

**Organisaatiolehti globaalisti toimivan yrityksen  
partnerisuhteiden ylläpitäjänä**

Anni Romu  
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma  
Kevät 2005

Jyväskylän yliopisto  
Viestintätieteiden laitos

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Anni Romu	
Työn nimi Organisaatiolehti globaalisti toimivan yrityksen partnerisuhteiden ylläpitäjänä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2005	Sivumäärä 83+11
Tiivistelmä – Abstract	
<p>This study examines the role of an organizational publication in partner relations of a global organization. The main questions posed are 1) What is the meaning of an organizational publication in the communication of partner organization? Does the meaning vary according to the type of partner relation? 2) Do the objectives set to the publication meet the expectations of the readers? 3) Does the publication provide information of values, vision and mission of the company besides the information of the firm and its products? 4) How could the publication be developed? In focus of the study is Power Partner, the organizational publication of Finnish tractor manufacturer Valtra.</p> <p>After the rise of electronic communication and economic depression in 1990s companies pared down resources used to paper publications - or at least it is thought so. In this study the aim is to examine whether the paper publication really is supplanted by electronic communication. The aim is also to find out how publications in general keep up partner relations.</p> <p>The empirical data of the study was gathered using an Internet questionnaire. The invitation to answer the questionnaire and a web link to it were sent by e-mail to the readers of the publication studied. The invitation was sent to 958 e-mail addresses and the final response rate was 10,8%.</p> <p>According to the data organizational publication is not the main source of information in the studied organization but in general it is nice to read. It has its place as a communication channel. Two main reader groups of the publication are the own sales forces of the company and the personnel of its external partner companies. These groups seem to read the publication in different ways. The own personnel of the company have several sources of information and for them the organizational publication is an additional media. They wish it would provide them more affective information instead of product information. Personnel of the partner companies do value the product orientation of the publication because for them the publication is one of the main sources of information.</p> <p>The publication studied is very product oriented. That is why it is interesting to examine if the publication does communicate also the values, mission and vision of the company to its readers. According to the data the publication communicates values and vision better than mission.</p> <p>In general the respondents were quite happy with the publication. The data shows that the readers value the magazine and, in the respondents' opinion, the publication shows that the company cares for its personnel by publishing the magazine. There are still some things to change and the readers think that also a good publication should renew itself in a regular basis. The respondents would improve the magazine by developing it to the direction of traditional personnel magazine. It should also be more critical and analytical.</p>	
Asiasanat organisaatiolehti, henkilöstölehti, partneriorganisaatio, partnerisuhde, stakeholdersuhteet, organizational publication, personnel magazine, partner relationship, stakeholders	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	GLOBAALI ORGANISAATIO	5
2.1	Kumppanuus strategiana	7
2.1.1	Kumppanuuden muodot	8
2.2	Kumppanuuden rakenteet	10
2.2.1	Partneriverkosto	10
3	STAKEHOLDERSUHTEET PARTNERIVERKOSTOSSA	14
3.1	Stakeholdersuhteiden ylläpito globaalissa toimintaympäristössä	15
3.2	Partnerisuhteen ylläpito viestinnän keinoin	17
4	ORGANISAATIOLEHTI	20
4.1	Henkilöstölehti	21
4.1.1	Henkilöstölehden tehtävät	21
4.1.2	Henkilöstölehden aiheisällöt	23
4.2	Asiakaslehti	24
4.2.1	Asiakaslehden tehtävät	25
4.2.2	Asiakaslehden aiheisällöt	26
4.3	Paperinen organisaatiolehti tänään	27
5	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	30
5.1	Kohdeyrityksen organisaatorakenne	31
5.2	Kohdeorganisaation viestintäresurssit	32
5.3	Partnerit kohdeorganisaation sidosryhmänä	33
5.3.1	Partnerisuhteen ylläpito viestinnän keinoin	34
5.3.2	Organisaatiolehti Power Partner	37
5.3.3	Power Partnerin tehtävät ja tavoitteet	38

5.3.4	Power Partnerin aiheisällöt	39
6	TUTKIMUS	41
6.1	Tutkimuskysymykset	41
6.2	Tutkimuksen toteutus	42
6.2.1	Kyselylomake	43
6.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	46
7	TULOKSET	48
7.1	Vastaajien taustatiedot	49
7.1.1	Tarkasteluun valittu vastaajajoukko	49
7.2	Kyselyn tulokset	50
7.2.1	Lehden tuttuus ja lukemisen säännöllisyys	50
7.2.2	Lehden sisällön hyödyllisyys	52
7.2.3	Päätietolähteet kohdeorganisaatiota koskevissa asioissa	55
7.2.5	Yritys- ja tuotetiedon riittävyys	57
7.2.5	Lehdestä luetun tiedon hyödyntäminen työssä	59
7.2.6	Lehden rooli työnteon tukijana	61
7.2.7	Power Partnerin parhaat puolet	63
7.2.8	Tyytyväisyys lehden sisällön vaihtelevuuteen	64
7.2.9	Parannusehdotukset	65
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	69
8.1	Lehden merkitys partneriorganisaation viestinnässä	69
8.1.1	Merkityksen vaihtelu partnerisuhteesta riippuen	70
8.2	Lehdelle asetettujen tavoitteiden ja lukijoiden mielipiteiden kohtaavuus	73
8.3	Mission, vision ja arvojen välittyminen	76
8.4	Lehden kehittäminen tulosten perusteella	77
8.5	Tutkimuksen yleistäminen	80
9	LOPUKSI	84

KIRJALLISUUS  
LIITTEET

87  
94

# 1 JOHDANTO

Yritysmailma on kansainvälistynyt jo vuosikymmenet ja verkostoitumisesta on tullut maailmalla menestymisen avaintekijä – ellei peräti eilinehto. Kumppaneiksi pyritään saamaan niin strategisesti kuin kulttuurisestikin yhteensopivia yrityksiä liiketoimintaa tehostamaan. Kansainvälisesti toimivilla yrityksillä pelikenttä on kuitenkin suuri, sillä yhteistyökumppanit voivat sijaita kirjaimellisesti maailman toisella laidalla, kaukana toisistaan ja emoyhtiöstä. Organisaation kaikki kumppanit eivät välttämättä ole keskenään yhteydessä, saati tiedä toisistaan. Poissa silmistä, poissa mielestä -taktiikka ei kumppanuussuhteen ylläpitämisessä kuitenkaan ole toimiva menetelmä, sillä suhteen ylläpito edellyttää kaikkien osapuolten panosta. Suhde vaatii aktiivista yhteydenpitoa ja sitoutumista. (Sheth & Parvatiyar 2000, 22.)

Tuotteiden myynti- ja jakeluverkosto voi olla edellä kuvatun kaltainen, toisilleen vieras kumppaniverkosto, jonka käytännön työskentely ei usein edes vaadi yhteydenpitoa, vaikka kontakti ja yhteistyö voisi tuoda yhteisölle merkittäviäkin synergiaetuja muun muassa yhtenäisen myyntistrategian tai -vinkkien myötä. Verkoston jäsenten keskinäisen yhteydenpidon lisäksi verkoston toimivuuden ehdoton edellytys on usein verkoston jäsenten ja emoyhtiön välinen yhteydenpito.

Markkinoilla menestymiseen ei siis riitä, että verkostoja ja kumppanuussuhteita solmitaan. Niitä on myös hoivattava ja pidettävä yllä. Yksi partnerisuhteiden ylläpitämisen ja viestimisen kanava on organisaatiojulkaisu, joka

kansainvälisestikin toimivissa organisaatioissa on erityisesti verkossa julkaistuna ajasta ja paikasta riippumaton väline yhdistää henkilöstöä, asiakaskuntaa tai yhteistyökumppaneita (Grates 1999/2000).

Organisaatiojulkaisuja on varmasti yhtä monta kuin on lehden julkaisijoitakin, eikä voida standardoida yhtä lehtikonseptia, joka täyttäisi joka lukijan kaikki tiedontarpeet ja yhdistäisi kumppaniverkoston auvoisaksi yhteisöksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiolehteä partneriverkoston ylläpitäjänä esimerkkilehden kautta. Esimerkkilehden ensisijaista lukijakuntaa ovat sitä julkaisevan yrityksen suomalaiset ja ulkomaalaiset maahantuojat, jälleenmyyjät sekä huoltohenkilöstö, joista osa on julkaisijaorganisaation omien myyntiyhtiöiden palveluksessa, osa yksityisiä yrittäjiä.

Tutkimus sai alkunsa kohdeorganisaation omasta kiinnostuksesta kartoittaa englanninkielisen henkilöstölehtensä lukijoiden mielipiteitä lehdestä. Yritys oli vastikään uudistanut julkaisuaan ja kun tutkimusta alettiin suunnitella, uudistunut lehti oli ehtinyt ilmestyä vuoden ajan. Kohdeorganisaatio oli kiinnostunut erityisesti siitä, mitä mieltä lehden lukijat ovat julkaisun sisällöstä ja ulkoasusta eli aluksi suunnitelmissa oli perinteinen lukijatutkimus. Pro gradu -työtä varten tutkimussuunnitelmaa laajennettiin ja lopulta päädyttiin tekemään kaksi tutkimusta saman kyselylomakkeen pohjalta.

Pro gradu -tutkielma ei siis niinkään ole teoriaan perustuva hypoteeseja esittävä tutkimus, vaan pikemminkin selvitys olemassa olevan julkaisun lukijoiden näkemyksistä lehden roolista partnerisuhteen ylläpitäjänä. Olemassa olevaa kirjallisuutta toki hyödynnetään kuvailtaessa globaalisti toimivaa organisaatiota ja organisaatiolehtiä yleensä ja lopuksi verrataan tutkittua julkaisua kirjallisuudessa esiintyviin määritelmiin. Mutta kuten sanottua, tarkoitus on kuvailla julkaisua yksittäistapauksena sitä julkaisevan organisaation oman kiinnostuksen innoittamana. Todettakoon myös se, ettei

tutkijalla itsellään ole tai ole ollut työsuhdetta tai muuta linkkiä tutkittavaan organisaatioon ennen tutkimuksen aloittamista.

Tutkimuksessa tarkastellaan, mikä merkitys organisaatiolehdellä on partneriverkoston viestinnässä. Mihin lehteä oikein tarvitaan? Lukijoiden näkemyksiä verrataan esimerkkilehden julkaisijan tavoitteisiin ja pohditaan, kohtaavatko julkaisijan tavoitteet ja lukijoiden näkemys lehdestä. Erityisen kiinnostavaa ja olennaista tutkimuksen kannalta on se, vaihteleeko lehden merkitys kahden erilaisen lukijakunnan, yksityisen myynti- ja huoltoverkoston ja yrityksen omasta henkilöstöstä koostuvan myynti- ja huoltoverkoston kesken. Voidaanko oman henkilöstön ja yksityisen myyntiväen tiedontarpeet tyydyttää yhdellä ja samalla lehdellä?

1) Mikä on organisaatiolehden merkitys partneriorganisaation viestinnässä? Mihin lehteä tarvitaan?

1.2) Vaihteleeko lehden merkitys lukijoilleen lukijan partnerisuhteen tyypistä riippuen?

2) Kohtaavatko organisaatiolehdelle asetetut tavoitteet ja lukijoiden lehdelle asettamat odotukset?

