

# KANTA-ASIAKASOHJELMAN UUDISTUS JA SEN OHJEISTUS HENKILÖKUNNALLE

Case: Iittala

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2009  
Niina Nieminen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NIEMINEN, NIINA:

Kanta-asiakasohjelman uudistus ja sen  
ohjeistus henkilökunnalle  
Case: Iittala

Markkinoinnin opinnäytetyö, 62 sivua

Kevät 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään MyIittala-kanta-asiakasohjelman uudistusta ja sen ohjeistusta myymälähenkilökunnalle. Iittalan myymälähenkilökunta tulee saamaan myymälöihin käyttöönsä kirjallisen MyIittala-oppaan, josta he löytävät kaiken olennaisen tiedon liittyen uuteen MyIittala-konseptiin. Työn tarkoituksena on selvittää MyIittala-konseptiuudistusta yleisesti, ja kuinka opas myymälähenkilökunnalle on toteutettu.

Työn teoriaosuudessa käsitellään viestintää työyhteisöissä, ja kuinka viestintä vaikuttaa työyhteisön kaikkiin toimintoihin. Viestinnän merkitys kasvaa muutostilanteissa. Muutoksessa johtaminen on tärkeä taito. Viestinnän on oltava jatkuvaa muutoksessa, ja kun muutos osataan johtaa hyvin, vähentyy myös muutoksen yleensä aiheuttama muutosvastarinta. Muutoksen vastustamista vähentää myös se, että työntekijät otetaan mukaan asioiden suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja tätä kautta työntekijöitä motivoidaan muutoksen tuomiin toimintatapoihin. Näin työntekijät voivat tuntea olevansa sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon, jossa he työskentelevät.

Empiriaosuudessa selvitetään MyIittala-konseptiuudistusta yleisesti, sekä mitä hyötyä siitä on asiakkaille ja kuinka se tulee vaikuttamaan myyjien työhön myymälöissä. Empiriaosuudessa käsitellään myös myymälähenkilökunnalle tulevaa MyIittala-oppaan toteuttamista.

Uutta MyIittala-konseptia ei ole vielä lanseerattu. Tehdyn työn perusteella voidaan todeta MyIittala-oppaan olevan onnistunut, sekä erittäin hyödyllinen ja käytännöllinen väline myyjille heidän työssään.

MyIittala-konseptilla on edellytykset menestyä. Ratkaisevan tärkeää konseptin menestyksen kannalta on myyjien sitouttaminen uuteen konseptiin. Myyjien kannustaminen ja palkitseminen on merkityksellistä ja motivoi heitä työssään. Myyjiltä saatavan palautteen avulla voidaan yhteisvoimin parantaa uuden konseptin toimivuutta. Samalla myyjien sitoutuminen MyIittalaan kasvaa, kun he pääsevät itse vaikuttamaan mielipiteillään.

Avainsanat: viestintä, muutosjohtaminen, sitoutuminen, motivointi, MyIittala-konsepti

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

NIEMINEN, NIINA:

Regular customer program's reform and  
its directions for the personnel  
Case: Iittala

Bachelor's Thesis in Marketing, 62 pages

Spring 2009

## ABSTRACT

---

This thesis focuses on MyIittala regular customer's program reform and its instructions for use to the sales personnel. The Iittala sales personnel receive a written MyIittala guide to be used in the Iittala stores. From the guide they can find all essential information relating to the new MyIittala concept. The purpose of this study is to examine how the guide has been implemented to the sales personnel.

The theoretical section of the study discusses communication in work communities and how communication contributes to all functions in the work community. The meaning of communication increases in a situation of change. In a changing situation management is an important skill. Communication has to be continuous during change. When it is known how to manage change, it is also possible to reduce the resistance which is usually caused by the change. Resistance can be reduced also by having employees to plan things together as early as possible. In this way it is possible to motivate employees to accept the actions which a change brings. And, employees then feel committed to their work and to the organization they are working for.

The empirical section of the study explores MyIittala concept reform in general, what advantages it offers to customers, and how it is going to contribute to the sales personnel's work in the stores. The empirical section also discusses the implementation of the MyIittala written guide book to the sales personnel.

The new MyIittala concept has not been launched yet. On the grounds of the work that has been carried out so far, it can be said that the MyIittala written guide is a success, and a very useful and practical tool for the sales personnel in their work.

MyIittala concept has good possibilities to succeed. A vitally important role in the success of the concept is the sales personnel's commitment to concept. Encouraging and rewarding the sales personnel is significant, and it also motivates them to do their job. With the feedback received from the sales personnel it is possible, through joint effort, to make the new concept function better. At the same time, sales personnel's commitment to MyIittala continues when they are allowed to contribute their own opinions.

Key words: communication, management of change, commitment, motivation, MyIittala concept

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYSESITTELY	5
3	VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ	6
3.1	Yhteisöviestintä	6
3.1.1	Yhteisöviestinnän lähtökohtia	6
3.1.2	Sisäisen viestinnän kanavat ja strategian viestintä	8
3.2	Viestinnän tarkoitus	10
3.3	Viestinnän vaikuttavuus, tehokkuus ja tavoitteet	11
3.4	Johtamisviestintä	14
3.5	Muutosviestintä	15
4	MUUTOS JA JOHTAMINEN	17
4.1	Henkilöstö muutoksen keskellä	18
4.2	Haasteita muutoksen johtamisessa ja muutoksen epäonnistuminen	21
4.3	Muutoksen aiheuttama pelko	23
4.4	Muutosvastarinta	25
5	TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN	27
5.1	Motivaatio ja työntekijöiden motivointi	27
5.1.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	28
5.1.2	Asioita, jotka motivoivat työntekijöitä	29
5.2	Työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen	31
5.2.1	Sitouttaminen haasteena	32
5.2.2	Lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutuminen	33
5.2.3	Työntekijöiden sitoutumisen merkitys työyhteisössä	34

6	MY IITTALA-KONSEPTIUUDISTUS	36
6.1	Iittalaan liittyviä käsitteitä	36
6.2	MyIittala-kanta-asiakasohjelman taustaa	37
6.3	Uusi, monikanavainen MyIittala-yhteisö	38
6.4	Uuden konseptin hyödyt asiakkaalle	38
6.5	Uuden konseptin vaikutukset myyjien työhön	39
6.6	MyIittala-konseptin suunnittelu, toteutus ja hyödyt yritykselle	41
7	MY IITTALA-OPPAAN TOTEUTTAMINEN	44
7.1	Oppaan toteuttamisen lähtökohtia	46
7.2	Kirjallisen oppaan valinta ja käyttöönotto	49
7.3	Koettuja haasteita oppaan toteuttamisessa	50
7.4	Oppaassa käsiteltävät asiat	51
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	53
9	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	58

## 1 JOHDANTO

Sisäisen viestinnän merkitys organisaatioissa kasvaa jatkuvasti. Viestintää ei pidetä enää erillisenä toimintona työyhteisössä, vaan sen on ymmärretty liittävän yhteen kaikki organisaation toiminnot. Työntekijät ovat tyytyväisempiä, kun heille tiedotetaan asioista. Viestinnän on oltava vuorovaikutteista, niin että myös työntekijöille annetaan mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä asioihin. Näin ihmiset tuntevat, että heitä kuunnellaan. Nämä seikat vaikuttavat myös työntekijöiden motivoitumiseen. Viestintä liittyy tiiviisti myös johtamiseen. Esimiehen johtamistaidot ovat olennaisen tärkeä asia työyhteisössä. Nykyään esimiehet ovat myös ymmärtäneet paremmin viestintätaitojen merkityksen työssä.

Muutosten johtaminen ja viestinnän merkitys työyhteisössä ovat hyvin ajankohtaisia aiheita, koska liikemaailmassa muutoksia tapahtuu nykyään jatkuvasti. Esimerkiksi yrityksissä alkavista YT-neuvotteluista joutuu kuulemaan uutisista päivittäin. Viestinnän merkitys kasvaa muutostilanteessa. Vaikka muutokset ovat nykyään jatkuvia, niin muutosten johtamisessa yrityksillä on parantamisen varaa. Työntekijöille ikävin vaihtoehto on kuulla tv:stä tai lukea lehdestä omaa työpaikkaa koskevista uutisista. Tämä voi johtaa siihen, että heidän työmotivaationsa heikkenee, ja he alkavat vastustamaan muutosta.

Jotta muutos olisi mahdollista viedä läpi onnistuneesti, pitäisi henkilökunta ottaa mukaan sen suunnitteluun ja sitouttaa heidät tulevaan. Kun henkilökunta otetaan mukaan suunnitteluun, he tuntevat olevansa tärkeitä yritykselle. Tämän myötä myös henkilökunnan motivaatio ja sitoutuminen työtä ja organisaatiota kohtaan kasvaa. Työntekijöiden sitouttaminen voi olla suuri haaste yritykselle, ja kun siinä onnistutaan, voi se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja menestykseen merkittäväällä tavalla.

Käsittelen työssäni MyIittala-kanta-asiakasohjelman uudistusta ja sen ohjeistusta myymälähenkilökunnalle. Case-yrityksenä on Iittala. Iittalan myymälähenkilökunta

tulee saamaan myymälöihin käyttöönsä kirjallisen MyIittala-oppaan, josta he löytävät kaiken olennaisen tiedon liittyen uuteen MyIittala-konseptiin. Elokuussa 2008 Iittalan pääkonttorilta pyydettiin minua mukaan toteuttamaan opasta. Aloitin oppaan tekemisen syyskuussa ja työstin opasta joulukuuhun 2008 saakka. Työskentelen itse yhdessä Iittalan myymälässä ja koen sen koko myymälähenkilökunnan eduksi, että olin mukana työstämässä opasta heidän käyttöönsä.

Työn tarkoituksena on selvittää MyIittala-konseptiuudistusta yleisesti, ja kuinka opas myymälähenkilökunnalle on toteutettu. Tärkeimmässä roolissa uudessa MyIittala-konseptissa ovat Iittalan myymälöiden myyjät. Ratkaisevan tärkeäksi asiaksi uuden konseptin menestyksen kannalta muodostuukin myyjien motivoiminen ja sitouttaminen uuteen konseptiin ja sen tuomiin toimintatapoihin. Uusi MyIittala lanseerataan 1. maaliskuuta 2009. Se tulee tuomaan myyjien työhön lisää haasteita ja uusia toimintatapoja.

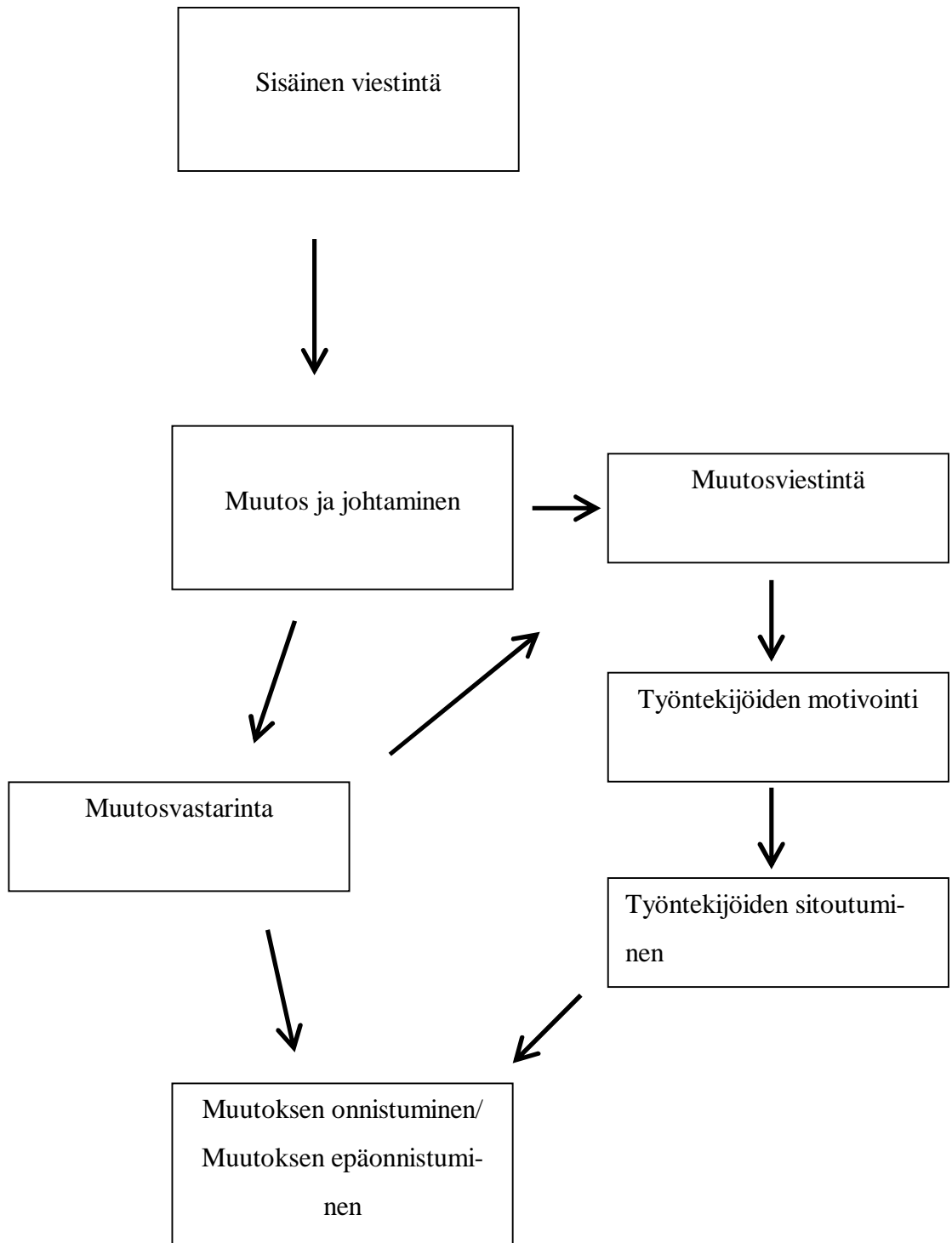
Teoriaosuudessa käsiteltävät aiheet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Teoriaosuudessa käsitellään muutoksen johtamista, johon viestintä liittyy erottamattomasti. Suunniteltaessa muutosta organisaatiossa, on erittäin tärkeää motivoida työntekijöitä mukaan muutokseen, ja tätä kautta saada heidät sitoutumaan. Työntekijöiden motivointia ja sitouttamista käsitellään teoriaosuuden viimeisessä luvussa. Teoriaosuudessa käsiteltävät asiat ovat erittäin tärkeitä huomioida myös MyIittala-konseptia lanseerattaessa.

Empiriaosuudessa selvitetään MyIittala-konseptiuudistusta yleisesti, sekä mitä hyötyä siitä on asiakkaille ja kuinka se tulee vaikuttamaan myyjien työhön myymälöissä. Empiriaosuudessa käsitellään myös myymälähenkilökunnalle tulevaa MyIittala-oppaan toteuttamista. Empiriaosuudessa käsiteltävät asiat perustuvat omiin kokemuksiini ja näkemyksiini MyIittala-konseptiuudistuksessa mukanaolon ajalta.

Kuviossa 1 esitellään tämän työn teoreettinen viitekehys. Työ alkaa työyhteisön sisäisen viestinnän ja sen merkityksien tarkastelulla. Sisäinen viestintä vaikuttaa suuresti muutoksen johtamiseen. Muutostilanteessa viestinnälle käytetään omaa termiä: muutosviestintä. Muutos synnyttää usein muutosvastarintaa, mutta ei aina.

Viestimällä muutoksesta jatkuvasti, voidaan saada työntekijät motivoitumaan, ja tätä kautta myös sitoutumaan muutokseen. Jos muutoksen vastustamisesta tulee itse tarkoitus, muutos todennäköisesti epäonnistuu. Muutoin, kun työntekijät saadaan sitoutettua muutokseen mukaan, on muutoksella hyvät mahdollisuudet onnistua.





KUVIO 1. Teorettinen viitekehys.

## 2 YRITYSESITTELY

Iittala Group on kodintuotealan johtava designyritys ja modernin skandinaavisen muotoilun edelläkävijä. Iittala Group on osa kansainvälistä Fiskars-konsernia. Iittala Groupin brändejä ovat Arabia, Hackman, Iittala, BodaNova, Höganäs Keramik, Rörstrand ja Høyang-Polaris. Kansainvälisillä markkinoilla yritys keskittyy Iittala-brändiin ja Iittala-myymlöiden kasvuun. (Iittala Group 2008b.)

Iittala on kansainvälisesti tunnettu designbrändi, joka tarjoaa kuluttajille kestäväää muotoilua kertakäyttökulttuuria vastaan. Iittala on perustettu vuonna 1881. Iittalalla on valikoimassaan korkealuokkaisia, monikäyttöisiä kodintuotteita ja sisustusesineitä. Iittalan kohderyhmänä ovat laatu-tietoiset kuluttajat, jotka arvostavat kestäviä arvoja ja jotka tekevät yksilöllisiä valintoja. Iittala tarjoaa kuluttajille esteettisesti ja toiminnallisesti kestäviä tuotteita, jotka tuottavat ilon tunnetta arkeen. Jokainen esine edustaa kestäväää muotoilua kertakäyttökulttuuria vastaan. Iittala on alansa johtava yritys kotimarkkinoillaan Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. (Iittala Group 2008a, Iittala Group 2008b.)

