.pdf](http://www.nrm.wa.gov.au/media/10528/change_management_plan_workbook_and_template.pdf) Luettu 7.4.2014

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen  
tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 23.11.2013

Taatila, V. 2009. Toimintatutkimuksia – esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen  
koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä  
<http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/d/d06.pdf> Luettu 17.11.2013

- Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa –yksikön julkaisu.  
[http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx). Luettu 5.4.2014
- Terentjeff, T. 2011. Myynninhallinnan ja asiakaspalvelun työkalut yhdistyvät  
<http://www.gemilo.com/yritysblogi/tag/extranet/> Luettu 7.4.2014
- Terentjeff, T. Lakkala, H. & Veteläsuo, M. 2011. Sosiaalinen media yritysten viestinnässä. <http://www.slideshare.net/hrry/some-yritysten-viestinnassa> Luettu 7.4.2014
- Tolvanen, V. 2013. Johdammeko muutosta toivomalla?  
<http://www.villetolvanen.com/2013/11/08/johdammeko-muutosta-toivomalla/>  
Luettu 17.11.2013
- Työterveyslaitos. 2013. Muuttuva työelämä, organisaatiomuutos, roolit ja vastuut.  
[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/organisaatiomuutos/roolit\\_ja\\_vastuut/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/roolit_ja_vastuut/sivut/default.aspx) Luettu 28.3.2014
- Valpola A. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. 2004. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Viestintätoimisto Deski. 2008. Sisäisen viestinnän ABC.  
[http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.viestintatoimistodeski.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf) Luettu 1.4.2014
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007. Toimintatutkimus.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> Luettu 5.4.2014

## LIITTEET

### Liite 1. Alkukartoituksen lomakerunko

**1. MYYJÄT: Mitä mieltä olet nykyisistä myynnin työkaluista ja prosesseista? (mitä hyvää – mitä huonoa?)**

**2. MYYJÄT: Mitä muutoksia toivoisit työkaluihin ja prosesseihin tehtävän?**

**3. MYYJÄT: Millaisia odotuksia sinulla on Innolink Insightsin osalta?**

**4. MYYJÄT: Muuta kommentoitavaa?**

**5. TOIMITUSJOHTAJA: Mistä ajatus Insightsin kehittämiseksi tuli? Mitkä ovat perimmäiset syyt?**

**6. TOIMITUSJOHTAJA: Mihin Insightsia tarvitaan? Ratkaiseeko se joitain ongelmia?**

**7. TOIMITUSJOHTAJA: Mitkä ovat hyödyt, joita Insightsilta odotetaan?**

**8. TOIMITUSJOHTAJA: Mitkä ovat Insightsin uhat? Voiko jotain mennä pieleen?**

## Liite 2. Koulutusten arviointilomake

**INNOLINK INSIGHTS -KOULUTUKSEN ARVIOINTI**

***Olkaa hyvä ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan.***

**9. Ryhmä, johon kuulut**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> Myyjä        | 3. <input type="checkbox"/> Operointi   |
| 2. <input type="checkbox"/> Myynnin tuki | 4. <input type="checkbox"/> Raportointi |
|                                          | 5. <input type="checkbox"/> Muu         |

**10.A. Arvioikaa asteikolla 1–7, kuinka nämä asiat mielestänne onnistuivat koulutuksessa.**

**Asteikko: 1 = onnistunut erittäin huonosti ... 7 = onnistunut erittäin hyvin**

**A.**  
***Onnistuminen***  
**1...7**

**Koulutuksen arviointi**

- |                                                    |       |
|----------------------------------------------------|-------|
| 1. Koulutuksen vastaavuus ennako-odotuksiisi ..... | _____ |
| 2. Yleinen sujuvuus .....                          | _____ |
| 3. Asiasisällön hyödyllisyys .....                 | _____ |
| 4. Ajankäyttö .....                                | _____ |
| 5. Kouluttajan asiantuntemus .....                 | _____ |
| <b>Kokonaisarvosana koulutukselle.....</b>         | _____ |

**11. Koitko Innolink Insights -koulutuksen hyödylliseksi?**

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> Kyllä | 2. <input type="checkbox"/> En |
|-----------------------------------|--------------------------------|

**12. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta Innolink Insightsiin liittyen?**

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> Kyllä | 2. <input type="checkbox"/> En |
|-----------------------------------|--------------------------------|

**Jos vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", mihin asiaan liittyen?**

**13. Jäitkö kaipaamaan jotain Innolink Insights -koulutuksessa? Jos kyllä, niin mitä?****14. Muuta kommentoitavaa?**