Tutkimuksen esimerkkilehti on ensivilkaisulta suhteellisen tuotepainotteinen. Siksi onkin syytä kysyä, välittääkö lehti tuotetiedon lisäksi myös tietoa yrityksen arvoista, asenteista, visiosta ja missiosta? Lopuksi pohditaan vielä, miten lehteä tulisi tulosten pohjalta kehittää.

3) Välittääkö lehti tuote- ja yritystiedon lisäksi myös tietoa yrityksen arvoista, asenteista, visiosta ja missiosta?

4) Miten lehteä voisi lukijoiden mielestä kehittää?



Ennen tutkimuksen tarkempaa esittelyä ja tuloksia on kuitenkin syytä tutustua globaalisti toimivien organisaatioiden toimintaympäristöön ja yhteydenpitoon, eri tyyppisiin partnerisuhteen muotoihin ja myös organisaatiolehtiin, joista tässä tutkimuksessa esitellään tarkemmin henkilöstö- ja asiakaslehdet.

## **2 GLOBAALI ORGANISAATIO**

Aivan aluksi lienee syytä tarkastella kansainvälisesti ja globaalisti toimivan yrityksen tunnuspiirteitä ja kansainvälisyyden toiminnalle asettamia vaatimuksia. Dunning (1971, 16-17) määrittelee kansainvälisesti toimivan organisaation olevan ”kansainvälisesti toimiva (tuotanto)yritys, joka omistaa tai hallinnoi tuotantoedellytyksiä, kuten tehtaita, kaivoksia, öljynjalostamoita, jakelupisteitä ja/tai toimistoja useammassa kuin yhdessä maassa”. Dunningin mukaan kansainvälisesti toimiva yritys voi olla joko vain kansainvälistä kauppaa kotimaastaan käsin harjoittava, tai kansainvälissä omistuksessa ja kansainvälisesti hallinnoitu.

Brooken ja Remmersin (1970, 1-5) mukaan monikansallinen yhtiö on mikä tahansa yritys, jonka tuotannollinen tai palveluja tarjoava toiminta on sijoitettu ulkomaille, vähintään kahteen maahan. Monikansalliseksi ei Brooken ja Remmersin mukaan tulla ainoastaan markkinointitoiminnan kansainvälistämisellä, vaan myös muun toiminnan tulee olla globaalia. Kidgerin (2002, 70) mukaan organisaatiot voivat olla joko monikansallisia tai globaaleja riippuen siitä, miten paljon valtaa ja autonomiaa ne antavat paikallisille toimipisteilleen. Monikansalliset organisaatiot antavat toimipisteidensä usein toimia hyvinkin itsenäisesti, kun taas globaalit organisaatiot suosivat tehokkuutta lisäävää yhteistyötä ja neuvottelua. (Kidger 2002, 70.) Useimmat monikansalliset yritykset ovat kuitenkin Väyrysen (1998, 108-109) mukaan pikemminkin alueellisia kuin globaaleja.

Yrityksen monikansallisuuden astetta voidaan Czinkotan, Ronkaisen ja Moffettin (1996, 434-435) mukaan arvioida sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällisen arvioinnin mukaan yrityksen tulisi toimia vähintään kahdessa maassa ja vähintään 25-30% sen tuotosta tulisi kertyä ulkomaille suunnatuista toiminnoista. Määrällisiksi mittapuiksi on esitetty myös ulkomaisille markkinoille sitoutumisen tasoa ja yrityksen omistuspohjassa olevien eri kansallisuuksien määrää. Laadullisella mittapuulla merkittävin painoarvo on sillä, toimiiko yritys fyysisesti monikansallisesti. Czinkotan, Ronkaisen ja Moffettin (1996, 434-435) mukaan yritykset voidaan luokitella joko 1) etnosentrisiksi eli kotimarkkinaorientoituneiksi, 2) polysentrisiksi eli yksittäisille ulkomaisille markkinoille suuntautuneiksi ja 3) geosentrisiksi eli laajemmille alueille, ellei jopa globaalisti suuntautuneiksi. Molemmat, sekä määrällinen että laadullinen tarkastelu, ovat Czinkotan ja kumppaneiden (1996, 434-435) mukaan olennaisia näkökulmia yritysten kansainvälistä toimintaa luokiteltaessa.

Kansainvälistyminen ei ole yritysmaailmassa uusinta uutta, sillä rajat ylittävää toimintaa on harjoitettu kautta aikojen (esim. Brooke & Remmers 1970, 1-2 ja Nooteboom 1999, 56). Yleensä yritykset aloittavat kansainvälistymisensä kotimaasta käsin tapahtuvalla viennillä, jonka jälkeen saatetaan perustaa paikallisia myynti- ja jakelupisteitä. Seuraavaksi kohdemaihin saatetaan perustaa pieniä tuotanto- tai kokoonpanoyksiköitä ja viimein siirtää koko tuotanto tai osa siitä ja siihen liittyvät toiminnot ulkomaille. (Kidger 2002, 70.) Suomalaisen yritysten kansainvälistyminen on alkanut 1860-luvulla, jolloin puu- ja metalliteollisuudessa harjoitettiin perinteistä vientitoimintaa. Muut toimialat seurasivat perässä viimeistään 1960- ja 70-lukujen aikana. Varsinainen kansainvälistyminen alkoi 80- ja 90-luvuilla ja globaalistumisen sanotaan käynnistyneen 90-luvulla. (Luostarinen 1991, 260.)

## **2.1 Kumppanuus strategiana**

Nopeasti muuttuvilla kansainvälisillä markkinoilla strateginen partnerisuhde on noussut globaalisti toimivien yritysten keskeiseksi menestystekijäksi. Verkostojen, koalitioiden ja allianssien maailmassa strategisesta yhteistyösuhteesta on tullut jopa pakko – niin paikallisesti kuin kansainvälisestikin. Alliansseja ja liittoumia perustetaan, jotta pärjättäisiin niin nykyisillä kuin tulevaisuudenkin markkinoilla, niistä haetaan kilpailuetua ja uusia menestysmahdollisuuksia. (Doz & Hamel 1998, xiii-xiv.)

Yritysmaailmassa allianssi määritellään yritysten väliseksi yhteistyöksi. Yhteistyön kesto ei ole oleellista, sillä allianssi- tai partnerisuhde voi olla niin lyhyt- kuin pitkäkestoinenkin. (Child & Faulkner 1998, 5-6.) Yhteistyö ei kuitenkaan aina ole helppoa ja tuottavaa, sillä erityisesti kumppanuussuhteen alussa voi ilmetä ongelmia. Esimerkiksi Plananderin (2002, 261) tutkimissa kahdessa ruotsalaisessa yhteistyöorganisaatiossa etenkin partnerisuhteen alussa osapuolilla oli vaikeuksia toimia strategisina kumppaneina perinteisen asiakas - tavarantoimittaja -suhteen sijaan. Yhteistyösuhdetta tulee siis vaalia ja rakentaa ajan kanssa. (Planander 2002, 127-132, 261.)

Strategiana yhteistyö keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen partnereiden kanssa, ei kilpailemalla niitä vastaan. Partneritoiminnassa keskitytään etsimään yhteistyön etuja ja sitä, miten nuo hyödyt voidaan saavuttaa. Tavoitteena on niin sanottu win – win -tilanne, jossa molemmat osapuolet voittavat. Yhteistyö hyödyttää erityisesti sellaisia yrityksiä, joilta puuttuu kykyjä tai resursseja, joita kumppani puolestaan voi tarjota. Lisäksi yhteistyö voi helpottaa uusille markkinoille siirtymistä sekä tuottaa molemminpuolista synergiaa ja oppimista. Yhteistyö ei kuitenkaan tarkoita tiedon kontrolloimatonta virtaamista organisaatiosta toiseen, vaan yhteistyökumppania voidaan vaihtaa hyvinkin

helposti. Kansainvälisesti toimiva organisaatio hyötyy alliansseista, sillä esimerkiksi uusille markkina-alueille siirryttäessä paikallisen yrityksen kumppanuus voi olla ainoa mahdollisuus menestyä. (Child & Faulkner 1998, 1-7, 88.)

### **2.1.1 Kumppanuuden muodot**

Partnerisuhde voidaan solmia useista syistä. Pucikin (1988, 78) mukaan kaikki allianssit kuitenkin tähtäävät samaan; lisäarvoon ja markkinajohtajuuteen. Allianssit voidaan luokitella eri muotoihin sen mukaan, missä tarkoituksessa ja millä toiminnan tasolla sidos on luotu.

Yhteistyö voi olla luonteeltaan joko strategista tai operatiivista. Strateginen partnerisuhde voi tähdätä esimerkiksi uusille markkinoille siirtymiseen, operatiivinen suhde puolestaan esimerkiksi tuotekehittelyyn kumppanin kanssa. Varadarajanin ja Cunninghamin (2000, 271) mukaan vain strateginen yhteistyö voi tuottaa pitkäkestoista kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Pucikin (1988) mukaan on olemassa viisi (5) yhteistyön muotoa:

1. teknologiseen muutokseen tähtäävät allianssit
2. yhteistuotannolliset sopimukset
3. myynnin ja tavarantoimituksen yhteistyö
4. tuotekehitysyhteistyö
5. yhdistymiseen tähtäävä yhteistyö

Ghemawat, Porter ja Rawlinson (1986) kirjoittavat, että kaikki allianssit voidaan luokitella joko x- tai y-tyypin alliansseiksi. X viittaa vertikaaliseen yhteistyöhön eli toisistaan eriävien partnereiden yhteistyöhön. Y puolestaan tarkoittaa horisontaalista yhteistyötä eli samankaltaisten partnereiden allianssia. Garrette ja Dussauge (1995) jakavat allianssit hyvin samalla tavoin kuin Ghemawat ym.

Garretten ja Dussaugen mukaan on olemassa horisontaalisia alliansseja, joissa yhteistyötä tekevät samaa toimialaa edustavat (kilpailevat) yritykset sekä vertikaalisia alliansseja (linkkejä), jossa osapuolet harjoittavat eri toimintoja samassa arvoketjussa tai saman arvoketjun eri vaiheissa. Garretten ja Dussaugen mukaan vertikaaliset allianssit ovat luonteeltaan pysyvämpiä ja stabiilimpia kuin horisontaaliset, sillä jälkimmäiset ovat usein varsin kilpailullisia.

Yllämainittuihin määritelmiin allianssien muodoista Bronder ja Pritzl (1992) lisäävät vielä diagonaalisen allianssin. Diagonaalinen allianssi on yhteistyötä eri toimialoilla toimivien kumppaneiden, kuten tavarantoimittajien, palveluntarjoajien tai jakeluverkoston kanssa.

Tutkimuksen kohdeorganisaation voidaan arvioida olevan Varadarajanin ja Cunninghamin määrittelemässä strategisessa kumppanuussuhteessa maahantuoja-, jakelu- ja huoltoverkostonsa kanssa, sillä sen tarkoitus on uusien markkinoiden saavuttaminen, markkinaosuuden kasvattaminen ja olemassa olevien markkinoiden ylläpitäminen. Verkoston myynti- ja huoltotarkoitus sovittaa verkoston myös Pucikin (1988) yllä listaamiin yhteistyön harjoitussyihin. Kohdeorganisaatio yhteistyökumppaneineen harjoittaa Bronderin ja Pritzlin (1992) kuvailemaa diagonaalista yhteistyötä, joka ei liene tyypillisin allianssimuoto, koska muut esimerkkitutkijat eivät ole sisällyttäneet sitä määritelmiinsä yhteistyön muodoista. Myynti- ja jakeluketjuyhteistyötä ei kenties helposti mielletäkään osapuolia hyödyttäväksi strategiseksi yhteistyöksi. Kohdeorganisaation yhteistyössä myynti- ja jakeluverkostonsa kanssa on myös häivähdyksiä vertikaalisesta yhteistyöstä, sillä verkoston osapuolet ovat pääasiassa samoilla toimialoilla toimivia, mutta keskenään kilpailemattomia organisaatioita.