Vuonna 2007 Iittala Groupin liikevaihto oli 200,3 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli vuoden 2007 lopussa 1 443. Iittala Group ilmoitti 29.12.2008 aloittavansa yhteistoimintaneuvottelut henkilöstövähennyksistä ja lomautuksista, koskien kaikkia Suomen toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä. Neuvottelujen tavoitteena on pienentää yhtiön kulurakennetta markkinoilla vallitsevan epävarmuuden johdosta. (IAB Finland 2007, Iittala Group 2008c.)

### 3 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Åberg (2000, 54) on määritellyt viestinnän käsitteenä seuraavasti:

*Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.*

P. Watzlawick on todennut jo vuonna 1967, että viestintä on kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta, ja on ilmeistä, että se on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle (Aulan 1999, 3 mukaan).

Tehokkaan viestinnän lähtökohta on ymmärrettävyys. Perusedellytyksenä siis on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja pystyy ymmärtämään sen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vastaanottaja hyväksyisi sanoman tai käyttäytyisi sen mukaan. On avuksi, jos sanoma on kiinnostava ja hyvin esitetty. (Åberg 2006, 85, 87.) Ainoastaan perille menneellä, vastaanotetulla ja oikein ymmärretyllä sanomalla voidaan vaikuttaa (Siukosaari 2002, 83).

#### 3.1 Yhteisöviestintä

##### 3.1.1 Yhteisöviestinnän lähtökohtia

Organisointi on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he yksinään eivät kykenisi. Tuloksena syntyy yhteisö eli organisaatio. (Åberg 2000, 55.) Työyhteisö on ihmisryhmittymä, jolla on yhteiset tavoitteet joihin he pyrkivät käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä. Voimavaroja säädellään työtä ja valtaa jakamalla. Työyhteisön muodostavat ihmiset, jotka työskentelevät siellä vapaaehtoisesti ja odottavat saavansa suorituksistaan palkan tai palkkion, erilaisia etuja ja mahdollisia kannustimia. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa se kulttuurinen perimä, joka muotoutuu jäsenten vuorovaiku-

tuksen kautta ja jonka perustana siten ovat yhteiset käsitykset asioista. (Åberg 2000, 56; Juholin 2008, 44.)

Yhteisö syntyy siitä tunteesta, että ihmisillä on jotain yhteistä ja he kokevat yhteenkuuluvuutta johonkin. Työyhteisössä yhteisöllisyyteen kytkeytyy yhteinen asia jonka puolesta tehdään työtä, ja yhteinen tavoite. (Juholin 2008, 47.) Kun puhutaan jonkin organisaation eli yhteisön viestinnästä, voidaan käyttää nimitystä yhteisöviestintä. Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamiseksi sekä avoimen ja vuorovai-  
kutteisen tiedonkulun turvaamiseksi. (Siukosaari 2002, 12.) Työyhteisön sisäinen viestintä on suurimmaksi osaksi henkilöstöviestintää. Se on yhteisön viestinnän tärkein osaamisalue ja toimintona tavoitteellisin. (Siukosaari 2002, 65.)

Yksikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei näistä viestitä. (Åberg 1999, 31.) Jos ihmiset eivät pysty keskustelemaan yhdessä ja vaihtamaan näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään, he eivät ehkä suoriudu täysipainoisesti tehtävistään eivätkä muutenkaan ole perillä siitä, mitä tapahtuu. Tärkeä tieto tai kokemus jää saamatta, jos avoin keskusteluyhteys puuttuu työntekijöiden väliltä. On yleistä, että monta kertaa päivässä todetaan, ettei tieto ole kulkenut. Tällä saatetaan puolustautua esitettyä kritiikkiä tai kysymyksiä vastaan. (Juholin 2008, 59, 85.)

Juholin (2008, 64) ja Siukosaari (2002, 65) kertovat tärkeistä asioista, viestinnän ja henkilöstön merkityksestä. Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut kokoajan, eikä se ole enää erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Vaikka sanonta ”henkilöstö on tärkein voimavara” on jo käytössä kulunut, yhä useammassa yhteisössä henkilöstön tärkeys osoitetaan muun muassa kehittämällä sisäistä viestintää. Viestintää on haasteellista määritellä erillisinä kanavina ja sisältöinä. Sen voi määritellä helpommin yksinkertaisesti organisaation verenkiertoiksi ja hengitykseksi.

### 3.1.2 Sisäisen viestinnän kanavat ja strategian viestintä

Organisaatioiden viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. On havaittu, että sisäisellä viestinnällä on henkilöstövoimavarojen johtamiselle aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri puolestaan vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin, jotka vuorostaan heijastuvat asiakastyytyvyyteen. Hyvin toteutettu sisäinen viestintä on siten organisaation menestymiseen suoraan vaikuttava asia. (Kauhanen 2006, 168.)

Sisäisessä viestinnässä työyhteisöt voivat käyttää hyväkseen mittavaa kanavien valikoimaa. Esimies-alainen-viestintä on sisäisen viestinnän perusverkko. Viestintää tapahtuu sekä kasvokkain, että nykyään suurelta osin sähköpostilla. Osastokokoukset keräävät säännöllisesti työntekijät yhteen, ja hyvin toteutettuina kokoukset ovat yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Viestintää tapahtuu myös niin sanotusti vaakasuorassa, työtoverilta toiselle. Tällöin viestit liikkuvat puskaradiota tai sähköpostin kautta. Sähköpostin käytössä on tapahtunut räjähdysmäinen kasvu. Ongelmana on, etteivät ihmiset pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja, jolloin viestinnän teho laskee. Luottamusmiehet toimivat yhdistävänä tekijänä johdon ja työntekijöiden välillä. Yhteistyöelimet, kuten yhteistyötoimikunta, eivät ole osoittautuneet viestinnällisesti kovin tehokkaiksi. Tiedotustilaisuudet, joissa käsitellään usein suuria asioita, ovat puolestaan hyvin toteutettuina toimiva sisäisen viestinnän muoto. (Åberg 2006, 108; Juholin 2008, 77.)

Sisäisen viestinnän kanaviin kuuluvat myös toimitusjohtajan haastattelutunnit, jotka tarkoittavat sitä, että toimitusjohtaja kiertää tietyin väliajoin yksiköissä ja on kaikkien tavoitettavissa. Verkkopäiväkirja eli blogi on osoittautunut toimivaksi etenkin uusien esimiesten käyttöön. Intrassa olevan blogin kautta työntekijöiden on mahdollista tutustua esimieheensä. Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuoliset eivät pääse. Intranet on viime vuosina yleistynyt nopeasti, ja noussut yhdeksi tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Ilmoitustaulut, kiertokirjeet ja pikatiedotteet ovat vähentyneet huomattavasti verkkoviestinnän kehittymisen myötä. Niissä on kuitenkin etuna, että viesti tavoittaa kohteensa samassa muodossa. Tiedotus- tai henkilöstölehti ilmestyy melko harvoin. Siinä käsitellään työyhteisöön

liittyviä yleisiä asioita. Toimitusjohtajan katsauksen, vuosikertomuksen ja välitilinpäätöksen avulla monet yritykset täyttävät yhteistoimintalain tiedotusvelvoitteen. (Åberg 2006, 108–109; Juholin 2008, 77.)

Vastaanottajien tunteminen auttaa valitsemaan viestintään toimivimmat kanavat, joita seurataan ja käytetään. Monessa työyhteisössä sähköisen villityksen myötä on hylätty perinteisiä kanavia ja otettu käyttöön uusia. Aina ei muisteta, että elektronikan pitäisi säästää työyhteisössä aikaa henkilökohtaiseen viestintään. Puhuminen ja kuunteleminen ovat edelleen sisäisenkin tiedotuksen parhaat keinot. (Siukosaari 2002, 83.)

Strategia on organisaatiossa niin merkittävä asia, että se vaatii pohdintaa ja keskusteluja, joihin ihmiset voivat osallistua suoraan tai välillisesti. Toteutuakseen strategia vaatii viestintää, ja erityisesti kasvokkaisviestintää. Strategian viestinnässä on vallalla kaksi pääsuuntaa, joita voidaan kutsua valuttamiseksi ja vuoropuheluksi. Valuttamisessa vastuuhenkilöinä ovat johtajat ja esimiehet, jotka informoivat strategian muulle organisaatiolle. Valuttamisessa ongelmana on, että strategian päättäjät ja toteuttajat eivät keskustele keskenään. Päättäjien ja toteuttajien välistä eroa voidaan kuvata kuiluksi, joka aukeaa johdon ja organisaation työntekijöiden välille. Kuilun yli pitäisi rakentaa silta, ja sen rakentaminen onnistuisi kommunikoimalla. Siltaa ei kuitenkaan voida rakentaa, elleivät organisaation jäsenet kuilun molemmilla puolilla ymmärrä toisiaan. Ymmärrystä ei siis synny ilman viestintää, eikä siltaa rakenneta ilman organisaation jäsenten yhteistä toimintaa. Työntekijät voivat kokea valuttamismallilla toteutetun strategiaprosessin ”herrojen haihatteluksi”, jonka toivovat mahdollisimman vähän häiritsevän elämäänsä. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 10–11; Juholin 2008, 113–114.)

Vuoropuhelumalli poikkeaa valuttamisesta, sillä siinä asetetaan tavoitteeksi yhteisen ymmärryksen synnyttäminen. Vuoropuhelumallissa on viisi toisiinsa liittyvää vaihetta. Ensimmäinen vaihe on arvioida nykyistä strategiaa ja muodostetaan mielipide uudesta strategiasta. Tämän jälkeen määritellään ja päätetään uusi strategia. Seuraavaksi tehdään tunnetuksi sovittu strategia. Sitten toteutetaan strategia, ja viimeiseksi tehdään seuranta ja arviointia. Strategian työstäminen ja käsitteleminen voidaan

toteuttaa myös ottamalla mukaan sidosryhmiä tai kokonaan ulkopuolisia tahoja. Etuna tässä on, että ulkopuoliset voivat ottaa puheeksi sellaisia asioita, joita työyhteisön jäsenet eivät itse uskaltaisi ottaa puheeksi. Ulkopuoliset esittävät myös helpommin niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä, jotka nimestään huolimatta voivat osua asioiden ytimeen. (Juholin 2008, 115–116.)

Esimerkki huonosti toteutetusta strategian informoinnista organisaatiolle on, että ylimmän johdon edustaja tulee työntekijöiden työpisteiden luokse, informoi uudesta strategiasta ja lähtee seuraavaan kohteeseen. Kuulijat eivät välttämättä sisäistä, mitä heiltä uudessa tilanteessa odotetaan. Näin strategiaa valitettavan usein viestitään ylhäältä alaspäin, johdolta organisaatiolle. (Åberg 2006, 121.) Kuten Leskelä (2001, 39–40) on todennut, niin suurin virhe, jonka johtajat yleensä tekevät sen lisäksi, että he ajattelevat kaiken viisauden olevan heistä itsestään lähtöisin, on kyvyttömyys ymmärtää, että viestintä on ehdottomasti kaksisuuntaista. On oltava avoin muille ja kuunneltava, mitä heillä on sanottavanaan.

### 3.2 Viestinnän tarkoitus

Viestinnän tehtävänä on tukea työyhteisön toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on siten työyhteisölle voimavara, jolloin siihen on investoitava. Koska viestintä sitoo aikaa, rahaa ja henkilöitä, täytyy sitä suunnitella, johtaa ja valvoa kuten muidenkin voimavarojen käyttöä. Erityisesti siksi, koska viestinnän avulla työyhteisön käytössä olevat muut voimavarat liitetään saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Åberg 1999, 34; Åberg 2000, 21.)

On monia syitä, miksi työyhteisöissä viestitään. Viestintä toimii perustoimintojen tukena. Sitä tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Jos tämä operatiivinen viestintä ei toimi, ei auta vaikka suhdetoiminta tai sisäinen tiedotus olisivatkin hyvin hoidettuja. (Åberg 2000, 99–100.) Viestinnän avulla vaikutetaan työyhteisön maineeseen rakentamalla pitkäjänteisesti työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palveluiden tavoitekuva. Viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa toimivien henkilöiden perehdyttämiseksi työhönsä ja

työyhteisöön. Tämä viestintä tähtää yhteisöllisyyden luomiseen. Koska ihminen on sosiaalinen lajityyppi, tarvitaan viestintää myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä viestinnän muoto. (Åberg 2000, 100.) Työyhteisö voi suoraan vaikuttaa näistä muihin viestinnän muotoihin, paitsi sosiaaliseen vuorovaikutukseen, koska se ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Voidaan sanoa, että sosiaalista viestintää harjoitetaan työyhteisössä siitä huolimatta, että siellä on tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä. (Åberg 2000, 100.)

Tärkeä ja ajankohtainen asia on, kuinka viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista sekä omalle henkilöstölle että ulkopuolisille. Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation merkittävistä asioista ensin tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Henkilöstölle ikävin vaihtoehto on kuulla omaa työyhteisönsä koskeva uutinen ensimmäisenä joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2006, 168.)

Asia on ajankohtainen nyt, kun muutoksia tapahtuu yhä enemmän organisaatioissa. Varsinkin muutosten yhteydessä viestintä nousee tärkeään rooliin. On hyvin ikävää, jos työntekijä esimerkiksi kuulee ensimmäisen kerran omassa työpaikassaan alkavista YT-neuvotteluista tv-uutisista. Sekin on ikävää, jos työntekijä näkee Internetin työnhaku-sivuilta, että hänen työpaikalleen haetaan uutta työntekijää, ilman että esimies on informoinut työntekijää asiasta.

Viestintä on yksi johtamisen välineistä ja yhteisön toiminnoista, joilla turvataan onnistuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja hyvä tulos. Viestinnällä luodaan uskoa tulevaisuuteen. Viestintä tukee yhteisön päivittäistä ja pidempiaikaistakin toimintaa hyvin hoidetun yhteydenpidon ja tiedottamisen avulla. (Siukosaari 2002, 30.)

### 3.3 Viestinnän vaikuttavuus, tehokkuus ja tavoitteet

Viestinnän lopullinen tavoite on vaikuttaa. Viestinnän vaikutus ja viestinnän onnistuminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Viestintä voi vaikuttaa ihmiseen ilman, että voidaan sanoa viestinnän olleen onnistunutta. Kun viestintä saa aikaan jonkin muu-



toksen vastaanottajassa, on se vaikuttanut. Kyseessä voi olla muutos asenteessa, tietojen tai mielipiteiden muutos tai muutos käyttäytymisessä. Tämä muutos voi olla lähettäjän haluama, mutta se voi myös olla mikä tahansa muu. Viestintä on onnistunut silloin, kun se saa aikaan lähettäjän tahtoman muutoksen vastaanottajassa. (Siukosaari 2002, 11; Åberg 2006, 134.)

Kohtalaisen helppoa on pyrkiä muuttamaan yksilön mielipiteitä tai tietoja. Paljon vaikeampaa on vaikuttaa yksilön asenteisiin, motivoituneisuuteen tai sitoutumisen tasoon. Vaikeinta on muuttaa yksilön arvoja tai jatkuvaa käyttäytymistä. Myös kaikki muutokset ryhmälle ovat vaikeita toteuttaa. Näihin kuuluvat ryhmän sitoutuminen, ryhmähenki, ryhmän käyttäytymisen pysyvä muutos tai ryhmässä vallitsevat arvot. Vaikuttamisen teho muuttuu sen mukaan, mihin halutaan vaikuttaa, arvoihin, asenteisiin vai tietoihin. Tietojen muuttamiseen tarvitaan kohtalaisen vähän aikaa ja vaivaa, mutta asenteet vaativat kumpaakin enemmän. Vaikeaa on muuttaa käyttäytymistä pysyvästi, ja kaikkein vaikeinta on muuttaa ryhmän käyttäytymistä. (Åberg 2006, 135–136.)

Yhä useammat ihmiset niin liike-elämässä kuin muuallakin ovat alkaneet pikkuhiljaa ymmärtämään, kuinka tärkeää viestinnän onnistuminen todella on. Hyvä vuoro-vaikutustaito saa ihmiset innostumaan, ja sisäinen keskustelu on ihmisiä arvostavaa, koska siihen liittyy mahdollisuus vaikuttamiseen. Onnistuessaan viestintä vaikuttaa myönteisesti myös motivoituneisuuden lisääntymiseen. Ihmiset oppivat toinen toisiltaan, ja hyvät ideat muuttuvat toiminnaksi. Nämä luovat hyvät puitteet menestykselle ja hyvinvoinnille. (Leskelä 2001, 37; Siukosaari 2002, 34; Juholin 2008, 80.)

Viestinnän tehoon vaikuttavat viestintään käytetty aika ja vaiva. Hyvin harvoin viestintä vaikuttaa juuri niin kuin lähettäjä on halunnut sen vaikuttavan. Viestinnän teho vaihtelee myös vaikuttamisen kohteesta riippuen. Mielipiteisiin on hetkellisesti helpompi vaikuttaa kuin käyttäytymisen pysyviin muutoksiin. Voidaan sanoa, että mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joutuu käyttämään ja sitä pidempi aika vaikutuksen aikaansaamiseen tarvitaan. (Åberg 2006, 134–135.)