Yksikään yhteistyön muoto ei ole parempi tai huonompi muita. Strategiaa ja yhteistyön muotoa valittaessa on kuitenkin otettava huomioon niin sisäiset kuin ulkoisetkin olosuhteet ja yksityiskohdat; kaikki muodot eivät sovi kaikkiin tilanteisiin ja organisaatioihin. (Child & Faulkner 1998, 108-110.)

## **2.2 Kumppanuuden rakenteet**

Kirjallisuudessa organisaatioiden välisestä kumppanuudesta käytetään useita nimityksiä ja yhteistyön muotokin poikkeaa niissä hieman toisistaan. Kumppanuutta voidaan nimittää esimerkiksi strategiseksi verkostoksi, hybridiksi organisaatioksi, joint ventureksi tai koalitioksi. Termien lukuisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa kumppanuudesta käytetään termiä partneriverkosto, jonka muodostavat partneriorganisaatiot. Partneriorganisaatioiden välillä on partnerisuhde.

### **2.2.1 Partneriverkosto**

Useimmiten organisaatiot eivät solmi partnerisuhdetta vain yhden ainoan kumppanin kanssa. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla on useampia kumppaneita, joiden muodostamia liittymiä voidaan kokonaisuudessaan nimittää partneriverkostoksi. Verkostoksi voidaan Childin ja Faulknerin (1998) mukaan kutsua mitä tahansa organisatorista suhdetta. Verkosto on yleensä läheinen, muttei muita ulossulkeva suhde. Allianssiin verrattuna verkoston jäsenet ovat löyhemmin ja vapaammin sidoksissa toisiinsa. (Child & Faulkner 1998, 113.)

Verkostoja luodaan useista eri syistä. Niiden avulla vähennetään epävarmuutta, ne tarjoavat joustavuutta, kapasiteettia, nopeutta sekä pääsyn resursseihin ja tietotaitoon, jota organisaatiolla itsellään ei ole. Lisäksi verkostojen kautta saadaan tietoa ja luodaan yhteyksiä. (Child & Faulkner 1998, 115.) Snowin ja

Milesin (1992) mukaan verkostomaisesti rakentunut organisaatio on sekä tehokas että innovatiivinen. Verkottamalla ja ulkoistamalla osa toiminnoista voidaan keskittyä ydinosaamisalueisiin. (Snow & Miles 1992, 6.)

Snow ja Miles (1992) määrittelevät kolme verkostotyyppiä:

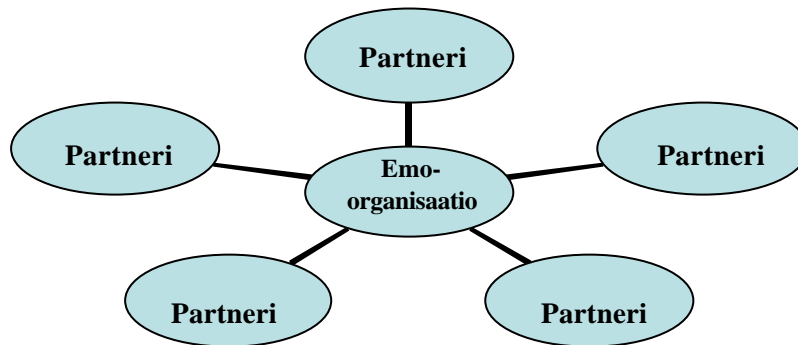
1. Sisäinen verkosto (internal network) eli organisaation sisäistä yrittäjyyttä ja markkinointikapasiteettia hyödyntävä verkosto. Verkosto perustetaan, jottei organisaation tarvitsisi turvautua ulkoistamiseen.
2. Pysyvä verkosto (stable network), joka hyödyntää osittaista ulkoistamista joustavuuden ja tuloksellisuuden tehostamiseksi vähemmällä pysyvällä työvoimalla. Koostuu usein joukosta ydinorganisaation ympärille keskittyneitä tavarantoimittaja- tai jälleenmyyntiyrityksiä.
3. Dynaaminen verkosto (dynamic network), joka elää markkinoiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Jokaisella verkoston jäsenellä on oma osaamisalueensa, jonka se tarjoaa verkoston käyttöön tarpeen mukaan.

Verkostot on Childin ja Faulknerin (1998, 120) mukaan vaikea sijoittaa strategisen yhteistyön kenttään, sillä osa verkostoista on yritysmäisiä toisten keskittyessä lähinnä tiedonsiirtoon. Sijoittelua helpottaa, jos verkostot jaetaan kahteen kategoriaan, dominoivaan verkostoon ja tasa-arvoiseen partneriverkostoon. Dominoivassa verkostossa yksi yritys muodostaa verkoston useamman itseään pienemmän yrityksen kanssa dominoiden kumppaneitaan. Tasa-arvoisessa verkostossa kumppanit toimivat läheisessä ja tasa-arvoisessa yhteistyössä.

Tätä tutkimusta varten on syytä tarkastella lähemmin dominoivaa verkostotyyppiä, jollaista puhtaimmillaan edustaa japanilainen keiretsu. Gerlachin mukaan (Child & Faulkner 1998, 123) keiretsu on ”tiivis hierarkkinen



verkosto, jonka ydin on yksi johtajaorganisaatio, joka on yhteydessä pienempiin satelliittiorganisaatioihin”.



### KUVIO 1. Keiretsu

Todellisuudessa keskusorganisaatio - satelliittiorganisaatio -jako ei välttämättä ole aivan näin yksioikoinen. Sheth ja Parvatiyar (2000, 289) ovat määritelleet keiretsun monimutkaiseksi ryhmittymäksi organisaatioita, jotka linkittyvät toisiinsa omistuksin ja kaupankäyntisuhtein. Gerlach (Child & Faulkner 1998, 123) jakaa keiretsun kolmeen alakategoriaan verkoston toimintatarkoituksen mukaan:

1. sangyo keiretsu eli tuotantokeiretsu, joka muodostuu tavarantoimittajakontakteista
2. ryutsu keiretsu eli jakelukeiretsu, joka koostuu emo-organisaation nimen alla toimivista jakelupisteistä
3. shihon keiretsu eli pääomakeiretsu, joka tarkoittaa emo-organisaatiolle pääomaa tuottavista organisaatioista koostuvaa verkostoa

Tutkimuksen kohdeorganisaation partneriorganisaatio on Gerlachin kuvailema keiretsu-tyyppinen verkosto. Gerlachin keiretsutyypeistä kohdeorganisaatio on jakeluun ja myyntiin keskittynyt ryutsu keiretsu. Kyseinen verkosto on

luonteeltaan hyvin stabiili ja koostuu pitkäaikaisista myynnin, jakelun ja huollon yhteistyökumppaneista.

### **3 STAKEHOLDERSUHTEET PARTNERIVERKOSTOSSA**

Partneriverkoston kumppanit ovat toinen toistensa stakeholdereita. Käsite stakeholder viittaa siihen, että on olemassa erilaisia ryhmiä ja ryhmittymiä, joilla on erilaisia sidoksia organisaatioon. Sidosten myötä nämä ryhmät mahdollistavat organisaation toiminnan. Sintonen (1999, 137) lukee stakeholdereiksi kaikki ne ryhmät ja ihmiset, jotka ovat mahdollisesti jossain vaiheessa kiinnostuneita organisaation toiminnasta tai vastavuoroisesti yritys niistä, olipa organisaatiolla aktiivista vastavuoroisuussuhdetta ryhmiin tai ei. Åbergin (2000, 164) mukaan stakeholderit ovat joko sisäisiä tai ulkoisia sidosryhmiä, jotka antavat kukin oman panoksensa organisaation toimintoihin ja myös odottavat saavansa jotain vastineeksi panoksestaan. Stakeholderit siis joko itse vaikuttavat tai ovat vaikutuksen kohteena organisaation pyrkiessä saavuttamaan tavoitteensa, minkä vuoksi stakeholderien yhteistyöhalukkuuden voidaankin todeta olevan organisaation tulevaisuuden kannalta olennaista.

Varey ja White (2000, 5-6) esittävät, että vanha malli, jossa organisaatiot eivät olleet kiinnostuneita stakeholderiensa intresseistä on muuttunut niin, että nykyään yritykset haluavat toimia yhdessä stakeholderiensa kanssa saadakseen näiden tuen ja täyttääkseen näiden odotukset. Halal (1996) näkeekin organisaatiot sosioekonomisina systeemeinä, joiden toiminnan tavoitteena tulisi

olla kaikkien stakeholderien hyvinvointi. Tätä tavoitetta mukaillen Varey ja White (2000, 6) kirjoittavat, että organisaatioiden tulisi tuloksen maksimoimisen sijaan keskittyä ensisijaisesti toimintansa demokratisoimiseen ja yhteistyöhön stakeholderiensa kesken ja niiden välillä.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä operoivan organisaation stakeholderit ovat yleisesti ottaen samoja kuin kansallisellakin tasolla toimivien organisaatioiden, ryhmien joukko vain on suurempi ja monitahoisempi (Vaahterikko-Mejä 2003). Vuosien kuluessa globaalisti toimivien yritysten toiminta on muuttunut ja tulee muuttumaan yhä monimutkaisemmaksi muun muassa entistä aktiivisempien stakeholdereiden vuoksi.

Tässä tutkimuksessa tarkastelussa olevan kohdeorganisaation myynti- ja jakeluverkosto on stakeholderina sikäli erikoinen, että se koostuu sekä organisaation sisäisistä että osittain ulkoisista stakeholdereista. Osittain ulkoisiksi stakeholdereiksi voidaan nimittää kohdeorganisaation yksityisinä maahantuonti-, jälleenmyynti- tai huoltoyrityksinä toimivia kumppaneita, jotka organisaatio itse mieltää henkilöstökseen, vaikkeivät yrityksen palkkalistoilla olekaan. Sisäisiä stakeholdereita ovat kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden henkilöstö.

### **3.1 Stakeholdersuhteiden ylläpito globaalissa toimintaympäristössä**

Stakeholderit ja niiden tyytyväisyys on elintärkeää organisaatioiden tulevaisuudelle. Organisaatio menestyy sitä paremmin, mitä paremmin se pystyy huomioimaan sidosryhmiensä tarpeet ja toiveet (Juholin 2001, 28). Yksi keino pitää yllä stakeholdersuhteita on viestintä.

Åbergin (2000, 165) mukaan stakeholderien kanssa viestitään kahdella tasolla. Toisaalta heidän kanssaan harjoitetaan työviestintää, toisaalta heihin pidetään yhteyttä informointi- ja profiloitumielessä. Useimmiten stakeholderviestinnässä painotetaan henkilökohtaisia yhteyksiä, kuten esimerkiksi tapaamisia ja muita tilaisuuksia. Niillä luodaan myönteistä ja läheistä ilmapiiriä osapuolten kesken. Juholin (2001, 166) listaa myös muita sidosryhmäviestinnän keinoja, joita ovat muun muassa Internet ja extranet, sähköposti, tiedotteet ja kirjeet, säännöllisesti ilmestyvät sidosryhmäjulkaisut (kuten asiakas- ja yrityslehdet), esitteet ja julkaisut, mainonta ja muu mediajulkisuus. Globaalissa toimintaympäristössä henkilökohtaiset kontaktit ovat välimatkojen vuoksi usein haasteellisia, jolloin muiden yhteydenpitokanavien merkitys korostuu.