Ihmisiällä on erilaisia tapoja turvautua aisteihinsa informaatiota hankkiessaan. Ihmisten aistipainotteisuuden huomioiminen viestinnässä tarkoittaa, että informaatiota viestitään mahdollisimman monipuolisesti. Kannattaa käyttää tekstin lisäksi kuvia ja värittää faktapitoista sisältöä havainnollisilla tarinoilla. Kirjallisen materiaalin antaminen on tärkeää, sillä kaikki ihmiset eivät koe puhetta riittävän tarkaksi viestinnäksi, vaan haluavat perehtyä faktoihin kaikessa rauhassa. Myös osallistuminen ja itse tekeminen ovat usein edellytyksenä jonkin asian perusteelliselle oppimiselle. Usein innostuksen synnyttämiseen uudesta asiasta käytetään liian vähän aikaa, ja sitten ihmetellään, miksei tieto mene perille ja miksi uudistusten aikaansaaminen on niin vaikeaa. Ihmiset kannattaa siis ottaa mukaan hankkeiden suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Salminen 2006, 122–124.) Muutosjohtamista käsitellään tässä työssä luvussa neljä.

Ihmiset ovat huomanneet, ettei tehokas viestintä ole yksisuuntaista ja kohdentamaton informaation tuputusta, vaan tunteisiin vetoavaa vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän tehoa ja merkitystä arvioitaessa tulee usein vastaan kysymys, miten sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön tulokseen. Ongelmana on, että viestinnän vaikutus on todennäköisimmin välillinen, ja siksi sen suora mittaaminen on mahdollonta. On kuitenkin osoitettavissa, että sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää motivaatiota työhön, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. (Kauhanen 2006, 174; Salmi- nen 2006, 155.)

Yhteisön viestintä tulee käsittää tavoitteellisena toimintana. Tavoitteet tulee asettaa sekä pidemmälle että lyhyemmälle aikavälille ja niiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Yhteisöviestinnän tavoitteita voivat olla esimerkiksi myönteiset muutokset tiedon tasossa, asenteissa, työmotivaatiossa tai sitoutuneisuudessa työyhteisöön. Tavoitteiden täytyy tukea yhteisön toimintaa ja kokonaistavoitteiden saavuttamista. Parhaiten pystyy arvioimaan ja mittaamaan viestinnän onnistumista vertaamalla saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Yhteisöviestinnän ongelmana kuitenkin on, että mitattavissa olevia tuloksia, joita viestinnällä voidaan saavuttaa, on varsin vähän. Ei ole sellaisia tavanomaisia mittayksiköitä, joita työyhteisöviestinn-

nässä voitaisiin asettaa tavoitteiksi ja laskea, saavutettiin ne. (Siukosaari 2002, 31, 34.)

### 3.4 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys (Åberg 2006, 93). Viestintä on johtamisen keino. Voidaankin sanoa, ettei ilman viestintää voi johtaa, sillä johtaminen ja viestintä ovat erottamattomat. (Åberg 2000, 22.)

Yhä useampi esimies on huomannut, että hyvät viestintätaidot ovat välttämättömiä omassa työssä. Työtä tehdään yhä nopeammilla aikatauluilla, reaktioajat erilaisiin muutoksiin lyhenevät ja kilpailu kiristyy sekä ihmisten että yritysten välillä. Nopeiden muutosten vuoksi esimiesten johtamistaidot ovat siis entistä tärkeämpiä. Tehokkaan johtamisviestinnän lähtökohtana on aito vuorovaikutus esimiehen ja alaisen kesken. Esimiehen on siis ymmärrettävä, miten hänen alaisensa ajattelevat, toimivat ja tekevät päätöksiä. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka on organisaation toiminnassa erittäin tärkeä asia. Jo pitkään on johtamistyössä painotettu myös motivoinnin ja kannustamisen merkitystä. (Salminen 2006, 117; Åberg 2006, 93.) Työntekijöiden motivointia käsitellään tässä työssä luvussa viisi.

Salminen (2006, 123) korostaa, että johtamisviestintä ei ole helppoa. Esimiehen on kyettävä vuorovaikutukseen ja yhteisten mielikuvien luomiseen alaisensa kanssa. Tähän kuluu paljon aikaa. Esimiehen on tutustuttava organisaationsa jäseniin ja heidän ajatteluunsa. Yhteisen mielikuvan luominen on edellytys sellaisen informaation viestimiselle, jonka alainen pystyy ottamaan vastaan, pystyy hyväksymään ja joka vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Vain tällä tavalla voi johtaa alaisen päätöksiä ja toimintaa. Vuorovaikutuksen kautta esimies oppii myös tuntemaan alaisensa, heidän yksilölliset ominaisuutensa ja tarpeensa, joita esimiehen on mahdollista hyödyntää omassa viestinnässä.

Esimies ei ole työssään yksin, vaan hän saa asioita aikaan ryhmänsä kanssa (Åberg 2006, 93). Mitä paremmin esimies osaa viestiä, sitä tehokkaammin hän pystyy ymmärtämään ihmisten työhön liittyviä käsityksiä ja mielikuvia, ja sitä tehokkaammin ihmiset osaavat toimia organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Salminen 2006, 116). Monen esimiehen koetaan edelleenkin olevan tiedonpanttaaja, rajoittaja tai tiedon salaaja. Esimies ei välttämättä tee sitä tietoisesti, vaan usein asiaa tiedostamatta. (Juholin 2008, 92.)

Tärkeää työyhteisöviestinnässä on merkityksellisten asioiden auki puhuminen, keskustelu ja käsittely niin pitkälle, että jokainen on ymmärtänyt ne omalla kohdallaan. Tätä asiaa voidaan verrata oppimiseen. On kerrattava ja kysyttävä niin monta kertaa, että asia on selvä jokaiselle. (Juholin 2008, 65.) Jos työntekijät ymmärtävät syyn, miksi jotakin tehdään, he hyväksyvät helpommin heihin kohdistuvat odotukset. Liian usein yrityksen johto keskittyy siihen, mitä tehdään, sen sijaan, että se kertoisi, miksi jotakin tehdään. (Ulrich 2007, 178.) Jos työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri, molemminpuolinen luottamus ja avoimuus, voi silloin toteutua myös ihanne, että esimies saa olla työhön osallistuva johtaja, ja organisaation työntekijä saa olla johtamiseen osallistuva työntekijä (Leskelä 2001, 126).

### 3.5 Muutosviestintä

Yhteisöviestinnän merkittävimpiä tehtäviä on tuottaa henkilöstölle selkeä merkitys työnsä tekemiseen. Työntekijä, joka näkee yhteyden oman työnsä ja organisaation sa menestyksen välillä, on yleensä tyytyväisempi ja sitoutuneempi kuin sellainen, joka ei yhteyttä koe olevan. Muutostilanteessa tämä merkittävä asia korostuu, eli viestintää tarvitaan moninkertaisesti enemmän kuin niin sanotussa normaalitilanteessa. (Juholin 1999, 196.) Isoja muutoksia, joita voi tapahtua organisaatioissa, ovat esimerkiksi organisaatioiden rakennemuutokset- ja järjestelyt, uudet strategiat tai toiminnan linjaukset, organisaatiomuutokset ja ylimmän johdon vaihdokset (Juholin 2008, 125).

Koska muutos on jatkuva prosessi, on muutoksesta viestittäväkin jatkuvasti. Jatkuva muutosviestintä on tärkeää myös siksi, että yleensä muutokset eivät toteudu niin kuin alun perin ajateltiin. Tavallisesti kuitenkin juuri muutostilanteessa viestinnässä pannaan jarruja päälle. Perusteluksi kerrotaan yleensä se, että keskeneräisistä asioista ei voi puhua. (Juholin 1999, 196; Åberg 2006, 131.)

Muutostilanteessa, jatkuvan tiedottamisen lisäksi, viestien edellytetään olevan ennen kaikkea johdonmukaisia ja paikkaansapitäviä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tällainen viestintä koetaan hyödylliseksi ja turvallisuutta synnyttäväksi, vaikka uutiset olisivatkin huonoja. Uutiset on kytkettävä muutosprosessiin. On uutisoitava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa tapahtumaan. On myös kerrottava mistä asioista ei voi juuri nyt kertoa ja miksi niistä ei voi kertoa. Jokaisessa muutosprosessissa on vaiheita, jolloin näyttää siltä, ettei mitään tapahtuisi, vaikka työssä saattaa olla montakin työryhmää. Silloinkin on tiedotettava, kun varsinaista uutisoitavaa ei ole. Muuten aukko, jonka uutistyhjiö jättää, täyttyy huhuilla. Uutistyhjiö muodostuu siitä, kun ihmiset tietävät että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Ongelmana tällöin on, että puskaradio virittyy täyttämään tyhjiötä. (Juholin 1999, 196; Åberg 2006, 111, 131–132.)

Jokaisessa yrityksessä organisaation johdon täytyisi pysähtyä kysymään itseltään jokaisen pienimmänkin muutoksen kohdalla, että ”kuka tarvitsee tiedon tästä?”. Muutostilanne vaatii muutakin kuin perinteistä tiedottamista. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän on tarvetta tiedottamiselle ja yhteisille keskusteluille. Tiedottamisesta tulee yhä tärkeämpää nyt, kun ihmiset eivät enää välttämättä työskentele vierekkäisissä työpisteissä, ja nää toisiaan työpaikalla monta kertaa päivässä. Etätyön teon työntekijöille mahdollistaa uusi informaatioteknologia. Mitä enemmän yritykset luottavat sen varaan, että ihmiset tekevät yhteistyötä, vaikka eivät tosiasiaassa työskentele yhdessä, sitä tärkeämmäksi tulee varmistaa, että ihmisille tiedotetaan asioista. (Drucker 1999, 90; Juholin 2008, 126.)

Se, onko yrityksen johdon sitoutuminen aitoa, paljastuu muutostilanteessa. Kun asioista kerrotaan avoimesti ja tiedotus on jatkuvaa, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden edellyttämällä

tavalla. On kuitenkin tiedostettava, että viestintä yksin ei voi ratkaista ongelmia, mutta sen avulla voidaan madaltaa muutosta koskevaa vastarintaa, ja motivoida ihmisiä näkemään muutos myös mahdollisuutena. (Juholin 1999, 197.) Muutoksen aiheuttamaa vastarintaa käsitellään tässä työssä luvussa neljä.

Muutos voidaan kokea epämiellyttävänä ja arkipäivän työtä häiritseväksi tapahtumaketjuna. Syy tähän voi olla se, että muutokseen johtaneita syitä ei ole kerrottu eikä käyty läpi tyhjentävästi. Esimiehen tulee valmentautua muutokseen ainakin niin, että hän tekee itselleen täysin selväksi sen, mistä muutoksessa on kyse ja mihin sillä pyritään. Muutoin hänen ei ole mahdollista puhua siitä ymmärrettävästi muille. Olennaista viestiä tulee toistaa jatkuvasti, vaikka se kyllästyttäisi välillä. Aina ei muutostilanteessa viestintäkään auta, kun muutoksen vastustamisesta tulee itse tarkoitus. (Juholin 1999, 202; Juholin 2008, 134.)

Muutosviestinnässä on kaksi keskeistä asiaa: viestinnän liittäminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina, sekä viestinnän sisällöt, eli mitä muutoksen syistä ja seurauksista kerrotaan (Juholin 1999, 196). Asioiden ymmärtämistä helpottaa se, että asia koskettaa henkilökohtaisesti ja että se koetaan tärkeäksi. Työstä selviytyäkseen on ymmärrettävä laajemmin miksi tehdään niitä asioita joita tehdään, ja miksi asioita tehdään niin kuin niitä tehdään. (Juholin 2008, 102.)

#### 4 MUUTOS JA JOHTAMINEN

Åberg (2006, 123, 131) kertoo muutoksen lähtökohdista, kuinka muutostilanne on aina epävarma. Yleensä tuntematon asia, joka on edessä, koetaan uhkana. Syy tähän on se, että ihmisillä on tiedossa millainen nykytila kaikkine puutteineenkin on, mutta tuntemattomassa koetaan aina olevan omat riskinsä. Muutos on vaiheittaista, päättymätöntä, yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Muutos

on siis olemassaolon perusta, ei poikkeava tila.

Tänä päivänä epävarmuuksista ja jatkuvasta muutoksesta on tullut jo eräänlainen sääntö liikemaailmassa, ja kaikki ovat hyväksyneet, että muutokset ovat väistämättömiä. Silti muutoksiin suhtaudutaan yhä hyvin kielteisesti. Ihmisten mielestä niitä pitäisi lykätä niin kauan kuin mahdollista, ja paljon parempi olisi, ettei muutoksia tapahtuisikaan. (Drucker 1999, 73; Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 69.)

Ulrich (2007, 189) on lainannut yleistä sanontaa: ”Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos”. Koska muutoksesta on tullut pysyvä olotila, vaatii se kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Jos jokin on muuttunut, niin se on muutosvauhti, joka on nyt vielä nopeampi kuin ennen. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että pysyäkseen työmarkkinoiden tahdissa, ihmisten on kyettävä oppimaan nopeasti uutta ja omaksumaan nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Säilyttääkseen kilpailukykyä, organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti. Uusiutuminen edellyttää innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden opiskelua. (Kauhanen 2006, 140–141; Ulrich 2007, 230.)

Ulrich (2007, 199) tietää muutokseen liittyvän tietyn ristiriidan: jos muutoksesta kerran tiedetään niin paljon, niin miksi sitten pärjätään niin huonosti silloin, kun muutos todella pitäisi saada aikaan?

#### 4.1 Henkilöstö muutoksen keskellä

Ihanteellinen muutoksen käsittely lähtee siitä, että käydään perusteellisesti lävitse mihin muutos perustuu ja mitä sillä haetaan (Juholin 2008, 128). Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi se, minkälaisia kokemuksia ihmisellä on aiemmista kokemistaan muutoksista. Onnistuneet muutoksekokemukset voivat olla avuksi uusien muutoksien kohdattaessa, sillä hyvin johdettujen muutosten myönteiset vaikutukset näkyvät seuraavissakin muutoksissa. Useampia muutoksia kokeneet työntekijät suhtautuvat uusiin muutoksiin yleensä muita työntekijöitä rauhallisemmin,

eivätkä he lamaannu muutoksista, vaan pystyvät keskittymään olennaiseen. Aiemmat kokemukset muutoksista voivat olla myös kompastuskivenä tulevisissa muutoksissa. Huonosti johdetut tai muutoin raskaat muutosprosessit säilyvät mielessä pitkään. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–52, 75.)

Jo vuosikymmeniä on tiedetty, että ylhäältäpäin johdettu muutos ei toimi. Henkilöstölähtöisessä muutoksen käsittelyssä lähdetään liikkeelle siitä, että tiedostetaan ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma sekä tietämys tai oletus siitä, miten muutokseen oletettavasti tullaan suhtautumaan. Jos uudistusstrategioita johdetaan ylhäältäpäin, ei niissä käytännössä ole mitään mahdollisuuksia kohdata ydinongelmia. Työyhteisölle kannattaa kertoa avoimesti tilanne ja kysyä, mitä he tekisivät siinä tilanteessa. Näin päästään ideoimaan yhdessä ja parhaita ajatuksia voidaan ruveta viemään eteenpäin. Työntekijöiden pitää päästä osallistumaan ja vaikuttamaan muutokseen riittävän ajoissa. Mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, sitä lyhyempi aika muutoksen toteutumiseen tarvitaan. Kun henkilöstö saa tuoda esiin omia näkemyksiä ja ratkaisuja, pystyvät he paremmin hyväksymään kipeätkin ratkaisut. (Leskelä 2001, 32–33; Arikoski & Sallinen 2007, 83; Jurvelin 2007, 16; Juholin 2008, 126, 128.)

Muutoksen yhteydessä henkilökunta ei halua kuulla yrityksen uusista arvoista tai missiomäärittelyistä, vaan enemmän heitä kiinnostaa kuulla miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä ja heidän tulevaisuuteensa. Työntekijät haluavat kuulla tosiasiota eivätkä mitään kukkaskielisiä selityksiä, miksi muutos on välttämätön yritykselle. (Leskelä 2001, 27.) Muutoksen uskottavuutta lisää myös se, ettei yrityksessä samaan aikaan tapahdu jotain ristiriitaista muutoksen perusteluiden kanssa. Ettei yritys esimerkiksi irtisano henkilöstöä samalla kun se tekee positiivista tulosta ja maksaa osakkeenomistajille huomattavia osinkoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 50.)

Maaailman suurin johtamisen, myynnin ja asiakasyhteistyön valmennus- ja konsultointiyritys Mercuri International Oy selvitti syksyllä 2007 johtamista ja esimiestyöskentelyä muutostilanteessa. Kyselyyn vastasi yli viisisataa ihmistä eri henkilöstöryhmistä. Asteikolla 1-7, väittämien keskiarvo oli 3,85. Vasta kun keskiarvo si-



joittuu selvästi viiden yläpuolelle, ollaan niin sanotulla hyvällä tasolla. Seniorikon-sultti Alpo Arasmo näkee asian niin, että jos kyseessä olisi yhden yrityksen tilanne, yritys olisi varmaan jo konkurssissa. Vastaajien mielestä tärkein asia oli se, että henkilöstölle perustellaan muutokset riittävän hyvin. Arasmon mukaan kyselyn tulos kuvaa sitä, kuinka vaativaa muutoksen läpivienti organisaatiossa on. Myön-teistä on se, että asian eteen voidaan tehdä paljon. Muutosjohtaminen on yksi tär-keimmistä esimiestyön alueista. Menestyvät organisaatiot kiinnittävät siihen paljon huomiota. (Mälkiä 2007, 30.)