Vaahterikko-Mejian (2003) mukaan kansallisessa ja kansainvälisessä viestinnässä on tiettyjä samanlaisuuksia, mutta suurin ero on toimintatavassa ja siihen vaikuttavassa kontekstissa, sillä kansainvälisessä tai globaalissa toiminnassa on enemmän riskejä. Tällöin korostuukin viestinnän ja kulttuurienvälisen kommunikaation merkitys.

Gimenez (2002, 324) kirjoittaa, että globaalisti toimivilla yrityksillä on samanaikaisesti kaksi identiteettiä, paikallisista kulttuureista ammentava paikallinen identiteetti ja yrityksen virallisen rakenteen mukainen globaali identiteetti. Gimenezin tutkimuksen mukaan kansallinen identiteetti ja viestintäkäytäntö ajaa yrityksen globaalin identiteetin mukaisen viestintäkäytännön edelle ja juuri näiden käytäntöjen kohtaamiset tekevät kansainvälisesti toimivan organisaation sisäisen viestinnän haasteelliseksi. Olkkonen, Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2000, 403-409) muistuttavat myös yksilön merkityksestä globaalisti toimivan verkoston viestinnässä, sillä jokainen yksilö tuottaa ja tulkitsee lähettämiään ja vastaanottamiaan viestejä omien

lähtökohtiensa pohjalta. Näin esimerkiksi yksilön kieli- tai kulttuuritausta vaikuttaa hänen tulkintaansa ja johtopäätöksiinsä viestin sisällöstä ja tyylistä.

### **3.2 Partnerisuhteen ylläpito viestinnän keinoin**

Partneriverkosto on globaalisti toimivilla organisaatioilla usein laaja ja monikansallinen. Verkoston heterogeenisyydestä johtuen myös stakeholderviestintä vaatii erityistä panostusta ja huomiointia, jos tavoitteena on toimiva ja osapuolia tyydyttävä kumppanuussuhde. Kommunikointi helpottaa olennaisesti partnerisuhteen luomista, kasvattaa luottamusta ja välittää yhteistyössä vaadittavaa tietoa sekä ylläpitää partnerisuhdetta (Parvatiyar ja Sheth, 2000, 22). Parvatiyarin ja Shethin sekä Mohrin ja Sohin (1995, 394) mukaan viestinnän voidaan monellakin tapaa sanoa olevan partnerisuhdetta ylläpitävä ”liima ja eliksiiri”. Myös Wilkinson ja Young (1997, 82) kirjoittavat, että erityisesti organisaatioiden strategisen toiminnan kannalta yhteistyösuhteisiin panostamisen tulisi olla yksi keskeisistä kiinnostuksen kohteista. Luonnollisesti partnerisuhteen onnistunut toiminta riippuu myös kumppaneiden panostuksesta suhteeseen.

Stockin (1996, 56-59) mukaan emoyrityksen ja sen kumppaneiden yhteydenpitoon vaikuttavat yrityksen ominaisuudet (koko, ikä, sijainti), tekninen tietotaito, kulttuuritausta sekä viestintärakenne. Erityisesti emoyrityksen kieli- ja kulttuuritaustalla väitetään olevan suuri merkitys partneriverkoston viestintään, sillä emoyrityksen ja kumppanin tavat ja tulkinnat voivat huomattavastikin erota toisistaan. Samoin yrityksen koolla on merkitystä, ja Stock kirjoittaaakin, että vaikka ulkoinen viestintä on usein isoissa yrityksissä hoidettu paremmin, sisäinen viestintä toimii usein tehokkaammin pienissä yrityksissä. Emoyhtiön ja partneriorganisaation suhde on kuitenkin merkittävä tekijä viestinnän laadussa ja määrässä, sillä mitä läheisempi suhde

on, sitä aktiivisempaa viestinnänkin voidaan olettaa olevan. Stock (1996, 57) onkin sitä mieltä, että paras tapa parantaa emoyrityksen ja kumppanin välistä sisäistä viestintää on kontrolloitu vapaus, joka yhdistää löyhän, kommunikaatiota edistävän ilmapiirin yrityksen toiminnan tehokkuuteen tähtäävään autoritäärisyyteen.

Partneriorganisaatiossa myynti- ja markkinointiverkosto on yleensä se, joka hallinnoi yrityksen tuotteiden menekkiä jälleenmyynnin kohdemaissa. Silti myyjien tuotetietous on usein heikkoa ja yritysten tulisikin huolehtia oma-aloitteisesti siitä, että jälleenmyyntiverkoston kiinnostus ja tietoisuus yrityksen omista tuotteista säilyisi. (Cateora & Graham 1999, 442.) Jälleenmyyjän motivaation ja yrityksen myyntilukujen välillä on selvä korrelaatio. Myyjän motivointikeinot on Cateoran ja Grahamin (1999, 442) mukaan jaettu viiteen kategoriaan:

1. taloudellinen palkitseminen
2. psykologinen palkitseminen
3. viestintä
4. yrityksen tuki
5. hyvä suhde yritykseen

Cateora ja Graham (1999, 442) raportoivat amerikkalaisten vientiyritysten teettämästä tutkimuksesta, jonka mukaan jälleenmyyjän tulos on sitä parempi, mitä intensiivisempää kontakti tuottajan kanssa on. Viestinnällä voidaan välittää myös yrityksen tukea julkaisemalla esim. lehdissä tuotetietoutta, teknistä tietoutta tai muuta apua ja myös pyrkiä edistämään hyviä suhteita osapuolten kesken. Yritysten tulisikin viestiä myyntiverkostonsa kanssa kirjein, tiedottein ja julkaisuin säännöllisesti. (Cateora & Graham 1999, 442.) Yhteydenpidon tulee kuitenkin olla monipuolista eikä keskittyä vain yhteen tai kahteen viestintäkanavaan.

Mohr ja Sohi (1995, 393-416) lähtevät jakeluketjun viestintätyytyväisyyttä koskevassa tutkimuksessaan siitä, että jälleenmyyjän tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden yhteistyökumppaninsa viestintään voidaan olettaa vaikuttavan jälleenmyyjän halukkuuteen edustaa kumppaninsa tuotteita tai palveluita. Mohr ja Sohi tutkivat 125 amerikkalaisen tietokonejälleenmyyjän näkemyksiä yhteistyökumppaninsa viestinnän laadusta. Tutkimuksen tulokset tukivat hypoteesia, partnereiden välisen viestinnän säännöllisyys ja vuorovaikutteisuus olivat positiivisessa yhteydessä jälleenmyyjien kokemukseen viestinnän laadusta motivoiden myyjää keskittämään tarmoaan juuri kyseisen yrityksen tuotteiden menekin edistämiseen. Viestinnän muodollisuuden puolestaan havaittiin korreloivan viestintätyytyväisyyden kanssa negatiivisesti. (Mohr ja Sohi 1995, 393-416.)

Yllä kuvattuja tutkimustuloksia voidaan pitää vahvasti todellisuutta kuvaavina, sillä myös ihmissuhteissa kommunikaatio on vahvin sitoutumisen ja luottamuksen rakentaja. Sheth ja Parvatiyar (2000, 209-239) vertaavat organisaatioiden välistä kumppanuussuhdetta avioliittoon, joissa molemmissa suhde kehittyy ja vahvistuu ajan myötä. Aktiivisesti kommunikoiden ja toista kuunnellen myös yritysten välistä suhdetta voidaan kehittää ja kasvattaa kumppanusten välistä luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön.



## 4 ORGANISAATIOLEHTI

Organisaatiot pitävät yhteyttä stakeholdereihinsa monin eri tavoin. Yksi organisaatioiden ja stakeholdereiden yhteydenpidon tavoista on julkaista organisaatiolehtiä. Erityisesti globaalisti toimivissa organisaatioissa lehtien avulla tavoitetaan stakeholderit säännöllisesti pitkienkin matkojen päässä.

Edellisessä luvussa 3.2 esiteltiin Cateoran ja Grahamin (1999, 442) teoriaa myyjän motivaation ja myyntilukujen välisestä korrelaatiosta. Cateora ja Graham totesivat, että motivaatiota voidaan ohjailla taloudellisella ja psykologisella palkitsemisella, viestinnällä, yrityksen tuella ja hyvällä suhteella myyjän ja yrityksen välillä. Organisaatiolehti kuuluu kategoriaan viestintä, jolloin julkaisu motivoi myyjää ainakin välittämällä työn kannalta olennaista tietoa. Lehti voi kuitenkin välittää myös yrityksen tukea ja osaltaan luoda ja pitää yllä suhteita yritykseen. Mikä ettei lehden sivuilla voidaan pyrkiä palkitsemaan lukijoita myös psykologisella tasolla. Organisaatiolehdessä voi olla siis moneksi.

Tämän tutkimuksen esimerkilehteä julkaisija kutsuu henkilöstölehdiksi, mutta tässä tutkimuksessa se mielletään laajemman joukon organisaatiolehdiksi, koska suuri osa lukijakunnasta ei ole suoraan organisaation palkkalistoilla, vaan yhteistyökumppaneita. Organisaatiolehden määrittely tässä tapauksessa on haasteellista, ja seuraavassa perehdytäänkin kahteen organisaatiolehtityyppiin, henkilöstö- ja asiakaslehteen, joita tutkittava

lehti eniten sisällöltään ja tarkoitukseltaan muistuttaa. Esimerkkilehteä ja sen tavoitteita kuvaillaan tarkemmin luvussa 5.

#### **4.1 Henkilöstölehti**

Tutkimusten mukaan säännöllisesti julkaistavat henkilöstölehdet ovat tehokkain kanava syvällisen ja monimutkaisen tiedon viestimiseen (Sanchez 1999, 9-15). Aivan näin mustavalkoisia tutkimustuloksia on syytä epäillä, mutta ei ole kuitenkaan aivan perätöntä väittää, etteikö henkilöstölehdillä olisi merkittävä rooli työyhteisöjen viestinnässä.

Ulkoisesti henkilöstölehti muistuttaa usein yleislehteä. Keskimäärin henkilöstölehteä julkaistaan vähintään 3-4 kertaa ja enintään 12 kertaa vuodessa. Henkilöstölehdessä on keskimäärin 21 sivua, mutta harvemmin ilmestyvissä lehdissä sivumäärä on yleensä suurempi. Useimmiten lehteä tehdään organisaation omalla tiedotus- tai viestintäosastolla. (Esim. Mykkänen 1998, 22-23 ja Hamberg & Kovanen, 1990, 52-55).

##### **4.1.1 Henkilöstölehden tehtävät**

Henkilöstölehden tehtävät voidaan karkeasti määritellä kahtalaisiksi: lehti voi olla joko johdon viestikanava tai työyhteisön yhdistäjä. Useimmiten lehdissä julkaistaan kuitenkin molempia tavoitteita tukevaa aineistoa. Sanchez (1999, 9) peräänkuuluttaa henkilöstölehteä proaktiivisen viestinnän välineenä, jolla voidaan sitouttaa henkilöstöä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Sanchez korostaa lehden merkitystä strategisena työkaluna ja kaksisuuntaisen viestinnän kanavana. Henkilöstölehden ei siis tulisi ainoastaan tuoda julki johdon näkemyksiä, vaan myös ilmaista henkilöstön kanta ja näin edistää dialogia. Henkilöstölehti pyrkiikin usein olemaan linkki henkilöstön ja johdon välillä.

Howardin (1996/1997, 13-14) mukaan lehdet pyrkivät auttamaan lukijoitaan ymmärtämään organisaation tavoitteita, haasteita sekä liiketoiminnan prioriteetteja ja niiden tulisikin olla yksi organisaation strategisista viestinnän työkaluista. Åberg (2000, 177) korostaa, että henkilöstölehden suurimpia etuja on, että kaikki lukijat saavat tiedot samassa muodossa ja suurin piirtein samaan aikaan. Näin tuskin käytännössä useinkaan on, mutta esimerkiksi verkkolehdeissä tavoite on mahdollista täyttää.

Ikävalko (1994, 68) määrittelee henkilöstölehden tärkeimmäksi tehtäväksi taustoittamisen, lehden tarkoitus on luoda taustaa yrityksen tai yhteisön tapahtumille eli kertoa enemmän kuin mihin tiedotustilaisuuksissa tai -lehdissä on mahdollisuus. Henkilöstölehdissä voidaan kertoa johdon näkemyksistä organisaation kehittämisessä, nykytilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Hamberg ja Kovanen (1990, 67) puolestaan painottavat lehden roolia työyhteisön yhdistäjänä. Henkilöstölehtien tulisi heidän mukaansa kertoa yhteisöstä, tukea kaksisuuntaista viestintää, kohottaa työmotivaatiota ja pyrkiä parantamaan henkilösuhteita mutta myös tukea johtoa, kouluttaa sekä toimia sisäisen markkinoinnin välineenä.

Myös Gratesin (1999/2000, 27) mukaan henkilöstölehden tulisi toimia linkkinä yhteisön jäsenten kesken, jotta he tuntisivat olevansa kontaktissa organisaatioonsa etenkin, jos yhteisö on hajautunut. Gratesin mukaan lehden tärkeimpiä tehtäviä on rakentaa luottamusta organisaation sisällä, taustoittaa ja analysoida tapahtumia, pohtia yhteisön tavoitteita ja tulevaisuutta, personoida johtoa, motivoida henkilöstöä sekä luoda yhtenäisyyttä yksiköiden ja ihmisten kesken. Lisäksi lehden tulisi toimia opetuksellisena välineenä kertomalla esimerkiksi liiketoiminnan osa-alueista tai yhteiskuntavastuusta. (Grates 1999/2000, 27-31.)

Paperinen henkilöstölehti koetaan sitä tärkeämmäksi viestintäkanavaksi, mitä hajautuneempi ja globaalimpi organisaatio on. Erityisesti kansainvälisesti toimivissa organisaatioissa kasvokkaisviestintä on luonnollisestikin vähäisempää, mutta paperilehdellä voidaan tätä puutetta pyrkiä paikkaamaan. Lehti on ajasta ja paikasta riippumaton ja sitä tärkeämpi, mitä isompi ja pirstaloituneempi yhteisö on. (Grates 1999/2000 ja Nikkola 1989, 16). Gratesin (1999/2000) mukaan paperilehti antaa organisaatiolle persoonallisuutta ja todentuntua, jota ei sähköisesti pystytä välittämään. Paperilehti on myös mahdollista saattaa jokaisen yhteisön jäsenen saataville toisin kuin vaikkapa intranetissa julkaistava lehti, sillä esimerkiksi tehdastyössä kaikilla työntekijöillä ei ole taitoa käyttää tietokoneita tai edes pääsyä verkkoon, Grates muistuttaa.

Paperisen henkilöstölehden puolesta puhuu myös saksalainen julkaisu PR-Guide Ausgabe (Ries 2004), joka artikkelissaan toteaa, että henkilöstölehden tulisi olla organisaation ”sisäisen viestinnän lippulaiva”. PR-Guide Ausgaben mukaan Intranet ei ole heikentänyt henkilöstöjulkaisun asemaa, vaan lehden rooli formaatista riippumatta on tärkeä. Asia lehden sivuille painettuna nostaa viestin arvoa ja lehdessä saadaan viestille enemmän syvyyttä kuin verkossa. Sama artikkeli muistuttaa kuitenkin myös, ettei lehden asema organisaation yhdistäjänä ole itsestään selvä, vaan lukijakunnan luottamus on ansaittava. Vain johdon äänitorvena toimiva lehti menee armotta roskeisiin.

#### **4.1.2 Henkilöstölehden aiheisällöt**

Henkilöstölehtien yleisimpiä juttuja ovat henkilöstöesittelyt, pääkirjoitukset, työntekijöiden harrastuksista kertovat jutut, yksiköiden esittelyt, nimitysuutiset, muutosuutiset, tuotteista ja palveluista kertovat jutut sekä organisaation taloudellisesta tilanteesta ja toimintasuunnitelmista kertovat uutiset. Harvinaisempia juttutyyppejä ovat viihdeuutiset, asiantuntija-

artikkelit, pakinat, kolumnit ja organisaation ongelmista kertovat jutut. (Mykkänen 1998, 24.) Lukijoita kiinnostavimmiksi juttutyypeiksi Hamberg ja Kovanen (1990, 20-21) mainitsevat uutiset, haastattelut, johdon artikkelit, yleisartikkelit, pikku-uutiset sekä yleisönosaston.

Henkilöstölehtien kiinnostavimpia juttuaiheita Hambergin ja Kovanen (1990, 20-21) mukaan ovat muiden muassa yrityksen toimintaedellytykset kuten toimintaympäristön luotaaminen, taloudellinen tila, organisaatioon liittyvät aiheet, kuten työyksiköiden tai liiketoiminnan esittelyt, organisaation tulevaisuus, henkilökohtaisesti kiinnostavat aiheet, kuten koulutus, palkka-asiat, perehdytys tai sosiaalielämä, sekä niin sanotut sosiaaliset aiheet, kuten henkilöstön harrastukset ja vapaa-aika.

Tyyliltään nykypäivän henkilöstölehdet pyrkivät Mykkäsen (1998, 23) mukaan olemaan analyttisiä ja taustoittavia, jotta lukijalla olisi mahdollisuus pohtia asioiden merkitystä oman työnsä kannalta.

## **4.2 Asiakaslehti**

Asiakaslehdellä tarkoitetaan yleisö- tai kohderyhmälehteä, jonka päätarkoituksena on edistää julkaisijansa (yhteisön, yrityksen tai järjestön) toimintaa (Nuutinen 1991, 404). Asiakaslehtiä julkaistaan myös verkkoversioina, mutta ne ovat toistaiseksi kehittymättömiä ja lähinnä täydentävät ja tukevat paperilehtiä eivätkä korvaa paperilehtiä ainakaan lähitulevaisuudessa (Ainoa 2002, 86-90). Useimmat asiakaslehdet ilmestyvät 4-6 kertaa vuodessa (Åman 2003).

Juholinin (2001, 169) mukaan asiakaslehdessä voi käyttää myös nimitystä sidosryhmälehti, kyse on lähinnä siitä, kumpaa nimeä organisaatio itse haluaa käyttää. Joissakin organisaatioissa julkaistaan yhdistettyä asiakaslehteä

ulkoisen viestinnän välineenä ja tiedotuslehteä sisäisen viestinnän välineenä. Tällaisia lehtiä voidaan kutsua myös yritysolehdiksi. Nikula (1995, 35) käyttää termiä yhteisölehti, joka viittaa kaikkiin tiedotus- ja asiakaslehtien yhdistelmiin. Yhteisö- tai vaikkapa organisaatiolehti -nimitys sopii erityisesti lehdille, joiden lukijakunta on heterogeeninen. Joissakin yrityksissä asiakaslehti ja henkilöstölehti nimittäin lähetetään samalle yleisölle tai lehdet on yhdistetty yhdeksi. Tätä ei kuitenkaan ainakaan Åbergin (2000, 178) mukaan voida pitää suositeltavana.

#### **4.2.1 Asiakaslehden tehtävät**

Jos henkilöstölehden tarkoituksena on antaa tietoa yhteisöstä sen henkilöstölle, asiakaslehden tavoitteena on kertoa yhteisöstä sen muille stakeholdereille, kuten asiakkaille. Asiakaslehden tarkoituksena on välittää asiakkaille tietoa organisaatiosta laajemmin ja syvemmin kuin mihin pelkällä tiedottamisella, mainonnalla tai suoramarkkinoinnilla päästään (Ikävalko 1994, 207). Asiakaslehtien sanotaankin olevan oivia välineitä mainontaa hienovaraisempaan menekinedistämiseen. Asiakaslehtien hyöty ei välttämättä näy välittömästi, mutta yritys jää lehden kautta mieleen lähes vaivihkaa, jos sen sisältö tehdään laadukkaasti. Hyvin tehdyn julkaisun lukijat eivät välttämättä edes muista selaavansa asiakaslehteä, todetaan Suomen Yrittäjät -lehden julkaisemassa artikkelissa. (Haanpää, Suomen Yrittäjät 3/2004, 27.)

Åmanin (2003) mukaan asiakaslehden tehtävien painopistealueet voivat vaihdella yhteisöstä riippuen. Tehtäviä voivat olla esimerkiksi yhteisön profilointi, asiakkuuden vahvistaminen, asiakkaiden kiinnostuksen lisääminen yhteisöä ja sen palveluita kohtaan, tuotteiden ja palveluiden markkinointi, sisäinen markkinointi sekä tiedottaminen ja uutisointi. Juholin (2001, 169) on Åmanin kanssa samoilla linjoilla; hänen mukaansa asiakaslehden tavoitteita ovat yleensä sidosryhmien informointi, tuotteiden ja palveluiden markkinointi

tai yhteisön profilointi. Lehden tavoite voi olla jokin näistä tai vaikka kaikki riippuen siitä mitä halutaan painottaa.

Siukosaari (1997, 170) muistuttaa asiakaslehden tehtävästä markkinointiviestinnän välineenä. Lehti tekee yhteisöä tunnetuksi, profiloi sitä, viestii markkinointiviestinnän tavoitteiden mukaisia asioita ja pitää yhteyttä asiakaskuntaan. Yllämainittuihin tehtäviin Laing (1998) lisää, että lehden tehtävänä voi olla myös viihdyttää lukijoitaan. Kaikki asiakaslehdet eivät tänä päivänä keskitykään vain yhteisöä koskeviin asioihin, vaan ne voivat julkaista myös muitakin aiheita käsitteleviä juttuja (Reinikainen 2002, 25). Tällaisina aikakauslehtimäisempinä asiakaslehtinä voidaan mainita muun muassa K-ryhmän asiakaslehti Pirkka ja S-ryhmän asiakaslehti Yhteishyvä.

Niin sanottu ihanteellinen asiakaslehti siis kertoo, mitä yhteisössä tapahtuu ja mitä yhteisössä ajatellaan ja miten maailma ja tulevaisuus nähdään, se raportoi toimialan tilanteesta, ottaa kantaa asioihin, jotka vaikuttavat yhteisön toimintaan, esittelee tuotteita tai palveluja sekä henkilöitä, joiden tunnettuutta asiakkaiden silmissä halutaan lisätä, luo mielikuvaa yhteisöstä sekä pyrkii lisäämään asiakkaiden kiinnostusta yhteisöä ja sen tuotoksia kohtaan. Kaikki tämä tulisi myös kyetä tekemään ilman yletöntä itsekehua, mainosmaisuuksia tai liiallista keskittymistä vain omaan yhteisöön ja asiaan. (Ikävalko 1994, 207.)