On kolme kysymystä, joista keskustelemalla esimies voi vaikuttaa työntekijän suh-tautumiseen muutokseen. Kysymykset ovat: mistä muutoksessa on kyse, miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset. Näin muutoksesta voi saada ymmärrettävämmän, hallittavamman ja mielekkäämmän. Jos yritys rekrytoi uutta henkilökuntaa muutoksen aikana, uusi työntekijä pystyy vält-tämään suurimman osan organisaation menneisyyden taakasta. Uuden työntekijän energia ei kulu muutoksen vastustamiseen, vaan hän voi keskittyä varsinaisen muu-toksen toteuttamiseen. Myös esimerkiksi toimintatapojen muuttuessa, kokenut työntekijä vaatii kokemattomia kollegoitaan enemmän aikaa vanhasta poisoppimi-seen, jos vanhalla työntekijällä on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista. (Ari-koski & Sallinen 2007, 51–52, 67.)

Uuden oppimiseen eli muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen päästään vasta, kun muutosvastarinta on murtunut, vanhoista toimintatavoista on luovuttu, niitä on surtu tarpeeksi ja niistä on poisopittu. Uuden opetteleminen on muutoksessa miel-lyttävin vaihe, jolloin ihmiset pystyvät nauttimaan muutoksesta huomattavasti op-pivansa, sisäistävänsä uusia asioita ja kykenevänsä toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Siinä vaiheessa työntekijät yleensä huomaavat, että vanhasta luopumi-nen oli tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.) Muutoksen toteuttajan pitäisi kannustaa itseksensä muutoksen keskellä työskenteleviä ihmisiä yhteistyöhön. Yh-teistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti tärkeää, ja energiaa suunnataan jokai-sena hetkenä oikeisiin asioihin. (Arikoski & Sallinen 2007, 77.)

Kun muutoksen johtajat ymmärtävät muutokseen liittyviä teorioita ja osaavat käyttää muutosprosessin työkaluja, voivat he alkaa pitää muutosta vihollisen sijaan ystävänä, vaaran sijaan mahdollisuutena, vaikeuden sijaan kilpailuetuna sekä esteen sijaan lisäarvon lähteenä (Ulrich 2007, 230).

#### 4.2 Haasteita muutoksen johtamisessa ja muutoksen epäonnistuminen

Muutosjohtamisessa yrityksillä on todettu olevan ainakin yksi yhteinen ongelma. Johtajat ja työntekijät näkevät muutoksen eri tavalla. Molemmat ryhmät tietävät, että vision ja ammattitaitoisen johtamisen avulla muutos voidaan saada onnistumaan, mutta liian harva johtaja tietää keinoja, joilla työntekijät saadaan sitoutumaan muutoksiin. Sekä ylemmän että alemman tason johtajien täytyisi opetella katsomaan asioita eri kantilta. Heidän pitäisi ajatella itsensä työntekijän asemaan muutostilanteessa. Näin johtajat voisivat huomata erot työntekijän ja organisaation näkemysten välillä. (Strebel 2006, 47.)

Tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi painottaa liikaa. Erityisesti silloin tieto on tärkeää, kun muutos ei liity pelkästään johonkin parannukseen, vaan johonkin täysin uuteen. (Drucker 1999, 92; Arikoski & Sallinen 2007, 91.) Seniorikonsultti Alpo Arasmo Mercuri International Oy:stä kertoo, kuinka kommunikointi jää muutostilanteessa helposti muiden asioiden jalkoihin. On muistettava, että ihmiset janoavat tietoa muutoksen syistä, merkityksestä ja vaikutuksista. Ihmisen on ensin ymmärrettävä, että muutos on hänelle itselleen tärkeä. Perustelut muutoksen syistä, siitä miksi muutos tehdään, jäävät usein ilman selkeää vastausta. (Mälkiä 2007, 30.) Muutosviestintää, ja sitä kuinka viestinnän tulisi olla jatkuvaa muutostilanteessa, käsiteltiin tämän työn luvussa kolme.

Ensimmäistä kertaa muutostilanteesta tiedottaessaan, organisaation johto saattaa odottaa henkilöstöltään kypsää suhtautumista tulevaan muutokseen. Johto ikään kuin vaatii henkilöstöä iloitsemaan tulevasta, tai usein jo täydessä vauhdissa olevasta muutoksesta, ennen kuin henkilöstö on edes ehtinyt ensihämmästykseltään toipua. Tällaisessa tilanteessa johto usein närkästyä, kun työntekijät eivät ymmärrä

iloita vaan ilmaisevat olevansa muutosta vastaan. Harvoin muutokset tulevat yhtäkkiä tai yllätyksenä yrityksille, vaan yleensä niitä on valmisteltu pitkäänkin pienesä piirissä ennen niiden julkistusta. Kun organisaation johto on itse saanut rauhassa sulatella ajatusta muutoksesta, on luonnollista, että se on valmiimpi muutokseen kuin muu henkilöstö. Muutoksen suunnittelijat eivät monesti ymmärrä, millaista shokkihoitoa he antavat organisaatiolleen. Vaikka heillä saattaa olla hyvä syy tulevasta muutoksesta vaikenemiselle, ei se aina kuulosta organisaatiosta uskottavalta. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–42; Juholin 2008, 128.)

Esimiehen tavoitteena on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. Tämä vaatii esimieheltä erilaista johtamista muutoksen eri vaiheissa. Siksi on erittäin tärkeää, että esimies tunnistaa, missä vaiheessa muutos ja työntekijöiden sitoutuminen ovat. Varsinkin suuret muutokset vaativat aikaa ja asioiden tiedostettua ja tiedostamattomaa työstämistä. Sen takia esimiehen täytyy ymmärtää, että työntekijät saavat todennäköisesti kuulla muutoksista myöhemmin kuin hän, ja että he myös tarvitsevat aikaa tiedon sulattelemiseen. Jos muutoksia tapahtuu paljon lyhyessä ajassa, ei tunteiden työstämiselle jää aikaa. Tällöin ihminen saattaa turtua muutokseen, mikä puolestaan vaikuttaa epäedullisesti uusien asioiden omaksumiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 42, 68.) Eräs harhaluulo on, että yrityksen johdon päätökset johtaisivat suoraan ajateltuun toimintaan. Näin käy vain likiarvoisesti. Tottelemisen sijaan ihmiset ryhtyvät soveltamaan. Heille on turha yrittää heittää mitään, sillä he eivät ota koppia. Ihmiset ovat ottaneet itselleen oikeuden ensin väistää ja sitten mahdollisesti tarttua. (Leskelä 2001, 22.)

Jotkin käännteissään nopeatempoiset ja kannattavat yritykset yrittävät pitää huolta henkilöstönsä uusiutumiskyvystä ja luovuudesta järjestämällä heille erilaisia viikonloppulomia tai elämysmatkoja. Työntekijöille tarjottavat jatkuvat virkistysmatkat malliin ”helikopterilla humalaan ja takaisin” ottavat ajan myötä enemmän kuin antavat. Paljon kauaskatseisempaa on huolehtia siitä, että etenkin usein muutoksia kokevia työntekijöitä tuetaan sekä keskusteluin että teoin itse työssä. (Arikoski & Sallinen 2007, 43.) Aro (2002, 69–70) muistuttaa tärkeästä seikasta liittyen organisaatiomuutosten johtamiseen, kuinka muutos perustuu niissä työskentelevien ihmisten muuttumiseen. Pelkkä rakenteiden uudelleenmäärittely ei siis riitä, vaan työnte-

kijät tarvitsevat ohjausta, jotta heidän toimintansa muuttuisi haluttuun suuntaan. Tämä on itsestäänselvyys, joka muutoksissa usein unohdetaan.

Syitä muutoksen epäonnistumiseen on, että sitä ei ole sidottu yrityksen strategiaan, se nähdään hätäratkaisuna ongelmiin tai käytettävä aika muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen on liian lyhyt. Muutos voi epäonnistua myös jos muutosta ei johdeta oikein tai riittävästi, tai muutoksen ylläpitämiseen tarvittavaa sitoutumista ei pystytä saamaan aikaan. (Ulrich 2007, 197.)

Vain noin 25 prosenttia muutoshankkeista pidetään onnistuneina, kun onnistumista mitataan tuloksilla ja tulosten saavuttamiseen tarvitulla ajalla (Ulrich 2007, 197). Tekniikan lisensiaatin, muutosjohtamiseen perehtyneen Kai Laamasen mukaan yksi syy, miksi valtaosa yritysten muutoshankkeista epäonnistuu, on se että muutoshankkeita johdetaan huonosti. Johdolla saattaa olla mielessään äärimmäisen yksinkertainen malli, että pomot suunnittelevat ja henkilöstö toteuttaa muutoksen. Harvinaista ei ole sekään, että työntekijät kootaan kasaan ja heille kerrotaan, miten yrityksessä toimitaan jatkossa. Tämä ei tietenkään johda toimintatapojen muutokseen. Muutokseen tarvitaan henkilöstön sitoutumista. Ihmiset on otettava mukaan suunnittelemaan tulevaa toimintaa alusta lähtien. (Jurvelin 2007, 16.) Työntekijöiden sitoutumista käsitellään tässä työssä luvussa viisi.

Organisaatiolla on muutostilanteessa yllättävän lyhyt muisti. Johdon vaihtuessa virheistä ei usein kerrota seuraajalle, minkä vuoksi organisaation oppimiskyky on usein heikko. Virheiden lakaisu maton alle ei auta, sillä ne heräävät jälleen eloon uudessa kriisitilanteessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 100.) Muutoksen alkuvaiheessa esimies saattaa tukea henkilöstöä, mutta jättää sen jälkeen työntekijät oman onnensa nojaan. Surutyön tekeminen loppuun asti on tärkeää, jotta välttyään pelkoon ja sen jälkeiseen avoimeen muutosvastarintaan palaaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.)

#### 4.3 Muutoksen aiheuttama pelko

Vaikka muutos olisi yrityksen kannalta välttämätön, yksilön kannalta muutostilanne voi olla ongelmallisempi. Ihmiset kokevat muutokset uhkaavina ja pelottavina, vaikka niistä voi välillä koitua parannuksiakin henkilöstölle. Muutoksessa kiinnostavin kysymys koskee työntekijää itseään, miten minulle ja työlleni käy. Ihmiset pelkäävät työpaikkansa puolesta. He pelkäävät etteivät selviydy työstään muutoksen jälkeen, tai että menettävät työkaverinsa. Pelkoja lisää usein organisaation jäsenten kokema epä tietoisuus muutosprosessista ja sen todellisista tavoitteista. (Salminen 2006, 148; Juholin 2008, 128.)

Muutoksen alussa esiintyvä muutoksen torjuminen tai muiden puolustusmekanismien käyttö ei ole pelkästään negatiivinen asia. Tämä alkuvaiheelle usein tunnusomainen muutoksen kohtaamisen välttely antaa ihmiselle aikalisän. Psykkiset puolustusmekanismit voivat siis toimia myös valmistavana ajanjaksona, josta ei ole syytä pyrkiä heti eroon. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.) Muutosten johtajien kannattaa muistaa, etteivät ihmiset useinkaan reagoi objektiivisesti muutokseen sinänsä, vaan omaan tulkintaansa siitä, ja sen laukaisemaan pelkoon jostain laajemmasta asiasta. Usein ihmiset arvioivat muutoksia sen mukaan, viestivätkö ne kasvaneesta vai pienentyneestä arvostuksesta heitä kohtaan. (Salminen 2006, 147–148.)

Voi olla niinkin, että ihmisellä on motivaatiota muutokseen, mutta pelko estää häntä toimimasta. Mitä suuremmasta pelosta on kyse, sitä enemmän pelko haittaa muutoksen toteutumista. Jotta muutosprosessi voi onnistua, se edellyttää muutokseen liittyvien pelkojen käsittelyä ja niiden voittamista. Pelko ei sovi muutokseen senkään takia, että pelko haittaa oppimista. On tutkittu, että kun ihminen pelkää, hän ei kykene hankkimaan ja käsittelemään informaatiota tehokkaasti. Pelko aiheuttaa noidankehän, jossa pelon tunne kasvaa tiedon puutteen vuoksi, ja kasvaessaan tekee ihmiselle yhä vaikeammaksi hankkia ja vastaanottaa tietoa, joka voisi vähentää pelkoa. Ylipäätään muutosten etenemistä nopeuttaa se, että tunteille on tilaa. (Salminen 2006, 158; Arikoski & Sallinen 2007, 65.) Seuraavassa luvussa käsitellään muutosvastarintaa, jonka pelko usein aiheuttaa.

#### 4.4 Muutosvastarinta

Muutoksille löytyy aina vastustajia, ja muutos koetaan aina uhkana turvallisuuden tunteelle. Kaikille ihmisille on luontaista, että ihmisestä katsoen ulkoapäin tuotu muutosvaatimus aiheuttaa vastarintaa. Vastarinta käsitetään usein haittana, joka nostaa päänsä silloin, kun jotain uutta ja häiritsevää alkaa tapahtua organisaatiossa. (Leskelä 2001, 103; Salminen 2006, 147; Juholin 2008, 59, 135.)

Muutosvastarinta ei ole kielteinen ilmiö, vaan sitä voidaan pitää jopa terveen ihmisen merkinä. Nykyisin tiedetään, että muutoksen vastustaminen ja pelkääminen kuuluvat ihmisen normaaliin käyttäytymiseen. Jos ihminen heittäytyy jatkuvasti kritiikittä muutoksesta toiseen, voi se olla merkki epävakaaasta persoonallisuudesta. Usein yrityksissä suhtaudutaan muutosvastarintaan kuitenkin kielteisesti ja sen olemassaolo yritetään kieltää. Kieltäminen ei kuitenkaan poista vastarintaa, vaan se jää käsittelemättömänä muhimaan ihmisten mieliin ja saattaa haitata toimintaa vielä vuosienkin kuluttua. Sen vuoksi muutosvastarintaa ei saisi yrityksissä kieltää, vaan muutoksen tuomat epäilykset, tunteet ja pelot täytyisi tunnustaa ja käsitellä. (Salminen 2006, 149; Juholin 2008, 135.)

Muutosvastarinta on tärkeä ja tarpeellinen vaihe muutoksessa. Muutosvastarinta osoittaa sen, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen, eikä hän välttämättä selviä ilman tukea ja apua. Työntekijä tarvitsee aikaa asioiden sulattelemiseen. Aina aikaa ei ole kuitenkaan mahdollista antaa, tai pahimmassa tapauksessa sitä ei ymmärretä antaa, silloin kun se olisi mahdollista. Muutosvastarinnan vaiheessa johto voi vielä pyytää työntekijöitä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta. Muutosvastarinnassa on nimittäin runsaasti energiaa, joka kannattaa käyttää muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Tämä edellyttää johdolta kykyä sietää kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.)

Aro (2002, 77–78) ja Juholin (2008, 135) käsittelevät huomionarvoista asiaa, kuinka muutoksen vastustajat voivat käytöksellään varmistaa sen, ettei yrityksen johto tee huonosti harkittuja päätöksiä tai muulla tavalla sellaisia, joilla voi olla tuhoisia seurauksia. Muutoksen vastustajia ei siis kannata ruveta vaientamaan. On

syytä muistaa, että heillä voi olla hyödyllisiä näkemyksiä ja he voivat olla kriittiksään myös oikeassa, kunhan heitä vain kuunnellaan. Kriittisyys muutosta kohtaan ei aina kerro ihmisen heikosta sitoutumisesta työhön, vaan kärkeä arvostelija voi olla hyvin sitoutunut organisaatioon ja tarkoittaa sen parasta. Jos työntekijät huomavat, ettei tuleva toimintamalli tule onnistumaan, on tärkeää antaa heidän näkemystensä tulla esille ja viedä ne johdon tietoon. Kypsä organisaatio hyödyntää näitä näkemyksiä. Näin ollen muutosvastarinta voi tuottaa tietoa, joka auttaa muutosta onnistumaan entistä paremmin. Heikko muutosvalmius voi myös olla merkki siitä, että organisaatiossa on tehty liikaa muutoksia.

Muutosvastarinta voi johtua myös siitä, että yrityksen henkilöstön ja johdon intressit ovat erilaiset. Johto ajattelee asioita yrityksen talouden ja kannattavuuden kannalta, ja alaiset taas ajattelevat asiakkaiden tarpeita ja hyvää palvelua. (Salminen 2006, 148.) Tärkeä tekijä muutosvastarinnan voittamiseksi on, että yrityksen johto antaa alaisille mahdollisuuden hallita muutosta itse, jolloin alaiset sitoutuvat muutokseen paremmin. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, muutoksen vastaanottaminenkin paranee. Tärkeää on myös kertoa asioista niin kuin ne ovat. On oltava rehellinen ja kerrottava muutoksen syistä avoimesti. Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, jotta pystyy päättämään mistä heidän muutoksen vastustaminen johdetaan. Alaisten ideoiden huomioonotto on tärkeää, jotta pystyy luomaan tunteen muutoksen aloittamisesta ja muovaamisesta myös työntekijöiden keskuudessa. (Peltola 2005, 8-10.)

Jotta muutosvastarinta pystytään voittamaan, tarvitaan vahvaa viestintää. Mercuri International Oy:n Seniorikonsultti Alpo Arasmon mukaan muutoksen toteuttajien tulisi selvittää ajoissa, osaako ja haluaako henkilöstö toimia uuden tilanteen vaatimalla tavalla. Johdon tehtävä on nähdä kauas muutostilanteessakin. Järkevintä on aloittaa muutoksen toteuttaminen riittävän aikaisin, mieluiten jo silloin, kun henkilöstö kokee, että asiat ovat hyvin. (Mälkiä 2007, 30.) Jos esimies panostaa heti muutoksen alussa riittävästi tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen, jää muutoksen vastustaminen vähäisemmäksi ja kestää lyhyemmän aikaa (Arikoski & Sallinen 2007, 73).