#### **4.2.2 Asiakaslehden aihesisällöt**

Asiakaslehtijuttujen aihepiirit rakennetaan palvelemaan niin yhteisön omia tavoitteita kuin kohderyhmienkin tarpeita ja tavoitteita. Tyypillisiä asiakaslehtien juttuaiheita ovat yhteisön tapahtumat, tietojen taustoittaminen, tulevaisuudennäkymät, toimialasta kertominen, kannanotot ja asiantuntijalausunnat, tuotteiden, palvelujen ja kohteiden esittelyt, henkilöiden esittelyt sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden esittelyt. (Åman 2003.)

Juholinin (2001, 169) mukaan tyypillisimpiä sidosryhmälehdien sisältöalueita ovat uutis- ja ajankohtaisaineisto, tapahtumien taustoittaminen, suunnitelmat ja tulevat tapahtumat, näkemykset, kannanotot, pohdinnat, uudet ja uudistetut tuotteet ja palvelut, yhteisön ja sen toimintojen tai henkilöiden esittely, haastattelut sekä asiantuntijajutut. Asiakaslehdessä voidaankin luontevasti yhdistää tietoa ja markkinointiviestejä ja esitellä yhteisön osaamista ja työn tuloksia kiinnostavassa muodossa (Mykkänen 1998, 26).

### **4.3 Paperinen organisaatiolehti tänään**

1990-luvun puolivälin tienoilla sähköinen viestintä alkoi yleistyä ja monet organisaatiot alkoivat julkaista sidosryhmälehtiään paperilehden lisäksi myös verkossa. Jotkut organisaatiot lakkauttivat paperilehtensä kokonaan siirtyessään verkkolehteen. Juholinin (2001, 169) mukaan 2000-luvun alkupuolella on havaittavissa kaksi suuntausta sidosryhmälehtien julkaisussa. Jotkut organisaatiot ovat menettäneet uskonsa paperilehtien erottuvuuteen ja vaikuttavuuteen ja siirtyneet verkkolehteen. Toiset puolestaan uskovat lehden voimaan entistä enemmän julkaisten entistä näyttävämpiä lehtiä. Johansen (1995, 129-131) toteaa, että vaikka organisaatiolehtien muutoksesta on kohuttu jo vuosikymmenet, eivät esimerkiksi henkilöstölehdet ole muuttuneet paljoakaan sitten ensimmäisen henkilöstölehden vuodelta 1880. Laskusuhdanteen sijaan lehtien rooli organisaatioissa on ollut viime vuosina vain kasvamaan päin – ainakin 90-luvun puolivälissä arvioituna.

Sidosryhmäjulkaisuja luetaan edelleen, esimerkiksi brittiläisen kustantamojen liiton (Association of Publishing Agencies) tekemän tutkimuksen mukaan asiakasjulkaisut ovat Iso-Britanniassa neljänneksi luetuimpia julkaisuja (Magazines are useful tools for utilites, 2003). Kahloksen (1994, 72) mukaan



organisaatiojulkaisuja luetaan sitä todennäköisemmin ja tiiviimmin, mitä sitoutuneempi lukija on organisaatioon.

Paperinen organisaatiolehti puolustaneekin paikkaansa sähköistymisestä huolimatta. Public Relations Tactics-lehden (May 1997/4:5, 30-32) amerikkalaisten yritysten viestintäammattilaisten keskuudessa tekemän kyselyn mukaan printtilehtien rooli ei ole heikentymässä, muuttumassa pikemminkin. Haastatellut viestintäammattilaiset kokevat, että paperilehdillä on oma paikkansa viestinnän kentässä, eikä sitä voi sähköisesti kokonaan korvata. Paperilehti herättää enemmän huomiota ja se antaa konkreettista tuntumaa organisaatioon. Vastaavaa tunnetta ei voi saavuttaa tietokoneen välityksellä, tutkimus toteaa. Myöskään Meyersin (2003/95:7, 810) mukaan paperilehteä ei kannata korvata sähköisin kanavin, vaan paras ja kattavin viestintätulos saadaan yhdistämällä perinteinen printtilehti ja sähköinen media.

Jos paperilehti ei kerran ole uhattuna, niin miten lienee organisaatiolehtien sisällön laita? Kustannuksia leikatakseen ja lehtitrendejä seuratakseen jotkut organisaatiot ovat korvanneet perinteiset asiakas- ja henkilöstölehdet yhdellä yleisemmällä yritys- tai yhteisölehdellä. Jo kappaleessa 4.2 viitattiin Åbergin (2000, 178) näkemykseen siitä, ettei lehtien ja niiden yleisöjen yhdistämistä voida pitää suositeltavana. Näkemys kuulostaa järkevältä sikäli, että liian yleinen organisaatiolehti ei täytä minkään stakeholder-ryhmän tarpeita. Henkilöstölle lehti on liian yleinen, asiakkaille liian yksityinen, muista sidosryhmistä puhumattakaan. Jos siis halutaan pitää kiinni paperilehdestä, erillisten julkaisujen tuottaminen lienee järkevintä, lisäkustannuksista huolimatta. Toinen vaihtoehto on julkaista yleisempää, mutta asiakkaille suunnattua yrityslehteä ja siirtää henkilöstöasiat Intranettiin sähköiseen muotoon. Mutta kuten edeltäneessä luvussa 4 on jo todettu, sähköiset lehdet eivät monessakaan organisaatiossa tavoita kaikkia. Paperilehden voimaan on siis edelleen helppo uskoa, mutta pitääkseen pintansa paperilehtienkin on

pysyttävä ajan hermolla ja houkuttavina niin ulkoasullisesti kuin sisällöllisestikin.

## **5 KOHDEORGANISAATION ESITTELY**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Valtra Oyj on alun perin suomalainen yritys, joka on perustettu toisen maailmansodan jälkeen Suomen sotatarviketeollisuuden pohjalta nimellä Valtion Metallitehtaat. 1940-luvulla Valtion tykkitehtaat kehittivät traktoria hyödyntämällä sotateollisuudesta jääneitä tykinpiippuja traktorin runkona. Vuonna 1951 yrityksen nimi muutettiin Valmet Oy:ksi ja samana vuonna rakennettiin myös ensimmäiset Valmet-merkkiset traktorit. (Niskanen, 1999, 5-7.)

Ensimmäinen tehdas sijaitsi alun perin Jyväskylän Tourulassa, josta tuotanto siirrettiin Suolahteen 1969. Kansainvälistyminen alkoi 50-luvun lopulla, kun yritys aloitti toiminnan Brasiliassa, jossa ensimmäinen traktori valmistui Mogi das Cruzesin tehtaalta vuonna 1960. Vuosien varrella yritys on ollut eri omistuksissa, niin Valmetin, Sisun, Partekin kuin KONE:enkin. Vuonna 2001 yhtiön ollessa Partekin omistuksessa nimeksi tuli nykyinen Valtra, aluksi tosin Valtra Valmet yhdistelmällä. Nykyään Valtra on tunnettu tuotenimi Suomen lisäksi myös Pohjoismaissa ja Etelä-Amerikassa. (Niskanen 1999, 23-194.) Vuonna 2003 yrityksen osti maailmanlaajuisesti toimiva, amerikkalainen AGCO-konserni, jonka tuotemerkkeihin kuuluu myös muita traktori- ja työkonebrandeja, kuten Massey Ferguson, Fendt ja Challenger. Yhteistyön aloittaminen ja liiketoimintojen yhteenliittäminen uuden omistajan kanssa on parhaillaan käynnissä. (Diesel Traktori 1/2004, 3.)

Valtra nousi monikansalliseksi yhtiöksi 80-luvun alkupuolella (Lilja, Räsänen & Tainio 1991, 278). Yritys siirtyi yhdysvaltalaisen AGCO:n omistukseen kesällä 2003, jonka myötä yrityksen globaali liiketoiminta on saamassa lopullisen muotonsa. Nykyään Valtra kehittää, valmistaa, markkinoi ja huoltaa maataloustraktoreita 52-280 hevosvoiman teholuokassa. Yhtiöllä on edelleen traktoritehtaat Suomessa ja Brasiliassa, joiden lisäksi ryhmään kuuluu Nokian Linnavuoressa sijaitseva Sisu Diesel Oy, joka valmistaa dieselmootoreita ja voimansiirtokomponentteja. Yhtiön traktoreita myydään yli 90 maassa, yhtiön suurimpia markkina-alueita ovat Eurooppa ja Etelä-Amerikka. Omia myyntiyhtiöitä Valtralla on 13 esimerkiksi Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Puolassa. Näiden lisäksi tuotteiden maahantuonnista, jälleenmyynnistä, markkinoinnista ja huollosta vastaavat sadat yksityiset maahantuojat ja huoltoyritykset. (T. Pitenius, Henkilökohtainen tiedonanto 11.3.2004.)

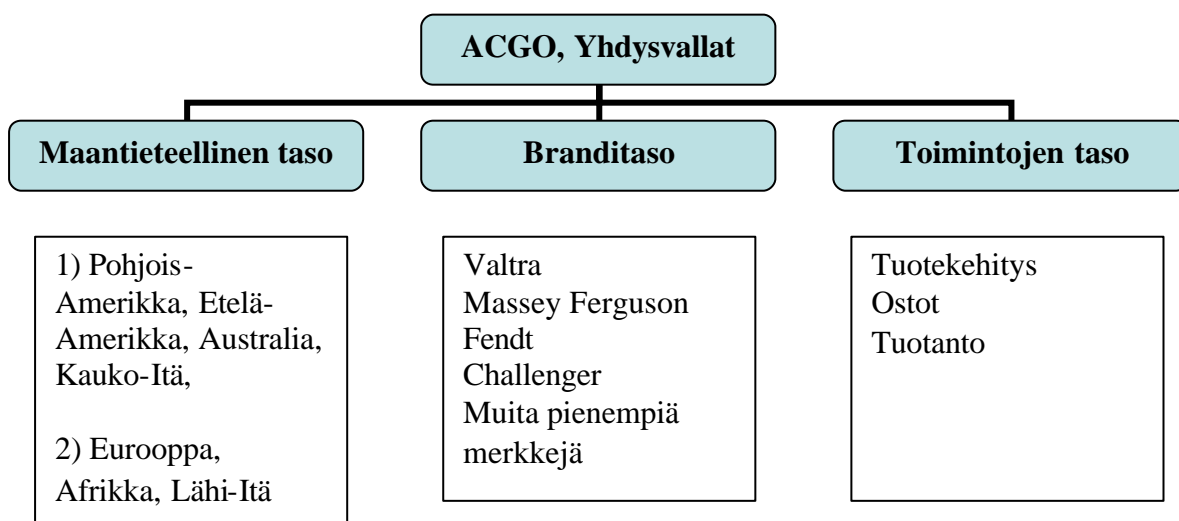
Kansainvälisessä vertailussa Valtra haastaa toimialansa suurimmat tuotemerkit. Vuonna 2003 yrityksen liikevaihto oli 852 miljoonaa euroa. Samana vuonna yrityksen tuotanto oli 19 000 traktoria.

## **5.1 Kohdeyrityksen organisaatorakenne**

Globaalisti toimivat organisaatiot ovat tyypillisesti jakaneet toimintonsa tasoihin eli matriiseihin helpottaakseen suunnittelua, organisointia ja kontrollointia itsenäisesti toimivien liiketoimintojensa kesken. Kohdeorganisaatio Valtran omistaja AGCO on kolmiportainen matriisiorganisaatio.