## 5 TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN

### 5.1 Motivaatio ja työntekijöiden motivointi

Motivaatio ilmiönä on jatkuvasti ihmisten ympärillä. Motivaatio tulee myös jokaisen sisältä vaikuttaen suoraan tai tiedostamatta omaan käyttäytymiseen niissä tehtävissä ja toimissa, joihin osallistuu. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 13.)

Motivaatiotutkimusten perusteella on osoitettavissa, että suoritus paranee motivaation lisääntyessä (Ruohotie 1998, 46). Toisin sanoen työyhteisössä henkilö, jolla on voimakas motivaatio, yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy enemmän ja suoriutuu tehtävistään paremmin (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 15). Motivaatio rakentuu hyvin pitkälle henkilön arvomaailman



pohjalta, mutta luonnollisesti työ itsessään ja organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti työntekijä milloinkin motivoituu (Kauhanen 2006, 144). Peruskysymys työmotivaatiossa on, kokevatko työntekijät saavansa palkkiota itse työstään vai eivät (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 132).

Motivoituneisuus on tila, jossa ihminen haluaa pyrkiä tiettyyn päämäärään. Organisaatiossa on mahdollista luoda tilanne, jossa yhdistyvät sekä yksilön etu että työyhteisön etu. Tällöin motivoitunut ihminen suuntaa energiansa niin, että se hyödyttää myös työyhteisöä. (Åberg 2006, 163.) Ihmisten saaminen mukaan on nykyään tärkeämpää kuin koskaan ennen, koska ongelmia syntyy nopeammin, ja ne ovat monimutkaisempia kuin edellisinä vuosikymmeninä. Muutoksia tapahtuu nykyään myös jatkuvasti. Ihmisten saaminen mukaan ei ole kuitenkaan helppoa. Työntekijöiden motivoinnissa haasteena on, että heitä täytyy pyytää muuttamaan asioita joista he pitävät, tuttuja ja turvallisia asioita, kuten päivittäisiä tapojaan. Muutos päivittäisiin rutiineihin voidaan kokea tuskallisena, tai jopa sietämättömänä. (Peltonen 2005, 2.)

Motivaatiojohtamisessa kyse on nimenomaan siitä, että työntekijät otetaan mukaan uusien tehtävien suunnitteluun, eivätkä johto ja esimies suunnittele kaikkea itse. Jos halutaan saada jotain uutta syntymään, pitäisi työntekijöiden saada osallistua asioiden ideointiin. Jos esimies tekee itse aina mukavimmat työt, huolehtii se näin vain omasta motivaatiostaan. (Leskelä 2001, 22.)

### 5.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kahteen tyyppiin, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkopuolisista kannusteista, kuten palkasta, ylennyksistä tai tunnustuksesta. Sisäinen motivaatio puolestaan syntyy henkilön sisäisistä voimista, kuten työmoraalista, ammatti-identiteetistä, hänen tehtävää kohtaan tuntemastaan kiinnostuksesta tai halusta oppia uusia asioita. (Salminen 2006, 98–99.)

Ihmiset ovat erilaisia ja sisäinen motivaatio on myös yksilöllistä. Sisäistä motivaatiota ei voi saada aikaan käskemällä, sillä ihminen sitoutuu aidosti vain silloin, jos hän pitää jotain päämäärää tärkeänä. (Leskelä 2001, 25.) Tällöin hän on valmis tekemään töitä sen saavuttamiseksi. On myös tärkeää, että ihminen näkee tavoitteen saavuttamisen mahdollisena. Itsensä toteuttamisen tarpeet nähdään olevan korkeimpia, henkisiä tarpeita. Motivaatio kehittyikin usein siitä, että näkee omien ideoidensa toteutuvan. Nykyisin työntekijät lähtevät aiempaa todennäköisemmin työpaikoista, jotka eivät ole sisäisesti palkitsevia. Tilanteet, jotka vahvistavat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, lisäävät sisäistä motivaatiota, ja vastaavasti tilanteissa, joissa sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole, sisäinen motivaatio vähenee. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 129, 183; Salminen 2006, 100; Åberg 2006, 28.)

Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia, ja tarvetta niiden saamiseksi voi esiintyä useinkin. Usein palkkioita luvataan organisaatioissa työntekijöille, jos he pääsevät johonkin asetettuun tavoitteeseen. Palkkiomotivointi ei kuitenkaan pitkällä tähtäimellä yksin riitä kannustamaan työntekijöitä yltämään parhaimpaansa. Voi olla että työntekijä ponnistelee vain sen verran, että hän pääsee tavoitteeseen ja saa palkkion, vaikka hän pystyisi kyvyillään parempaan. Palkitseminen voi olla hetkellisesti tehokasta, mutta pitkällä tähtäimellä ihmisiä kannustavat tehokkaimmin heidän sisäiset motivaatiotekijänsä. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja ne voivat toimia pysyvän motivaation lähteenä. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset. (Ruohotie 1998, 38–39; Salminen 2006, 99.)

### 5.1.2 Asioita, jotka motivoivat työntekijöitä

Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen tutkijan, Juha Antilan, työpoliittisesta tutkimuksesta selviää, että neljä viidestä suomalaisesta pitää tärkeimpänä asiana työssä, että työ on mielenkiintoista. Seuraavaksi tärkeimmiksi asioiksi koetaan mukavat työkaverit ja varma työpaikka. Vasta neljänneksi tärkeimpänä asiana pidetään hyvää palkkaa. (Antila 2006.)

Liukkosen, Jaakkolan & Suvannon (2002, 125), Salmisen (2006, 105–106) ja Åbergin (2006, 29) näkökannat tukevat Juha Antilan tutkimuksen tuloksia: Jos ihminen kokee työnsä merkityksettömäksi ja epämielekkääksi, on häntä vaikea motivoida työskentelemään, koska kaikki haluavat kokea, että se mitä tekee, on tärkeää ja mielekästä. Merkityksen tunnetta kannattaa lujittaa, sillä se on ehkä tärkein ihmistä ohjaava voima. Työssäkäynti vie suurimman osan ihmisen hereilläoloajasta, ja jos työ ei tarjoa mahdollisuutta omien kykyjen täysimittaiseen hyödyntämiseen, niin missä muualla ihminen sitten ehtii toteuttamaan haaveitaan. Paljon voidaan saavuttaa paremmalla esimiestyöllä. Esimiehet voivat vaikuttaa alaistensa motivaatioon luomalla työympäristöstä viihtyisän ja sellaisen, jossa kaikkien työntekijöiden on periaatteessa mahdollista kokea olonsa innostuneeksi. Niissä organisaatioissa, joissa esimiehet hoitavat työnsä hyvin, työntekijät ovat tyytyväisiä.

Ihmisen henkilökohtaiset motiivit vaikuttavat yleensä vahvemmin työntekoon kuin yrityksen lähtökohdista esitetyt motiivit. Yleensä motivointia kuitenkin tehdään yrityksen lähtökohdista, eikä perehdytä työntekijän henkilökohtaisiin motiiveihin. Esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvia muutoksia perustellaan alaisille vain yrityksen kustannussäästöjen kannalta, eikä kiinnitetä tarpeeksi huomiota siihen, miten muutos vaikuttaa heidän asemaansa. Motivointi pelkää yrityksen lähtökohdista on harvoin tehokasta. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 131; Salminen 2006, 100.)

Vaatimuksia saadaan muutettua voimavaroiksi ottamalla työntekijöitä mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon. Työntekijöiden mukaan ottaminen voi vähentää heidän tunnettaan siitä, että joku muu hallitsee heidän tekemisiään, ja lisätä heidän sitoutumistaan. Mitä tärkeämpi rooli työntekijöillä päätöksenteossa on, sitä voimakkaammin he tuntevat oman vaikutuksensa päätettävään asiaan, ja sitä paremmin vaatimus saadaan muutettua voimavaraksi. (Ulrich 2007, 185–186.)

Liukkonen, Jaakkola & Suvanto (2002, 139) kertovat teoksessaan:

*Kun työntekijät tiedostavat, että esimiehet ja johto ovat vastaanottavaisia heidän ideoilleen, he kokevat, että heidän ajatuksensa ovat tärkeitä. Tällöin jokainen organisaatiossa alhaalta ylöspäin kokee, että on osallisena jossakin arvokkaassa.*

Organisaation työmotivaation kasvattamisen keskeinen asia on ihmisten huomioon ottaminen (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 230). Esimiehen olisi hyvä esimerkiksi delegoida velvollisuuksia ja vastuuta työntekijöille aina, kun se vain on mahdollista. Tällä tavalla toimiessaan esimies osoittaa kunnioitusta työntekijän arvostelukykyä kohtaan, vahvistaa hänen luottamustaan ja saa hänet tuntemaan itsensä tärkeämmäksi. (Leskelä 2001, 46.)

Tavoitteilla on suuri vaikutus yksilön käyttäytymiseen, ja sitä kautta myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 245–246). Haasteelliset tavoitteet lisäävät yksilön motivaatiota ja halua tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin kun vaatimukset ja voimavarat ovat sopivasti tasapainossa, työntekijä pystyy antamaan panoksensa yrityksen hyväksi. Onnistuminen johtaa sisäisiin edistymisen kokemuksiin, jotka puolestaan vahvistavat omanarvontunnetta ja ammatillista identiteettiä. Nämä sisäiset palkkiot lujittavat sidonnaisuutta työhön ja ohjaavat myöhempiä tavoitevalintoja. (Ruohotie 1998, 103; Ulrich 2007, 166.)

## 5.2 Työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitouttamisen merkitys on muuttunut ajan myötä. Ennen ajateltiin, että työntekijöiden täytyy tehdä työtä, koska heille maksetaan siitä palkkaa. Enää asia ei ole niin yksinkertainen. Ihmisten odotukset ja asenteet ovat muuttuneet. Tästä syystä organisaatioiden on täytynyt alkaa kohtelevaan työntekijöitä enemmän yksilöinä, ja miettimään kuinka he käyttävät tehokkaasti juuri tietyn henkilön taitoja ja tietämystä hyväksi. Myös ihmisten lisääntyvä erilaisuus on pakottanut organisaatiot kehittämään eri keinoja yksilöiden sitouttamiseen. (Cheese, Thomas & Craig 2008, 156.)

Sitoutuminen on tunne siitä, että henkilö tekee tärkeää työtä ja hän kokee työn tavoitteiden olevan saavuttamisen arvoisia. Tästä syystä henkilö haluaa antaa panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen johonkin päämäärään tarkoittaa, että lupaa itselleen ja toisille panna itsensä henkilökohtaisesti likoon. Ketään ei kuitenkaan voi määrätä sitoutumaan. Sitoutumisen oivallus jää siis henkilölle itselleen, aivan kuten ryhmääkään ei voi komentaa luovaksi tai synergiseksi. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 75; Åberg 2006, 163–164.)

Sitoutumisen ja sitouttamisen välillä on suuri ero. Sitoutuminen on yksilön tunnetila. Ihminen on sitoutunut, kun haluaa antaa panoksensa johonkin. Sitoutumisen oivalluksen voi synnyttää pienikin asia, kuten mielihyvä onnistumisesta tai mieltä lämmittävä palaute asiakkaalta tai työkaverilta. Sitouttaminen puolestaan on jotain, jota joku tekee saadakseen henkilön sitoutumaan. Sitouttamisen sijaan voidaan puhua myös edellytysten luomisesta sitoutumiselle. (Åberg 2006, 30.)

Sitoutuminen perustuu tunteisiin, esimerkiksi velvollisuuden tunteeseen tai laskelmaan siitä, mitä kustannuksia henkilölle voisi aiheutua organisaation vaihdosta. Laskelmoida voi myös sitä, mitä etuja, kuten parempaa palkkaa tai arvostusta, voisi saavuttaa vaihtamalla toiseen organisaatioon. Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaatioon ja sen tavoitteisiin, nauttii organisaatioon kuulumisesta sekä haluaa ylläpitää työsuhdetta työnantajaan. Tätä suhdetta tekee vahvemmaksi se, että työntekijä hyväksyy organisaation arvot, vision ja strategiat, sekä luottaa siihen, että työsuhde on tulevaisuudessakin hänelle hyödyllinen ja kannattava. Sitoutumisen ja työsuoritusten välillä on vahva side. Kokonaisvaltainen omistautuminen työlle on avain sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 46, 52; Cheese, Thomas & Craig 2008, 153.)

### 5.2.1 Sitouttaminen haasteena

Henkilöstön sitouttamisen yksi haaste on, että työn tekeminen on nykyään paljon aikaisempaa haastavampaa. Työntekijöiltä vaaditaan nykyään kokoajan enemmän,

ja usein myös vähäisemmällä voimavaroilla. Kun yritykset eivät enää tarjoa turvattua ja pitkäaikaista työpaikkaa, työntekijät ovat joutuneet arvioimaan uudelleen sitoutumistaan yritykseen ja sille antamaansa panosta. (Ulrich 2007, 159.) Sisäisten palkitsemisjärjestelmien luomisesta onkin tullut nykypäivän organisaatioille merkittävä haaste hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi työyhteisöön. Haasteeksi muodostuu nimenomaan sisäisten motivaatiokeinojen kehittäminen siten, että työ itsessään tulee energiaa antavaksi ja tyydytystä elämään tuottavaksi niin, että työntekijät eivät halua luopua työstään. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 130.)

Professori Anna-Maija Lämsä (2005, 29, 32) Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunnasta kertoo, että silloin kun osaajat halutaan sitouttaa organisaatioon, nousee merkittäväksi haasteeksi henkilöstön sitoutumisen johtaminen. Sitoutunut henkilö työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Silloin kun ihminen tekee, mitä häneltä pyydetään, mutta ei näytä erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen, on kyse tehtävän hyväksymisestä, ei sitoutumisesta. Johtajan on tiedettävä, mikä on työntekijän sitoutumisen kohde ja osattava tarvittaessa vaikuttaa siihen. Nykyään ihmiset tiedostavat yhä selvemmin tarpeensa kuulua johonkin. On ymmärrettävä, että sitoutuminen on vastavuoroinen suhde organisaation ja ihmisen välillä. Jos halutaan ihmisen sitoutuvan organisaatioon, on organisaation osoitettava myös sitoutumista ihmiseen.

Jos ihminen on heikosti sitoutunut työhönsä, se näkyy. Työstä poissaoloja voi olla paljon, lahjakkaat ihmiset voivat lopettaa kokonaan työnsä, tai olla panostamatta asiakaspalveluun, vaikka tietävät sen olevan avainasia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yritysten on tärkeää muistaa, ettei työntekijän sitoutuneisuus ole itsestäänselvyys. (Cheese, Thomas & Craig 2008, 154.)

### 5.2.2 Lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutuminen

Sitoutuminen voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutumiseen. Pitkän aikavälin sitoutuminen on melko pysyvä toimintaa ohjaava asia, eivätkä pienet vaikeudetkaan merkittävästi heikennä sitoutumista. Lyhyen aikavälin sitoutuminen

vaikuttaa enemmän jokapäiväiseen työfilinkiin, miltä juuri tänään tuntuu ja kuinka paljon haluaa tänään antaa panostaan. (Åberg 2006, 30.)

Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat konkreettiset tekijät. On tärkeää, että työ on mielekästä, työntekijän on mahdollista osallistua omaa työtä koskevaan suunnitteluun, työviihtyvyys on hyvä ja että saa muilta työyhteisön jäseniltä välitöntä palautetta työstä. Sitoutuminen on vähäisempää, jos työntekijälle määrätään töitä häntä kuulematta. Joka työpaikassa ei välttämättä anneta tarpeeksi palautetta työstä, vaikka työntekijät olisivatkin tehneet työt aina hyvin. Pidemmän päälle tällaiset työpaikat eivät motivoi ihmisiä, vaikka työtehtävät siellä olisivatkin kiinnostavia ja haasteellisia. Saatu positiivinen palaute motivoi ihmisiä tekemään työtä yhä paremmin tulevaisuudessa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 104; Åberg 2006, 30.)

Pitkän aikavälin sitoutumisen syntyyn vaikuttavat selkeästi tietyt tekijät. Ensinnäkin, jos organisaation visio ja tavoitteet koetaan tärkeiksi, on helpompi antaa panos näiden toteutumiseen. Jos työyhteisössä uskotaan ja luotetaan ihmiseen, sitoutuminen kasvaa. Näin käy myös, jos työyhteisö antaa mahdollisuuden käyttää omia taitoja, ja mahdollisuuden kasvaa osajana ja ihmisenä. (Åberg 2006, 30.)

### 5.2.3 Työntekijöiden sitoutumisen merkitys työyhteisössä

Henkilöstön sitoutuminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeä asia. Varsinkin nykypäivänä jokainen työntekijä on saatava aidosti mukaan, yritysten pyrkiessä suurempaan tuotokseen pienemmällä henkilöstömäärällä. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa silloin, kun se tuntee voivansa vapaasti esittää ideoita, ja kun ihmiset kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. Ihmisten tulee siis ymmärtää, etteivät he ole työpaikassaan vain väline joitain muita tavoitteita varten. Jos työntekijä saa työpaikalla päättää ainoastaan vähän merkityksellisistä asioista, työntekijä kokee, ettei häneen oikeasti luoteta. Niin kauan kun työntekijät arvioivat työtään myönteisesti, myös suhteessa sen tarkoitukseen, motivaatio työtä kohtaan

kasvaa ja sitoutuminen siihen vahvistuu. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 77–78, 142; Lämsä 2005, 32; Ulrich 2007, 160.)