Ensimmäinen taso on brandien taso, joka AGCO:lla käsittää yrityksen omistamat brandit Valtra, Massey Ferguson, Fendt ja Challenger sekä muita pienempiä heinä- ym. työkoneita. (Diesel Traktori 1/2004, 5.) Toiseksi on toimintojen taso, jossa toimintojen yhteistyöllä tehostetaan esimerkiksi ostoa,

tuotekehitystä ja tuotantoa eri tehtaiden ja tuotemerkkien kesken. Kolmas taso on maantieteellinen taso, jossa yhtiön toiminta-alueet on jaettu osiin ja kustakin osasta vastaa oma aluejohtajansa. AGCO:lla nuo maantieteelliset alueet ovat 1) Pohjois-Amerikka, Etelä-Amerikka, Etelä-Amerikka, Kaukoitää, Australia ja Uusi-Seelanti sekä 2) Eurooppa, Lähi-Itä ja Afrikka. (Diesel Traktori 1/2004, 5.) Jokaisella tasolla on oma johtajansa ja tavoitteena on tehokas yhteistyö kaikilla tasoilla ja tasojen kesken.



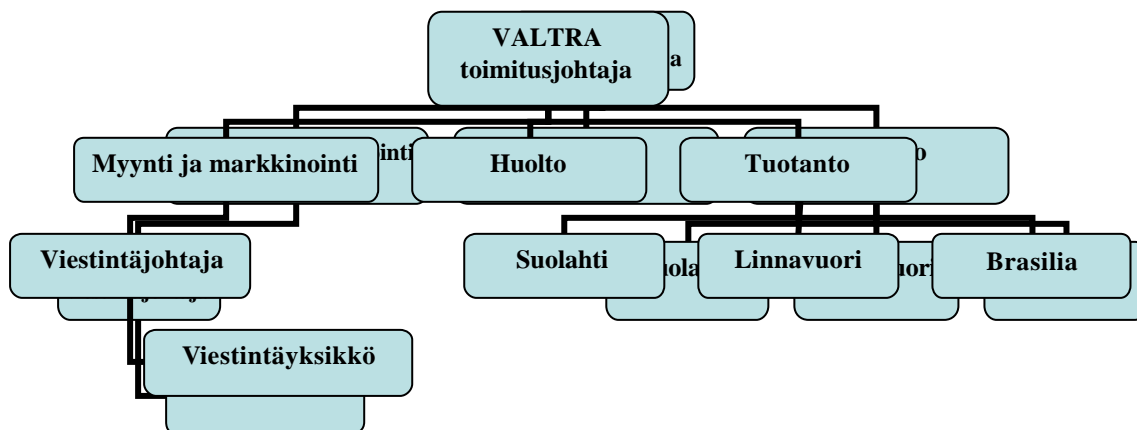
## KUVIO 2. AGCO:n matriisiorganisaatio

AGCO:n sisällä Valtra on oma tuotemerkkinsä ja sen toiminta pitkälti itsenäistä. Tämä tutkimus käsittelee ainoastaan Valtraa ja sen omaa organisaatiolehteä ja jatkossa kohdeorganisaatiosta puhuttaessa viitataan juuri tähän itsenäiseen tuotemerkkiin ja sen organisaatioihin.

### 5.2 Kohdeorganisaation viestintäresurssit

Seuraavia kohdeorganisaatiota ja sen viestintää käsitteleviä kappaleita varten on haastateltu Valtran tiedottaja Tommi Piteniusta 11.3.2004 ja xx.xx.2004/5. Lisäksi lähteenä on käytetty yrityksen sisäistä laatukirjaa.

Kohdeorganisaation toimintaa johti tutkimuksen tekohetkellä toimitusjohtaja Ilkka Hakala. Yritys jakaa toimintansa neljään pääalueeseen, myyntiin, markkinointiin, huoltoon sekä tuotantoon. Viestintä kuuluu markkinointiyksikköön ja sitä johti tutkimuksen tekohetkellä viestintäjohtaja Jari Pentinmäki. Hänen lisäksi viestintäosastolla työskentelee viisi päätoimista henkilöä, jotka vastaavat organisaation tiedotuksesta ja lehtien toimituksesta, verkkoviestinnästä, organisaation visuaaliseen identiteettiin liittyvistä asioista, esitteistä, mainoksista, kansainvälisistä tapahtumista ja tehdasvierailuista sekä tuoteviestinnästä. Heidän lisäksi jälleenmyyntimaissa on omat kontaktihenkilönsä vastaamassa oman maansa tiedonkulusta. (T. Pitenius, henkilökohtainen tiedonanto, 11.3.2004.)



**KUVIO 3. Viestintäorganisaation rakenne**

### 5.3 Partnerit kohdeorganisaation sidosryhmänä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation partnereista vain yrityksen kansainvälisiä myynti-, markkinointi- sekä huolto-organisaatioita. Osa partnereista on yrityksen omien myyntiyhtiöiden henkilöstöä, osa on jälleenmyyntimaiden yksityisiä maahantuojia, jälleenmyyjiä ja huoltohenkilöstöä. Näiden organisaatioiden lisäksi yrityksellä on yhteistyökumppaneita muun muassa tavarantoimituksessa.

### **5.3.1 Partnerisuhteen ylläpito viestinnän keinoin**

Kohdeorganisaation ja sen uuden omistajan yhteistyö on käynnistynyt ja kohdeorganisaation liiketoimintoja kytketään emoyhtiöön. Tämä on suuri haaste etenkin yrityksen sisäiselle viestinnälle. (Diesel Traktori 1/2004.) Seuraavassa tarkastellaan erityisesti yrityksen sisäisille stakeholdereille ja partnereille suunnattua viestintää partnerisuhteiden ylläpitäjänä.

Yritys itse määrittelee tärkeimmiksi viestintäkanavikseen julkaisut ja verkkoviestinnän sekä esimiesviestinnän ja henkilökohtaisen yhteydenpidon. Verkkoviestinnän kanavista Intranet on tärkein, jota sekä yhtiön yhteiset Internet-sivut ([www.valtra.com](http://www.valtra.com)) että usealle toiminta-alueen maalle lokalisoidut sivut täydentävät. Organisaation julkaisuja ovat asiakaslehti Valtra Team ja sen kymmenen kieliversiota, suomenkielinen henkilöstön tiedotuslehti Diesel Traktori sekä englanninkielinen henkilöstölehti Power Partner.

Julkaisuista Power Partner ja Diesel Traktori on vuoden 2004 alkupuolella sulautettu osittain yhteneviksi lehdiksi. Power Partner on säilytetty ennallaan, mutta Diesel Traktorin ulkoasu on muutettu englanninkielistä versiota vastaavaksi. Kummassakin lehdessä osa aineistosta on yhteistä ja osa sivuista on kohdennettu vain suomalaiselle tai ulkomaalaiselle lukijakunnalle. Diesel Traktori on säilytetty perinteisemmän kaltaisena henkilöstölehtenä ihmisläheisine aiheineen (tehdaskuulumiset, tehtävämuutokset jne.), kun Power Partner puolestaan jatkaa yrityksen partnereille suunnattuna kansainvälisenä organisaatiolehtenä korostaen sisällössään muun muassa teknistä tietoutta.

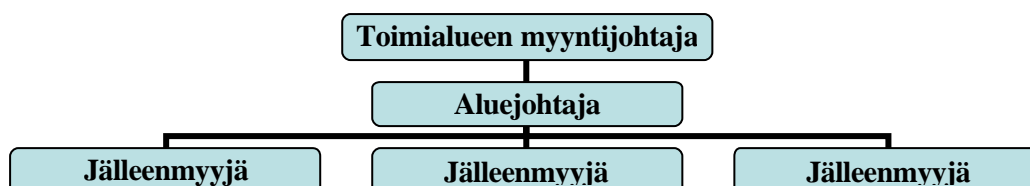
Jos tarkastellaan erityisesti viestintää omien myyntiyhtiöiden, yksityisten maahantuonti- ja jälleenmyyntiorganisaatioiden sekä emoyrityksen välillä,

tavat ja tyylit poikkeavat hieman toisistaan. Myyntiyhtiöiden henkilöstön kanssa kontrolli ja kommunikaatio on säännöllisempää ja runsaampaa, kun yksityiset maahantuojat ja jälleenmyyjät puolestaan työskentelevät vapaammin oman yrityksensä puitteissa. (T. Pitenius 11.3.2004.)

Merkittävä viestintäkanava yhtiön ja diilereiden välillä on englanninkielinen organisaatiolehti Power Partner, joka pyritään toimittamaan kaikkiin jälleenmyyntimaihin ja jokaiselle jälleenmyyjälle. Power Partner on tärkeä yhteydenpidon väline myös omiin myyntiyhtiöihin, joskin niihin viestitään usein aktiivisesti myös henkilökohtaisesti organisaatiosidoksen vuoksi. (T. Pitenius 11.3.2004 ja Valtran sisäinen laatukirja.)

Toinen tärkeä kanava on esimies. Esimiesviestintä on erilaista riippuen siitä, onko kyseessä oma myyntiyhtiö vai yksityinen maahantuoja tai jälleenmyyjä, sillä esimiesketjuissa on eroja. Seuraavissa myyntiketjujen kuvauksissa henkilö tai organisaatio on kohdeorganisaation palveluksessa tai omistuksessa ellei toisin mainita.

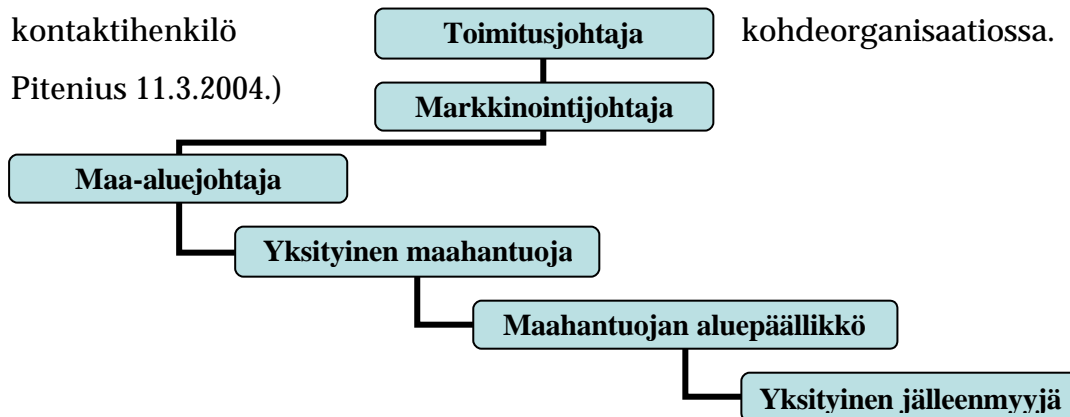
Omien myyntiyhtiöiden suoramyynnin esimiesketjua johtaa toimitusjohtaja. Hänen jälkeensä ketjussa tulevat markkinointi- ja myyntijohtaja, Pohjoismaiden aluejohtaja (koska suoramyyntiä pääasiassa Pohjoismaissa), kunkin maan paikallinen johtaja, aluejohtaja maan sisällä ja paikallinen myyjä. (T. Pitenius 11.3.2004 ja Valtran sisäinen laatukirja.)