Lojaliteetti yritykselle voi usein olla työntekijälle kannattavaa. Etuina ovat työpaikkavarmuus, erilaisten etujen karttuminen työvuosien myötä, tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyminen. Pitkäaikainen sitoutuminen voi siis olla hyödyllistä myös henkilöstölle, varsinkin silloin, jos on onnistunut tekemään hyvän organisaatiovalinnan. Tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että sitoutuneet työntekijät saavat työstään enemmän mielihyvää, työskentelevät ahkerammin sekä pärjäävät paremmin työssään kuin ne työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita. (Lampikoski 2005, 79; Cheese, Thomas & Craig 2008, 155.)

Organisaation johdon on osattava valita sellaiset keinot henkilökunnan sitouttamiseen, jotka parhaiten sopivat organisaation toiminnan luonteeseen, tilanteeseen sekä henkilöstön arvostuksiin ja odotuksiin. Sitouttamisstrategian rakentaminen on jokaiselle organisaatiolle räätälintyötä. Erityistä kilpailuetua voidaan saavuttaa, kun pystytään kehittämään poikkeuksellisen nerokkaita ja innovatiivisia keinoja henkilöstön pysyttämiseksi organisaatiossa. Sitoutumisen ansiosta organisaatiolla on innovatiivinen ja motivoitunut henkilöstö, jolla on korkea suorituskky. Organisaation on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset, ja sen tulevaisuuden tuloksenteekokyky varmentuu. (Lampikoski 2005, 36, 161.)



## 6 MY IITTALA-KONSEPTIUUDISTUS

*Tämän sekä MyIittala-oppaan toteuttaminen -lukujen tiedot perustuvat kirjoittajan omiin kokemuksiin ja näkemyksiin MyIittala-konseptiuudistuksessa mukanaolon ajalta. Kirjoittaja on saanut tietoa myös Iittalan pääkonttorilla pidetyistä palavereista, sieltä saaduista kirjallisista materiaaleista, sekä puhelinhaastatte- luista ja sähköpostiviesteistä koko työn prosessin ajalta. Pääohjaajana on toimi- nut Iittalan Customer Loyalty Manager Hanna Kauste.*

### 6.1 Iittalaan liittyviä käsitteitä

Home Shopping -myyntikanava tarkoittaa etäkauppaa. Kuluttaja voi tehdä ostok- sensa joko sähköisesti Internetissä, tai valita verkkokaupan kuvastosta tuotteita joita haluaa tilata, ja tehdä tilauksen esimerkiksi puhelimitse. Kuluttajan tilaamat

tuotteet toimitetaan hänelle postissa. Home Shopping -myyntikanavan kautta on mahdollista tilata tuotteita ainoastaan Suomeen.

Iittala-myymäli on Iittalan ja Arabian tuotteita myyvä Iittalan oma myymäli. Iittala-myymäliöitä on Suomessa pääkaupunkiseudulla seitsemän, ja useissa maissa ympäri Eurooppaa (Belgiassa kaksi, Alankomaissa kymmenen, Ruotsissa seitsemän, Englannissa yksi, Saksassa neljä ja Tanskassa kolme myymäliä) sekä Japanissa yksi myymäli.

Iittala outlet, entiseltä nimeltään Iittala tehtaanmyymäli. Iittala outleteja sijaitsee ympäri Suomea yhteensä 22 myymäliä ja Ruotsissa 14 myymäliä. Suomen outleteissa on myynnissä Iittalan, Arabian, Hackmanin sekä Fiskarsin tuotteita 1- ja 2-laatusina.

## 6.2 MyIittala-kanta-asiakasohjelman taustaa

MyIittala-kanta-asiakasohjelma on alun perin lanseerattu vuonna 2006 Belgiassa Antwerpenissä. Sen jälkeen MyIittala on otettu käyttöön myös Hollannin, Saksan, Ruotsin, Iso-Britannian ja Suomen Iittala-myymäliöissä. MyIittala-jäsenet ovat saaneet jäsenkortin, ja heille on tarjottu erilaisia etuja: ”MyIittala kuukauden etu” on kuukausittain vaihtuva Iittalan tuote, jonka jäsenet ovat saaneet muita asiakkaita edullisemmin asioidessaan Iittala-myymäliöissä. Jäsenet ovat saaneet kutsuja Iittala-myymäliöiden tilaisuuksiin, tietoa uusista Iittala kokoelmista sekä myymäliöiden tapahtumista. MyIittala-edut ovat olleet jäsenten käytettävissä Iittala-myymäliöissä ympäri Eurooppaa. Myymäliöiden henkilökunnalla on ollut käytössään kirjallinen ohjeisto, josta he ovat saaneet tietoa MyIittalaan liittyen. MyIittala-kanta-asiakasohjelman konseptiuudistusta on lähdetty suunnittelemaan keväällä 2008, ja uusi MyIittala-konsepti lanseerataan 1. maaliskuuta 2009.

### 6.3 Uusi, monikanavainen MyIittala-yhteisö

Täysin uudistettu MyIittala on kansainvälinen yhteisö, joka tarjoaa erilaisia etuja jäsenilleen ympäri maailmaa. Jäseneksi voi liittyä kuka tahansa yksityinen kuluttaja. MyIittala-yhteisö kannustaa viestillään suosimaan kestävästä muotoilusta. Viesti kulkee samassa linjassa Iittala-brändin viestin kanssa, kun Iittala tarjoaa kuluttajille kestävästä muotoilusta kertakäyttökulttuuria vastaan.

Iittala käyttää liiketoiminnassaan kolmea eri myyntikanavaa: Iittala-myyvälöitä, Iittala outleteja ja Home Shopping -myyntikanavaa. Uusi, monikanavainen MyIittala-konsepti tarkoittaa sitä, että MyIittala-yhteisön jäsen saa minkä tahansa Iittalan myyntikanavan kautta asioidessaan samat edut, ja jäsen ”tunnistetaan” kaikissa myyntikanavissa. Tunnistaminen tarkoittaa sitä, että pystytään tarkistamaan asiakkaan olevan MyIittala-jäsen ja rekisteröimään hänen ostoksensa joka ostokerralla. MyIittala on pääosin kortiton yhteisö, joten asiakkaiden tunnistaminen tapahtuu muin kriteerein, esimerkiksi nimen perusteella. Euroopan sisällä jäsenten edut ovat samat yhtäaikaaisesti koko Iittalan markkina-alueella.

### 6.4 Uuden konseptin hyödyt asiakkaalle

Jäsenet, jotka asuvat Iittala markkina-alueella Euroopassa, saavat ensimmäisinä tietoa esimerkiksi markkinoille tulevista tuotteista, uusista suunnittelijoista ja avattavista Iittala-myyvälöistä. Jäsenet saavat kutsuja erikoistapahtumiin, kuten lanseeraustilaisuuksiin ja ostotapahtumiin. Jäsenet saavat myös erilaisia rahallisia etuja, kuten kuukausittain vaihtuvan ”MyIittala kuukauden edun”, jolloin jäsenet saavat alennusta vaihtuvasta Iittalan tuotteesta tehdessään ostoksia minkä tahansa Iittalan myyntikanavan kautta. Jäsenille, jotka ostavat Iittala Groupin sekä Fiskarsin tuotteita yli 250 eurolla vuodessa, lähetetään kotiin 20 euron lahjakortti, jonka voi hyödyntää Iittala-myyvälössä tai outletissa. Jäsenet, joiden ostokset ylittävät 500 euroa vuodessa, saavat MyIittala-jäsenkortin, ja heille tullaan järjestämään erittäin korkealaatuisia tapahtumia ja he tulevat saamaan monia yllätysetuja.

Vaikka Japani kuuluu Iittala markkina-alueeseen, Tokioon avatussa Iittala-myyvälässä ei ole mahdollista käyttää hyväksi MyIittala-etuja ainakaan vielä tässä vaiheessa, vaan Japanissa asuville ja muille Iittala markkina-alueen ulkopuolella asuville MyIittala-jäsenille lähetetään sähköpostilla uutiskirje 3-4 kertaa vuodessa, sekä tarjotaan Internetissä yhteisön tuomat edut. MyIittalan pääkommunikointikanava tulee olemaan sähköposti. Esimerkiksi ”MyIittala kuukauden etu”-tiedote tullaan lähettämään jäsenille sähköpostilla.

Kaikki jäsenet ympäri maailmaa kuuluvat samaan MyIittala-yhteisöön. Internetiin tulee yhteisön jäsenille omat MyIittala-Internetsivut. MyIittala-Internetsivuilla jäsenet voivat olla yhteydessä toistensa kanssa, päivittää omaa Iittala kokoelmaansa tai olla yhteydessä jopa Iittalan suunnittelijoiden kanssa. Koska kaikki MyIittala-jäsenet kuuluvat samaan yhteisöön, he voivat tuntea yhteenkuuluvuutta ja kommunikoida toistensa kanssa, vaikka asuisivat eri puolilla maailmaa. Luvussa kolme kerrottiin, kuinka yhteisö syntyy siitä tunteesta, että ihmisillä on jotain yhteistä ja he kokevat yhteenkuuluvuutta johonkin (Juholin 2008, 47). Aivan kuten työpaikoilla ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa johonkin, myös vapaa-ajalla ihmiset haluavat tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Asiakkaiden asiointia helpottaa ja selkeyttää, kun he saavat samat edut kaikista myyntikanavista ympäri Eurooppaa samaan aikaan. Kun kaikki myyntikanavat toimivat yhtenäisesti, on asiakkaiden myös helpompaa hahmottaa kokonaisuus, mitä Iittala heille tarjoaa.

## 6.5 Uuden konseptin vaikutukset myyjien työhön

Tärkeimmässä roolissa MyIittala-konseptiuudistuksessa ovat Iittala-myyvälöiden ja Iittala outletien myyjät. Asiakkaat tekevät useimmin myymälässä päätöksen liittyä MyIittala-yhteisöön, ja jos heidän odotuksiinsa ei vastata myymälässä, on heidän luottamustaan vaikeaa saada enää myöhemmin takaisin. MyIittala-konseptin tavoitteena on saada asiakas tuntemaan itsensä ylpeäksi MyIittala-yhteisöön kuulumisesta, mutta tavoite ei tule toteutumaan, ellei Iittalan myymälöiden henkilökun-

ta ole sataprosenttisesti sitoutunut uuteen konseptiin ja sen tuomiin toimintatapoihin. Teoriaosuuden luvussa viisi käsiteltiin henkilökunnan sitoutumista, joka on ratkaisevan tärkeä asia jokaisessa yrityksessä.

Uusi MyIittala-konsepti tuo myyjien työhön paljon uusia toimintatapoja ja haasteita. Myyjien täytyy olla tietoisia, mikä uusi MyIittala on, sekä konseptin toimintaperiaatteista. Myyjien täytyy olla sitoutuneita MyIittalaan, että he pystyvät kertomaan asiakkaalle konseptista niin innostavasti, että asiakas tekee päätöksen liittyä jäseneksi MyIittalaan. Myyjien kannattaa itsekkin liittyä jäseniksi, jolloin he pystyvät suosittelemaan yhteisön jäsenyyttä asiakkaille omien kokemustensa kautta. Iittalamyymälöiden myyjien on varmasti helpompi sisäistää uuden konseptin tuomat asiat kuin outletien myyjien, koska vanha MyIittala-konsepti on ollut käytössä Iittalamyymälöissä, ja on heille sitä kautta jo ennestään tuttu. Myyjien tulee tarjota jokaiselle myymälöissä asioivalle asiakkaalle MyIittala-jäsenyyttä. MyIittala vaikuttaa myymälöiden kassajärjestelmien toimintaan, koska kassajärjestelmän täytyy ”tunnistaa” jokainen jäsen. Tunnistuskriteerit ja kassajärjestelmän uudellinen käyttö täytyy myyjien osata. Jokaisen jäseneksi liittyvän asiakkaan tiedot täytyy rekisteröidä yhteiseen järjestelmään. MyIittala tulee vaikuttamaan myös myymälöiden ulkoonäköön. Myyjät huolehtivat siitä, että kaikki tarvittavat materiaalit, esimerkiksi julisteet, ovat esillä myymälöissä oikeilla paikoilla.

Iittalan myymälähenkilökunnan pitäisi tuntea saavansa lisäarvoa myös itselleen uudesta MyIittala-konseptista, jotta he voivat sitoutua paremmin konseptiin ja sen tuomiin toimintatapoihin. Iittalan pääkonttorilla olisi tärkeää ymmärtää, mikä tai mitkä seikat toimivat parhaiten myymälähenkilökunnan sitouttamiseen. Kun osataan valita oikeat keinot, motivoituvat työntekijät sitoutumaan helpommin.

Viestinnän merkitystä työyhteisössä käsiteltiin tämän työn luvussa kolme. On tärkeää, että työntekijöille annetaan tarpeeksi tietoa organisaation ja työyhteisön asioista. Iittalan pääkonttorilla on suunnitteilla raportointijärjestelmä, jonka avulla nähdään, paljonko jäseniä MyIittala-yhteisöön on liittynyt. Näin myymälähenkilökunnan on mahdollista nähdä oman työnsä tulokset. Iittalalla on suunnitelmissa

MyIittala-konseptiin liittyen myymälähenkilökunnan kannustaminen ja palkitseminen.

Viestinnän merkitys kasvaa muutostilanteessa. Silloin viestinnän on oltava jatkuvaa. Se täytyy huomioida myös MyIittala-konseptin uudistuksessa. Uudesta konseptista on viestittävä jatkuvasti, että myymälähenkilökunta pysyy ajantasalla asioista, ja ettei konsepti jää heiltä unohduksiin. Uusien MyIittala-jäsenten hankkiminen täytyy olla tavoitteena jokaisella myyjällä joka päivä työssään. Niin ei saa käydä, että esimerkiksi ainoastaan konseptin lanseerauksen alkuvaiheessa myyjät kertovat asiakkaille uudesta konseptista, vaan siitä täytyy tulla pysyvä toimintatapa myyjille. Myymälähenkilökunnan motivointi ja sitouttaminen uuteen konseptiin on ratkaisevan tärkeä asia MyIittalan vastaanoton ja menestyksen kannalta.

## 6.6 MyIittala-konseptin suunnittelu, toteutus ja hyödyt yritykselle

Uutta MyIittala-konseptia on suunniteltu kevästä 2008, ja konseptin lanseeraus toteutetaan 1. maaliskuuta 2009. MyIittala-konseptia on lähdetty uudistamaan asiakkaiden odotusten ja toiveiden vuoksi.

Uuden MyIittala-konseptin suunnittelun eri vaiheissa on hyödynnetty Iittala-myymälöiden myymäläpäälliköitä. Esimerkiksi myymälöihin tulevia teknisiä ratkaisuja mietittäessä mukana on ollut noin kymmenen myymäläpäällikköä kommentoimassa näkemyksiään. Iittalan pääkonttorilla työskentelevät henkilöt ovat käyneet myös säännöllisesti myymäläharjoituksissa. Harjoituksissa on osallistuttu eri työtehtäviin myymälöissä, tavoitteena havainnoida ja oppia mitä konkreettisesti tapahtuu siellä, missä asiakkaat ovat. Myymäläharjoitteluiden kautta on saatu arvokasta asiakastietoa, jota on hyödynnetty uuden konseptin suunnittelussa.

Muutoksen johtamista käsiteltiin tässä työssä luvussa neljä. Siinä selvitettiin, kuinka tärkeää on työntekijöiden mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun. Mitä aikaisemmassa vaiheessa työntekijät otetaan mukaan asioiden suunnitteluun, sitä helpommin he sitoutuvat muutoksen tuomiin toimintatapoihin. On siis tärkeää, että MyIittala-konseptiuudistukseen on otettu mukaan myymäläpäälliköitä ”kentältä”, jotka työskentelevät joka päivä Iittala-myymälöissä, ja tietävät mitä työ myymälässä on ja mitä asioita siellä täytyy ottaa huomioon. Myymäläpäälliköt ovat tiiviisti mukana myös konseptin lanseerauksessa. Heille tullaan järjestämään ainakin kaksi koulutusta uuteen konseptiin liittyen. Viime kädessä myymäläpäälliköt vastaavat ”omissa” myymälöissään siitä, että jokainen myyjä on tietoinen MyIittala-konseptista riittävällä tasolla.

*Tässä kappaleessa on käytetty tietolähteenä sen Iittala outletin myymälähenkilökuntaa (viisi myyjää), jossa itse työskentelen.*

Iittala outletissa jossa työskentelen, myyjille kerrottiin palaverissa elokuussa 2008 ensimmäisen kerran tulevasta MyIittala-konseptista, mutta hyvin lyhyesti. Vakituksille myyjille esiteltiin MyIittalaa heille pidetyssä myyjäkoulutuksessa lokakuussa 2008. Vuoden loppuun mennessä uudesta konseptista oli kuitenkin kaiken kaikkiaan kerrottu hyvin vähän myyjille. Kaikki myyjät tiesivät vuoden 2008 lopussa, että MyIittala on kanta-asiakasjärjestelmä, myös yhteisö-termin kaksi myyjää tiesi sanoa. Melkein kaikki myyjät tiesivät, että MyIittala on yhdistävä tekijä Iittala-myymälöiden ja outletien välillä. Myyjät eivät osanneet sanoa varmaksi, tuleeko MyIittala vaikuttamaan myyjien työhön jollain tavalla. Muutama myyjä oli sitä mieltä, että MyIittala ei välttämättä tule vaikuttamaan paljoa myyjien työhön, ja yksi oli sitä mieltä, että MyIittala helpottaa työtä, kun ollaan yhtenäisempiä.

Kuten aikaisemmin kerrottiin, MyIittalan suunnittelussa on ollut mukana myymäläpäälliköitä ”kentältä”. Kuitenkin sen perusteella, mitä yhden Iittala outletin myyjät tiesivät MyIittalasta, ja mitä itse olen uudesta konseptista kuullut ilman konseptissa mukanaoloa, vaikuttaa siltä että myyjät ovat epätietoisia uudesta konseptista. Kun työntekijät otetaan mukaan muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sujuu muutoskin nopeammin, ja työntekijät hyväksyvät helpommin sen tuomat ratkaisut. Mielestäni olisi ollut hyödyllistä antaa Iittala-myymälöiden ja outletien henkilö-

kunnalle enemmän tietoa etukäteen tulevasta konseptista. Näin heillä olisi ollut enemmän aikaa tutustua uuteen konseptiin ja sulatella rauhassa uusia asioita. Luvussa viisi kerrottiin, kuinka ihmisten saaminen mukaan on nykyään tärkeämpää kuin koskaan ennen. Se, että koko Iittalan myymälähenkilökunta seisoo MyIittalan takana sitoutuneina siihen, ja ovat motivoituneita kertomaan siitä asiakkaille, takaa hyvän perustan konseptin menestykselle. Tämän vuoksi myyjien innostaminen muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa olisi tärkeää.

Tammi-helmikuussa 2009 järjestetään koulutuskierros uudesta MyIittala-konseptista Iittala-myymälöiden ja Iittala outletien henkilökunnalle. Mukana koulutuskierroksella on yhteensä 61 myymälää. Koulutuskierroksella henkilökuntaa koulutetaan uuteen konseptiin, ja silloin toteutetaan myös käytännön harjoitusta kassajärjestelmään liittyen, kuinka kassajärjestelmän eri toiminnot konseptissa toimivat.

MyIittala-konseptin hyöty Iittalalle on, että eri myyntikanavien toiminta selkeytyy ja yhtenäistyy. Enää ei jokaiselle myyntikanavalle suunnitella kaikkia kampanjoita erikseen, vaan kampanjat yhtenäistyvät MyIittalan myötä. Tällä hetkellä Iittalan myymälöillä ja Home Shopping -myyntikanavalla on omat kanta-asiakasrekisterinsä. Kun MyIittala lanseerataan, on enää yksi rekisteri, johon kaikki kanta-asiakkaat ympäri maailmaa kuuluvat. Ei siis tarvitse enää päivittää montaa rekisteriä, vaan ainoastaan yhtä. Asiakkaat sitoutuvat Iittalaan, kun he saavat MyIittala-jäsenenä ainutlaatuisia etuja, ja heidän tarpeensa huomioidaan.

Myymälähenkilökunta saa työvälineekseen myymälöihin kirjallisen MyIittala-oppaan, josta löytyy kaikki keskeinen tieto liittyen uuteen MyIittala-konseptiin. Oppaan toteuttamista käsitellään seuraavassa luvussa.



## 7 MY IITTALA-OPPAAN TOTEUTTAMINEN

Koko Iittalan myymälähenkilökunta tulee saamaan käyttöönsä Suomessa ja ympäri Eurooppaa kirjallisen oppaan, jonka nimi on kansainvälisesti ”MyGuide to Mylittala”. Oppaasta löytyy myyjille kaikki olennainen ja tärkeä tieto uudesta Mylittala-konseptista. Mylittala-oppaan sisällysluettelo on kuvattu kuviossa 2.

## SISÄLLYS

- Mylittala-yhteisö
  - Liity Mylittalaan, kestävän muotoilua arvostavaan yhteisöön
  - Mylittala markkina-alueet ja kanavat
  - Kansainvälinen Mylittala-yhteisö
  
- Asiakkaiden edut ja palkitseminen
  - Mylittala-edut omista liikkeistämme
  - Asiakkaiden palkitseminen perustuen ostosten määrään
  - Edut Mylittala-markkina-alueen ulkopuolella asuville
  
- Mylittala yhtenäisenä osana palveluprosessia
  
- Liittyminen Mylittalaan
  - Kuka voi liittyä?
  - Missä ja miten liittyä?
  - Uudet asiakkaat ja heidän ensimmäinen ostostapahtuma
  - Vanhat Mylittala-jäsenet
  - Osoitteenmuutokset ja kadonneet kortit
  - Tärkeää tietoa liittyen asiakkaan liittymiseen
  
- Asiakkaan tunnistaminen kassalla
  - Oscar ja Profix -järjestelmät
  - Asiakkaan haku
  - Hakutiedot ja niiden syöttö
  - Hakutulokset ja näkyvät asiakastiedot
  - Asiakkaan valinta
  - Asiakkaan tiedot
  - Perustiedot
  - Lisätieto-ikkunan avaaminen
  - Lahjakortin käyttö
  
- Mylittala-Internetsivut
  - Pää tarkoitus ja tavoitteet
  - Kirjautuminen
  - Käyttäjätunnus ja salasana
  - Jäsenen profiili
  - Käyttöehdot
  - Jäsenen tietojen muuttaminen
  - Yhteiset tekijät Mylittala-yhteisön kanssa

- Konseptimateriaalit ja kommunikointi asiakkaille
  - Esite ja liittymislomake
  - Kommunikointi asiakkaille
  - MyIittala-kuukaudet
  - Uutiskirje-pohjat
  - Tapahtumat
- MyIittalan näkyvyys myymälöissä
  - Kassaympäristö
  - Kuukauden etu -alue
  - Ikkunat ja ovet
  - Kampanjat
- Helpdesk
  - Yhteystiedot teknisissä asioissa
  - Muissa asioissa yhteydenotto paikalliseen MyIittala-vastuuhenkilöön
  - MyIittala-tiimin ja heidän vastualueiden esittely
- FAQ (Usein kysytyt kysymykset)

KUVIO 2. MyIittala-oppaan sisällysluettelo (Iittala Group 2009, suomennos kirjoittajan).

### 7.1 Oppaan toteuttamisen lähtökohtia

Iittalan Customer Loyalty Manager Hanna Kauste pyysi minua MyIittala-uudistusprojektiin mukaan elokuun lopussa 2008. Työskentelen itse yhdessä Suomen Iittala outletissa, ja koen sen koko myymälähenkilökunnan eduksi, että olin mukana työstämässä opasta heidän käyttöönsä. Mukanaoloni auttoi myös Iittalan pääkonttorilla työskentelevää MyIittala-tiimiä, koska näin he saivat ulkopuolisen henkilön näkökantoja asioihin. Pääkonttorilla saatettiin katsoa joitain asioita sokeasti, koska uusi konsepti oli heille niin tuttu jo silloin, kun minä tulin mukaan projektiin. Minulle kaikki MyIittala-konseptiin liittyvä oli kuitenkin uutta. Koska mi-

nulla on kokemusta käytännön työstä myyjänä myymälässä, katson asioita eri näkökulmasta kuin esimerkiksi pääkonttorilla katsotaan.

Siinä vaiheessa kun tulin mukaan, ei MyIittala-oppaan työstämistä ollut vielä aloitettu, eli aloitin oppaan työstämisen puhtaalta pöydältä. Palaverissa Iittalan pääkonttorilla kirjoitettiin ylös keskeisimmät asiat, jotka oppaassa täytyi olla. Sain ohjeistuksen kirjoittaa opasta englanniksi. Oppaan eri maille menevät versiot käännetään kuitenkin kunkin maan omalle kielelle, esimerkiksi Suomen myymälöihin oppaat tulevat suomeksi.

Vanhassa MyIittala-kanta-asiakasohjelmassa on ollut käytössä Iittala-myymälöissä ympäri Eurooppaa kirjallinen ohjeisto. Tarkoitukseni oli lähteä hahmottamaan uuden oppaan sisältöä sen käyttäjän tasolta, eli myyjän näkökulmasta. Kun vertasin ensimmäistä versiota tekemästäni sisällysluettelosta aiemman Iittala-myymälöissä käytössä olleen ohjeiston sisällysluetteloon, oli tekemäni aivan erilainen. Vanhassa ohjeistossa sisällysluettelossa oli vain melko laajakäsitteisiä otsikoita, joiden avulla on myyjän voinut olla haasteellista löytää yksittäistä asiaa oppaasta. Vanhassa ohjeistossa asioita ei ole mielestäni selitetty tarpeeksi konkreettisesti, esimerkiksi jäseneksi liittymisestä on kerrottu, että liittymislomake täytetään, mutta ei ole selitetty, miten se täytetään. Ja ohjeistossa on esimerkiksi ”Kuinka MyIittala toimii”-osiossa kuvattu organisaatorakennetta, Franchise Centeriä ja myyntiyhtiöitä. Niiden rakennetta ja yhteyttä niiden välillä on mielestäni vaikeaa ymmärtää. En myöskään sisäistänyt, kuinka myyjät voivat hyötyä työssään kyseisistä tiedoista. Ohjeistosta saa kyllä yleisen kuvan MyIittalasta, mutta en näe tarpeeksi yhteyttä, miten ohjeiston tiedot myyjiä myymälöissä kaikissa käytännön tilanteissa palvelisi. Sain positiivista palautetta Iittalan pääkonttorilta aloittamastani uudesta oppaasta, joten jatkoin työstämistä samalla tyylillä. Vanhan MyIittala-kanta-asiakasohjelman ohjeiston sisällysluettelo on kuvattu kuviossa 3.

## SISÄLLYS

MyIittala – oma tyyli  
Sinun myymäläsi  
Asiakaslupaus  
Ohjelman tavoitteet  
Jäsenprofiili  
Puhuttelutapa  
Markkinointimateriaalit  
Esimerkkejä markkinoinnista  
Markkinoinnin ideapankki

### **Kuinka MyIittala toimii?**

Organisaatorakenne  
Franchise Center  
Myyntiyhtiöt  
Paikalliset Iittala-myymälät  
Asiakkuusprosessi  
Kortit ja liittymislomakkeet  
Jäseneksi liittyminen  
Prosessikaavio

### **MyIittalan lisätiedot**

Yhteystiedot  
Usein kysytyjä kysymyksiä  
Graafinen ohjeisto

### **MyIittalan juridiset seikat**

Sopimusehdot  
Henkilörekisteriseloste  
Henkilörekisteri

KUVIO 3. Vanhan MyIittala-kanta-asiakasohjelman ohjeiston sisällysluettelo (MyIittala-ohjeisto 2006).

## 7.2 Kirjallisen oppaan valinta ja käyttöönotto

Kirjallinen MyIittala-opas on erittäin hyödyllinen väline myyjille, josta he saavat tiedon esiin nopeasti ja helposti joka päivä, kun sitä työssään tarvitsevat. Käytännön syistä on päätetty tehdä kirjallinen, selattava opas, koska työ myymälässä vaatii sitä. Sähköinen opas ei toimisi käytännön työssä niin hyvin, koska myyjä joutuisi etsimään oppaan esimerkiksi Internetistä, ja se olisi turhan aikaa vievää. Viestinnän tehokkuuteen viitaten, jota käsiteltiin luvussa kolme, informaatiota kannattaa viestiä mahdollisimman monipuolisesti, sillä ihmiset ovat erilaisia ja heihin tehoavat eri viestintämuodot. Pelkkä koulutustilaisuus uuteen konseptiin liittyen ei ole riittävä takaamaan, että myyjät osaisivat vastata kaikkiin asiakkailta tuleviin kysymyksiin ja toimia oikein eri tilanteissa. Koulutustilaisuudella varmistetaan se, että jokainen myyjä tietää mikä uusi MyIittala-konsepti on ja mitä se merkitsee käytännön työssä.

Oppaassa on konkreettiset ohjeet, miten myyjien tulee eri tilanteissa myymälässä toimia. Oppaassa on esimerkiksi ohjeistettu askel askeleelta, kuinka MyIittala-liittymislomakkeen täyttäminen tapahtuu ja kuinka uuden MyIittala-jäsenen ensimmäinen ostos rekisteröidään kassajärjestelmään. Vaikka myyjä ei myöhemmin muistaisikaan kaikkia koulutustilaisuudessa selitetyjä asioita, kaikki olennainen tieto uudesta konseptista löytyy oppaasta.

Joulukuussa 2008 olin tehnyt minulle kuuluvan osuuden oppaasta. Silloin Iittalan pääkonttorilta sanottiin, että tästä eteenpäin oppaan työstäjän täytyy olla pääkonttorin työntekijä, koska asiat menevät jo niin yksityiskohtaiselle tasolle, ettei ulkopuolinen pysty niitä kirjoittamaan.

MyIittala-opas tullaan sijoittamaan kaikissa Iittala-myymälöissä ja Iittala outleteissa kassoille, niin että opas on helposti otettavissa esille, kun myyjä sitä tarvitsee. Mainostoimisto on suunnitellut oppaan visuaalisen ulkonäön, mikä tekee oppaasta selkeän ja miellyttävän lukea. Ennen konseptin lanseerausta jokainen myyjä ottaa oppaan itselleen kotiin siihen tutustuakseen. Näin myyjille tulee tutuksi oppaan sisältö, mitä kaikkia asioita oppaassa käsitellään, ja mihin kaikkiin tilanteisiin he saavat

apua oppaasta. Tämä helpottaa konseptin lanseerausvaiheessa, kun myyjillä on jo valmiiksi tieto oppaan sisällöstä.

### 7.3 Koettuja haasteita oppaan toteuttamisessa

Tulin Mylittala-konseptin suunnitteluun mukaan kesken projektin. Uutta konseptia oli suunniteltu kevästä 2008, ja minä tulin mukaan elo-syyskuussa 2008, joten haastavaa oli itsessään jo se, että tulin mukaan niin myöhään.

Oppaan kirjoittaminen englanniksi tuntui aluksi hieman hankalalta, mutta jonkin aikaa kirjoitettuaani se tuntui hyvin luonnolliselta, enkä enää kaivannut suomeksi kirjoittamisen mahdollisuutta. Hankalaa oppaan työstämisessä oli asioiden pitäminen mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä. Kirjoitin ensin luovempaa tekstiä, mutta sain pääkonttorilta palautetta, että asioita täytyy yksinkertaistaa ja kertoa asioista mahdollisimman käytännöllisellä tasolla, että myyjä löytää oppaasta helposti etsimänsä asian. Ymmärsin hyvin, mitä pääkonttorilta tulleella palautteella tarkoitettiin, ja jätin luovuuden käyttämisen vähemmälle ja keskityin kirjoittamaan asioista konkreettisella tasolla.

Ulkopuolisena oppaan kirjoittaminen oli välillä hankalaa, mutta toisaalta sain huomaitua monia asioita oppaaseen, kun en pitänyt mitään asioita itsestäänselvyyksinä. Tarvitsin niin paljon tietoa uudesta konseptista, että kyseenalaistin ja varmistin melko paljon asioita. Pääasiassa palavereissa minulle kerrottiin asioita, joita oppaassa täytyy käsitellä. Laitoin asioita ylös, ja tämän jälkeen hahmottelin, mihin kohtaan opasta ja minkä otsikon alle mikäkin asia kuuluu. Tämän jälkeen avasin asioita niin pitkälle kuin osasin. Asioita avatessa minulle tuli usein paljon kysymyksiä mieleeni, koska minulla ei ollut tarpeeksi tietoa kaikista oppaaseen tulevista asioista.

Kirjoittaessani vaihdoin hyvin paljon käsiteltävien asioiden järjestystä. Välillä oli hankalaa päättää, mikä asia kuuluu minkäkin otsikon alle, että asia olisi loogisesti ja helposti löydettävissä oppaasta. Jonkin verran poistin oppaaseen jo laitettuja otsi-

koita, eli tiivistin asioita, ettei oppaaseen tulisi toistoa samoista asioista moniin eri kohtiin. Mitä enemmän pääsin uuteen konseptiin sisään, sitä enemmän lisäsin oppaaseen käsiteltäviä asioita. Aluksi en luonnollisesti osannut ottaa huomioon kaikkia asioita joita oppaassa täytyi kertoa, mutta loppua kohden minulle selkeytyi uusi konsepti huomattavasti, ja tämän myötä myös asiat, joita oppaassa olisi käsiteltävä. Joidenkin otsikoiden avaus laajemmiksi teksteiksi ja alaotsikoiksi oli välillä hyvin haasteellista, koska kaikki asiat eivät olleet selvinneet minulle, että mitä ne tarkoittavat käytännössä. Täysin uuteen konseptiin tutustumisen ja perehtymisen näin lyhyellä aikataululla koin melko haasteelliseksi, mutta samalla hyvin mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi.

#### 7.4 Oppaassa käsiteltävät asiat

Pääasiassa pääkonttorilta viestittiin, mitä asioita oppaassa täytyy olla. Joitain asioita lisäsin itse oppaaseen, jotka katsoin tärkeiksi mutta puuttuviksi asioiksi. Oppaassa esitettyjen asioiden järjestys on suunniteltu niin, että myyjien olisi helppoa ja nopeaa etsiä tietoa asiakkaan sitä kysyessä.

Ensimmäisenä oppaassa kerrotaan MyIittala-yhteisöstä. Mikä yhteisö on, ja mikä tarkoitus yhteisöllä on. Tämän jälkeen käsitellään MyIittala markkina-alueita ja MyIittala-kanavia. Markkina-alueilla tarkoitetaan MyIittalan laajuutta, missä kaikkialla uusi konsepti tulee olemaan käytössä. Niin kuin tässä työssä on aikaisemmin käsitelty, MyIittala yhtenäistää Iittala-myymlöiden, Iittala outletien ja Home Shopping -myyntikanavan toimintaa, ja selkeyttää MyIittala-jäsenen asiointia jokaisessa myyntikanavassa. Tämän jälkeen selitetään MyIittala-yhteisön kansainvälisyyttä, kuinka jokainen MyIittala-jäsen ympäri maailmaa kuuluu samaan yhteisöön. Yhteisön yhteinen kieli on englanti. Yksi yhteisö ja yhteinen kieli mahdollistavat sen, että kaikki yhteisön jäsenet ympäri maailmaa voivat kommunikoida toistensa kanssa samalla kielellä. Yksi yhteisö ei olisi mahdollinen, jos jokaisen maan MyIittala-jäsenille olisi oma kielensä.



Seuraavaksi oppaassa käsitellään asiakkaiden etuja ja palkitsemista. Mylittala-jäsenille kuuluvat edut, ja palkitseminen perustuen ostosten määrään, ovat käsitelty tässä työssä Mylittala-konseptiuudistus-luvun kappaleessa ”Uuden konseptin hyödyt asiakkaalle”. Tämän jälkeen kerrotaan erittäin tärkeästä asiasta, kuinka Mylittala on yhtenäinen osa palveluprosessia. Tähän osuuteen myyjien on erityisesti kiinnitettävä huomiota, jotta he ymmärtävät, että heidän roolinsa uudessa konseptissa on todella merkittävä ja tärkeä. Mylittala-konseptiuudistus-luvun kappaleessa ”Uuden konseptin vaikutukset myyjien työhön”, on kerrottu myyjien roolista uudessa konseptissa.

Oppaassa käsitellään asiakkaan liittymistä Mylittalaan, esimerkiksi kuka Mylittala-jäseneksi voi liittyä, ja miten ja missä on mahdollista liittyä. Tärkeää on, että asiakkaalta kysytään lupa, saako hänelle lähettää sähköpostilla Mylittalaan liittyviä uutiskirjeitä. Tekniset huomioonotettavat seikat muodostavat oman lukunsa oppaassa. Asiakkaan tunnistamiseen kassalla liittyvät kaikki tekniset asiat, joita uusi Mylittala tuo tullessaan kassajärjestelmää käytettäessä. Tästä osiosta löytyvät yksityiskohtaiset ohjeet esimerkiksi siihen, kuinka tapahtuu asiakkaan liittyminen jäseneksi Mylittala-yhteisöön, ja kuinka järjestelmästä tarkistetaan asiakkaan tiedot.

Oppaassa esitellään uutta konseptia varten avattavat Mylittala-Internetsivut, sekä kaikki Mylittalaan liittyvät konseptimateriaalit tekstein ja kuvin. Kuvien ja ohjeistuksen avulla myyjät tietävät mitä materiaaleja missäkin tilanteissa käytetään, ja tunnistavat mistä materiaalista on kyse, jos asiakas tulee myymälän kassalle esimerkiksi lahjakortin kanssa. Samassa luvussa käsitellään myös sitä, kuinka Mylittala kommunikoi asiakkaille. Pääkommunikointikanava tulee olemaan sähköposti. Tärkeiden tapahtumien yhteydessä käytetään asiakkaille kommunikointiin perinteistä postia, ja satunnaisesti tekstiviestejä, jos asiakas on antanut siihen luvan.

Seuraavassa luvussa käsitellään, kuinka Mylittala tulee näkymään myymälöissä. Luvussa on ohjeistukset myymälöiden eri kohdista, esimerkiksi ikkunoista ja ovista, kuinka Mylittala tulee olla esillä niissä. Ohjeistuksia on havainnollistettu kuvin myymälöistä. Tämän jälkeen on Helpdeskin yhteystiedot, johon myyjät voivat ottaa yhteyttä, jos heille tulee teknisiä ongelmia esimerkiksi asiakkaan ostosten rekiste-

röinnissä järjestelmään. Mylittala-tiimi vastuualueineen on esitelty oppaan lopussa. Tiimin esittely selkeyttää myyjien näkemystä siitä, kuka on vastuussa mistäkin Mylittala-osa-alueesta.

Oppaan lopussa on luettelo usein kysytyistä kysymyksistä, FAQ (Frequently Asked Questions). Luettelosta myyjät löytävät yleisimpiä kysymyksiä, joita asiakkaat voivat esittää myymälöissä liittyen Mylittalaan. Tässä muutamia esimerkkejä kysymyksistä: ”Kuinka monta sähköpostiviestiä lähetätte vuodessa?” ”Välitättekö te minun henkilökohtaisia tietojani eteenpäin kolmannelle osapuolelle?” ”Sukulaiseni Australiassa on kiinnostunut Mylittala-yhteisöstä. Miten hän voi liittyä Mylittala-jäseneksi ja mitä etuja hän jäsenenä saa, kun Australiassa ei ole yhtään Iittalan omaa myymälää?”

Luvussa kolme käsiteltiin viestintää työyhteisössä, ja kuinka vain ymmärretty viestintä voi vaikuttaa. Tärkeää on, että oppaassa esitetyt asiat ovat kerrottu ymmärrettävässä muodossa. Ei auta, vaikka oppaassa käytettäisiin hienoja termejä että asiat saataisiin kuulostamaan hyvältä, jos myyjät eivät tekstiä sisäistä, ja siitä ei ole apua heille käytännön työssä.

Uusi MyIittala-konsepti lanseerataan 1. maaliskuuta 2009. Ennen konseptin lanseerausta myymäläpäälliköiden on tärkeää varmistaa, että jokainen myymälähenkilökuntaan kuuluva tietää kaiken oleellisen MyIittalasta, eikä kukaan tunne itseään epätietoiseksi uudesta konseptista. Myyjien työtä auttaa se, että jokainen ottaa oppaan kotiinsa ja tutustuu sen sisältöön ennen MyIittalan lanseerausta. Näin he tietävät jo valmiiksi oppaan sisällön, ja löytävät etsimänsä tiedon sieltä nopeasti kun sitä tarvitsevat.

Mielestäni uusi MyIittala vaikuttaa hyvin toimivalta ja mielenkiinnon herättävältä, ja se toimii tehokkaasti yhdistävänä tekijänä Iittalan eri myyntikanavien välillä. Yhteisön luominen perinteisen kanta-asiakasohjelman sijaan on innovatiivista ja asiakkaita mukaan houkuttelevaa. On mielenkiintoista nähdä, kuinka MyIittala-jäsenet ympäri maailmaa tulevat kommunikoimaan toistensa kanssa. Kuluttajille on voinut olla tähän asti hämmentävää, koska MyIittala-etuja ei ole voinut käyttää hyväksi Iittala outleteissa eikä Iittala Home Shopping -myyntikanavassa. Kun uusi konsepti lanseerataan, on MyIittala-jäsenten asiointi helpompaa ja selkeämpää. He saavat samat edut samaan aikaan mistä tahansa Iittalan myyntikanavasta joka puolella Euroopan Iittala-markkina-alueita. Uuden konseptin myötä selkeytyy myös Iittalan toiminta eri myyntikanavien välillä. Enää ei suunnitella kaikkia kampanjoita erikseen jokaiselle myyntikanavalle, vaan suurin osa kampanjoista eri myyntikanavissa ovat yhtenäisiä.

Myymälähenkilökunnan motivointi toimimaan uuden konseptin vaatimalla tavalla, ja sitouttaminen konseptiin, on erittäin tärkeää. Myyjien sisäiset motivaatiotekijät eivät välttämättä riitä pitämään heitä motivoituneina uuteen konseptiin. Myyjä täytyy palkita, kun he esimerkiksi ovat saaneet tietyn määrän jäseniä liittymään MyIittala-yhteisöön. Näin he pysyvät motivoituneina jäsenten hankinnassa.

Pitkän ajan motivointi on myös huomioitava. Luulen, että tulee olemaan haastavaa pitää myyjät motivoituneina MyIittalaan pitkällä tähtäimellä, että myyjät sitoutuvat innostamaan asiakkaita liittymään MyIittala-jäseniksi ja hehkuttamaan MyIittalaa vielä pitkän ajan kuluttua konseptin lanseerauksesta. Suosituksena voisi esimerkiksi

ajatella, että myymälähenkilökunnalta itseltään kysyttäisiin, mitkä ovat heille mie-  
luisia palkitsemistapoja, ja toteutettaisiin niitä.

Työntekijöiden mukaan ottaminen asioiden suunnitteluun on todettu parantavan  
heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön. Johdon kannattaa suunnitella yh-  
dessä myyjien kanssa, mitä kaikkea voisi tulevaisuudessa tehdä liittyen MyIittalaan,  
ideoida uusia asioita. Myyjät tulevat työskentelemään konseptin parissa myymälöis-  
sä joka päivä, joten heillä voi olla kullannarvoisia ideoita konseptin parantamiseksi.  
Kun työntekijät pääsisivät kertomaan omia mielipiteitään ja vaikuttamaan asioihin,  
motivoisi se heitä työskentelemään MyIittalan hyväksi, kun kaikki ”käskyt” eivät  
tulisi vain ylhäältä päin.

Pääkonttorilla täytyy ottaa palautetta vastaan myyjiltä, mitä mieltä he MyIittalasta  
ovat ja miten konsepti on toiminut myymälöissä. Koska myymälähenkilökunta on  
se, joka loppukädessä vastaa asiakkaiden ja MyIittalan ”kohtaamisesta”, on myyji-  
en kehitysehdotuksiin tärkeää reagoida. Jos ideointia yhdessä johdon ja myyjien  
kanssa ei ole mahdollista järjestää, mahdollisuus palautteen antoon voidaan antaa  
kirjallisena, esimerkiksi lomakkeiden avulla. Palautteen antaminen myös pääkontto-  
rilta myymälähenkilökunnalle on tärkeää. Usein palautteen antaminen motivoi ihm-  
isiä, ja palautteen avulla myyjät ymmärtävät, miten he voisivat toimia paremmin  
työssään.

Myyjiä kannustetaan toimimaan, kun heille asetetaan tavoitteita. Tavoitteiden täy-  
ty olla haastavia, mutta realistisia. Tavoitteet eivät siis saa olla liian korkealle ase-  
tettuja, muuten ne eivät motivoi. Päinvastoin, liian korkealle asetetut tavoitteet  
voivat lannistaa myymälähenkilökuntaa. Henkilökunta voi ajatella, ettei tavoitteita  
ole kuitenkaan mahdollista saavuttaa, eivätkä he lähde edes yrittämään. On hyvä  
määritellä tavoitteet, esimerkiksi uusien jäsenten hankinnassa, joka myymälälle  
erikseen. Kun tavoitteet ovat sidoksissa myymälöiden asiakasmääriin, eri myymä-  
löiden tulokset pysyvät vertailukelpoisina.

## 9 YHTEENVETO

Sisäisen viestinnän merkitys organisaatioissa kasvaa jatkuvasti. Tänä päivänä muutokset organisaatioissa ovat yleisempiä kuin koskaan aikaisemmin. Viestinnän merkitys kasvaa muutostilanteessa, koska työntekijät haluavat tietää, miten muutos tulee vaikuttamaan heidän työhönsä ja tulevaisuuteensa. Myös silloin on tiedotettava, kun varsinaista uutisoitavaa ei ole. Muutoksissa erittäin tärkeään rooliin nousevat henkilökunnan motivoiminen ja sitouttaminen mukaan muutokseen.

Työssä käsittelemäni aiheet ovat hyvin ajankohtaisia ja liittyvät jokaisen yrityksen toimintaan. Yritysten pitäisi panostaa enemmän sisäiseen viestintään, erityisesti muutostilanteissa. Muutoksia johdetaan yllättävän huonosti siihen nähden, kuinka yleisiä ne tänä päivänä ovat. Työntekijöitä ei pidä pitää pelkkinä välineinä, vaan heidän motivointiin ja sitouttamiseen on panostettava. Yrityksissä, joissa työntekijöitä ei osata huomioida ja arvostaa tarpeeksi, on todennäköistä, että hyvät työntekijät menetetään. Työssä käsittelemäni asiat liittyvät hyvin yhteen toistensa kanssa, tehden työstä eheän kokonaisuuden.

Työn tarkoituksena oli selvittää MyIittala-konseptiuudistusta yleisesti, ja kuinka opas myymälähenkilökunnalle toteutettiin. Työssä selvitettiin mikä MyIittala on, perehdyttiin siihen mitä etuja MyIittala tuo asiakkaille, ja ennen kaikkea siihen mitä muutoksia uusi konsepti myyjien työhön tuo. Oppaan työstämistä käytiin läpi tarkasti, ja selitettiin mitä asioita oppaasta löytyy. MyIittala-konseptiuudistuksen ja oppaan toteuttamisen selvittämisessä onnistuttiin mielestäni hyvin, ja asioita kerrottiin työssä hyvin konkreettisella tasolla. Empiriaosuudessa käsitellyt asiat perustuvat omiin kokemuksiini ja näkemyksiini MyIittala-konseptiuudistuksessa mukanaolon ajalta.

Tärkeimmässä roolissa uudessa MyIittala-konseptissa ovat Iittalan myymälöiden myyjät. Konseptin menestymisen kannalta ratkaisevan tärkeäksi asiaksi muodostuu myyjien sitouttaminen konseptiin. Konseptin ei ole mahdollista menestyä, jos myyjät eivät ole sataprosenttisesti sitoutuneita uuteen konseptiin ja sen tuomiin toimintatapoihin. Tämä on asia, johon täytyy panostaa tulevaisuudessa myös pitkällä täh-

tämellä, ei ainoastaan konseptin lanseerausvaiheessa. Tulevaisuudessa aiheeseen liittyen voisi tehdä tutkimuksen siitä, kuinka myymälähenkilökunta on ottanut vastaan uuden konseptin, ja onko Mylittala menestynyt odotetulla tavalla.

Työstin Mylittala-opasta syksyn 2008, ja uuden konseptin lanseeraus toteutetaan 1.maaliskuuta 2009. Erittäin tärkeää oppaan työstämisen aikana oli muistaa, että siitä täytyy tulla käytännöllinen työväline myyjille, ja kaikki asiat on esitettävä mahdollisimman selkeästi ja konkreettisella tasolla oppaassa. Uskon, että Mylittala-opas tulee olemaan erittäin hyödyllinen työväline myymälöissä. Oppaasta saa haetua tiedon nopeasti, kun sitä tarvitsee. Oppaasta löytyvät tarkat ohjeet eri tilanteisiin, ja juuri käytännön läheisyys on se mitä myyjät oppaalta tarvitsevat siitä hyötyäkseen.

Täysin uuteen konseptiin tutustuminen ja perehtyminen näin lyhyellä aikataululla oli melko haasteellista. Mylittala-konseptiuudistuksessa mukanaolon koin kuitenkin erittäin mielenkiintoisena ja hyödyllisenä minulle. Ymmärsin koko tämän tehdyn työn myötä, kuinka äärimmäisen tärkeitä asioita sisäinen viestintä ja muutoksen johtaminen organisaatioissa ovat.

Peltola (2005, 15) on osunut naulan kantaan kertoessaan, että hiomalla johtamistaitoja, tietämällä kuinka tunnistaa ja voittaa muutoksen vastustaminen, sekä viestimällä muutoksesta tehokkaasti, ei pelkästään motivoida ja saada ihmisiä mukaan, vaan myös pidetään heidät mukana.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Kirkkonummi: Johtamistaidon Opisto JTO.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki: Loki-Kirjat.

Cheese, P., Thomas, R. & Craig, E. 2008. The talent powered organization. London: Kogan Page.

Drucker, P. 1999. Management Challenges for the 21st Century. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Jurvelin, K. 2007. Muutosjohtaminen menee helposti metsään. Kauppalehti OPTIO. Nro 7/2007, 16.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Lämsä, A-M. 2005. Sitoutumisen johtaminen postmodernissa organisaatiossa. Yrittäjä 3/2005, 28–32.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mälkiä, T. 2007. Muutosjohtajalta odotetaan viestintää ja selkeitä perusteluja. myynti & markkinointi 9/2007, 30.
- Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Strebel, P. 2006. Harvard business review on leading through change. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum Media Oy.



Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

#### Internet-lähteet:

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 3.11.2008]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/01\\_tutkimukset/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/01_tutkimukset/index.jsp)

IAB FINLAND. 2007. [viitattu 10.12.2008]. Saatavissa:

[http://www.iab.fi/index2.phtml?page\\_id=1185&navi\\_id=1185](http://www.iab.fi/index2.phtml?page_id=1185&navi_id=1185)

Iittala Group. 2008a. [viitattu 30.10.2008]. Saatavissa:

<http://www.iittalagroup.com/web/iittalagroupwww.nsf/pages/C8BB1D9DB127EDA5C22571FD0025E97F>

Iittala Group. 2008b. [viitattu 10.12.2008]. Saatavissa:

[http://www.iittala.fi/web/Iittalaweb.nsf/fi/iittala\\_iittala\\_group](http://www.iittala.fi/web/Iittalaweb.nsf/fi/iittala_iittala_group)

Iittala Group. 2008c. [viitattu 12.1.2009]. Saatavissa:

[http://www.iittalagroup.fi/web/iittalagroupwww.nsf/pages/shownews\\_fi?opendocument&newsid=52F9DCD2D8E912AEC225752E004346C7](http://www.iittalagroup.fi/web/iittalagroupwww.nsf/pages/shownews_fi?opendocument&newsid=52F9DCD2D8E912AEC225752E004346C7)

Muut lähteet:

Iittala Group. 2009. MyGuide to MyIittala. Opas.

MyIittala-ohjeisto. 2006. Opas.