**KUVIO 4. Omien myyntiyhtiöiden myyntiketjun rakenne**

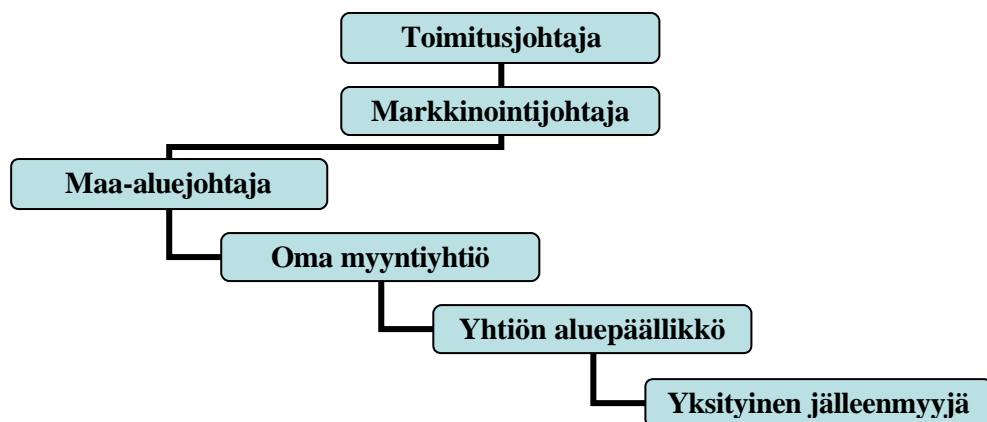


Yksityisen myyntihenkilöstön osalta ei voida puhua esimiesketjusta, mutta myyntiketjun rakenne on seuraava: toimitusjohtaja, markkinointijohtaja, maa-aluejohtaja, yksityinen maahantuojaja, aluepäällikkö ja yksityinen jälleenmyyjä. Maa-aluejohtaja ei siis ole yksityisen maahantuojan esimies, vaan pikemminkin kontaktihenkilö (T. Pitenius 11.3.2004.)



**KUVIO 5. Yksityisten myyntiyhtiöiden myyntiketjun rakenne**

Yllä kuvattujen esimies- ja myyntiketjujen lisäksi on olemassa myös niin sanottu sekamalli, jossa ketjua johtavat toimitusjohtajan jälkeen markkinointijohtaja, maa-aluejohtaja, myyntiyhtiö, aluepäällikkö päättyen yksityiseen jälleenmyyjään.



**KUVIO 6. Myyntiketjun sekamalli**

Esimiesviestinnässä poikkeuksen tekee esimerkiksi huoltomiesten ammatillinen suora yhteys Suolahteen, jolloin viestitään suoraan Suolahden huoltoneuvonnan ja varaosapalvelun sekä yksittäisen huoltomiehen välillä joko sähköpostilla tai puhelimitse. (T. Pitenius 11.3.2004.)

Näiden pääkanavien (esimies, julkaisut, verkkoviestintä) lisäksi kohdeorganisaatiossa käytetään englanninkielistä intranetiä hallinnolliseen yhteydenpitoon. Intranet sisältää lähinnä pysyväluonteista tietoa, kuten yhteystietoja, kaavioita ja kirjepohjia. Nopeassa päivittäisviestinnässä sähköposti on yhtiön tärkein työkalu. Lisäksi järjestetään kokouksia ja koulutuksia, joissa yrityksen oma ja yksityinen henkilöstö kohtaavat. (T. Pitenius 11.3.2004.)

### **5.3.2 Organisaatiolehti Power Partner**

Lehden julkaisija määrittelee paperisen organisaatiolehtensä englanniksi personnel magazine, henkilöstölehti. Koska suuri osa lehden lukijakunnasta ei varsinaisesti ole kohdeorganisaation omaa henkilöstöä, niin lehden nimittäminen henkilöstölehteksi olisi suppeaa. Tässä tutkimuksessa Power Partneria ei siis tarkastella vain henkilöstölehtenä, vaan laajemman lukijakunnan organisaatiolehtenä, jossa yhdistetään sekä henkilöstö- että asiakaslehtien piirteitä.

Partnereille Power Partner ilmestyy vain englanniksi. Lehden levikki on 3500 kappaletta ja sen kohderyhmänä ovat pääasiassa organisaation ulkomaalaiset maahantuojat ja jälleenmyyjät sekä markkinointi- ja huoltohenkilöstö. Osa lukijakunnasta on kohdeorganisaation omilla palkkalistoilla, osa on pienempiä yksityisyrittäjiä ja usein myös muita konemerkkejä markkinoivia maahantuojia ja jälleenmyyjä. Julkaisijan tavoitteena on, että jokainen yritykselle

työskentelevä saisi lehden käteensä tai vähintään omaan työpisteeseensä aina lehden ilmestyttyä.

Lehti ilmestyy kolme kertaa vuodessa ja se tehdään lähes kokonaisuudessaan kohdeorganisaation viestintäosastolla. Vaikka julkaisu on englanninkielinen, maahantuojia rohkaistaan jakamaan lehden sisältämää tietoa jälleenmyyjille myös heidän omalla äidinkielellään maakohtaisissa tiedotteissaan, jos he eivät englantia osaa. Sivuja lehdessä on keskimäärin 20 ja vuosikerta 2003 oli lehden ensimmäinen vuosikerta.

### **5.3.3 Power Partnerin tehtävät ja tavoitteet**

Yrityksen laatukirjan mukaan Power Partnerilla on neljä päätehtävää:

- 1) lisätä myyntiä ja kannattavuutta
- 2) vahvistaa brandia ja tehdä sitä tunnetuksi
- 3) luoda yhteenkuuluvuutta valtralaisten keskuudessa
- 4) toimia aseena taisteltaessa diilereiden ajasta ja myyntipanoksista

Lehden ydintehtävänä on tukea myyntiä ja markkinointia ja omalta osaltaan toimia kannattavuuden lisääjänä. Tätä tavoitetta Power Partner tukee antamalla lukijoilleen taustatietoa yrityksen tuotteista ja palveluista ja kertomalla, mihin alalla ollaan menossa. Koska julkaisun lukijakunta on pääsääntöisesti myyntiväkeä, tavoitteena on, että traktorimyyjät saisivat lehdestä niin sanottuja ahaa-elämyksiä ja vinkkejä oman myyntityönsä kehittämiseen. Lehdessä kerrotaan myös yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviä tarinoita, joita voidaan anekdootinomaisesti hyödyntää myyntitilanteissa. Lisäksi Power Partner esittelee henkilöstöä, jotta lukijat oppisivat tuntemaan yrityksen henkilöstöä ja toimintatapoja myös oman toimipisteensä ulkopuolella.

Power Partner välittää myyntihenkilöstölleen tietoisuutta kohdeorganisaation brandista, ja pyrkii keskittämään myyntiväen huomion juuri oman yrityksensä

tuotteisiin. Monella maatalouskauppialla on myymälässään satoja tai tuhansia erilaisia myyntiartikkeleita, joista traktori on vain yksi. Lehden tavoitteena on suunnata myyjän huomio, aika ja markkinointitarmo juuri traktoreihin ja erityisesti kohdeorganisaatioon. Siksi lehden sisällön kiinnostavuus ja ulkoasun houkuttavuus ovat tärkeitä tekijöitä lukijan kiinnostuksen ylläpitämiseksi.

Yhteenkuuluvuutta valtralaisten keskuudessa Power Partner pyrkii lisäämään kertomalla niin yrityksen asiakkaista, henkilöstöstä kuin alihankkijoistakin. Lehden toimitus sijaitsee Suomessa, mutta lehdessä pyritään kirjoittamaan mahdollisimman monipuolisesti yhtiön kaikista vientimaista.

#### **5.3.4 Power Partnerin aiheisällöt**

Power Partnerin juttutyyppejä tai osastoja ei pääkirjoitusta lukuun ottamatta ole rajattu kovinkaan tarkasti. Tyypillisimpiä juttutyyppejä ovat aikakauslehtimäiset reportaasit, haastattelut ja taustajutut. Juttuaiheista tyypillisimpiä ovat uutuusmallien esittelyt sekä uusien ideoiden ja toimintamallien esittelyt. Lisäksi julkaistaan pikku-uutisia, joissa pyritään esittelemään koko toimialaa.

Myynninlisäämistavoitetta pyrkivät toteuttamaan tuote-esittelyt ja vinkit siitä, miten myyjät voisivat omaa työtään tehostaa. Lehden kolmessa ensimmäisessä numerossa tällaisia juttuja ovat muun muassa ”Building customer relationships at Valtra” ja ”A la Carte is a valuable selling tool”, sekä C- ja S-traktorisarjoista kertovat ”C as in Cattle” ja ”S Series Gathers Speed”. Lisäksi julkaistaan myyntiväen henkilökohtaisista innovaatioista juontuvia myynnintehostamisvinkkejä, kuten norjalaisten kehittämä trailerisysteemi traktorin kuljettamiseksi asiakkaalle (”Car Trailers for Salesmen, Cost-cutting Norwegian Style”).

Toimialaa käsitteleviä juttuja ovat olleet esimerkiksi EU-maiden peltovuokrauksesta kertova ”Almost half of EU fields are leased” tai ”What is the Future of Agricultural Subsidies?”. Valtralaisuutta ja me-henkeä lehti pyrkii välittämään julkaisemalla tarinoita Valtran historian varrelta (esim. Valtra upposi mereen ja puolen vuoden jälkeen nostettaessa käynnistyi) tai vaikkapa julkaisemalla jutun ”The Valtra Spirit”, jossa organisaatiopsykologi ja henkilöstö kertovat siitä, mitä valtralaisuus heidän mielestään on.

Kuvia ja graafeja pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. Lehti pyrkii välittämään yhtiön sanoman mahdollisimman tehokkaasti, ja jos oppikirjamainen graafinen esitys on paras tapa viestiä sanoma, niin sitä käytetään. Power Partner julkaiseekin usein teknisiä kaavakuvia esimerkiksi traktorin renkaista, moottorista tai muista myynti- ja huoltoväkeä kiinnostavista yksityiskohdista. (T. Pitenius 11.3.2004.)

Muita organisaatioon liittyviä juttuaiheita ovat muun muassa yrityksen sponsoroimat rallin ja tractor pullingin eli traktorivedon moottoriurheilijat, heidän urheilumenestyksensä ja omistamansa yhtiön työkoneet (esim. ”Tommi Mäkinen Tractor Triathlon Champion” tai ”Pulling Hard”).

## **6 TUTKIMUS**

Tutkimuksen kohteena on edellisessä luvussa esitelty organisaatiolehti Power Partner. Lehden pääasiallinen kohderyhmä on kohdeorganisaation ulkomaalainen partneriverkosto. Tässä tutkimuksessa partnereista tarkastellaan vain yhtiön omien myyntiyhtiöiden ja yksityisien jälleenmyyjien, maahantuojien ja huoltohenkilöstön näkemyksiä lehden roolista partneriverkoston viestinnässä. Tuloksia tarkastellaan sekä yksityisen että yrityksen omien myyntiyhtiöiden henkilöstön näkökulmista. Tutkimuksessa pyritään vertaamaan lehden julkaisijan tavoitteita lukijakunnan kokemukseen lehden merkityksestä ja myös löytämään parannusehdotuksia lehden kehittämiseksi partnereita palvelevampaan suuntaan.

### **6.1 Tutkimuskysymykset**

Aktiivisen yhteydenpidon sanotaan edistävän partnerisuhteen kehitystä, kumppanusten välistä luottamusta ja sitoutumista suhteeseen (Sheth ja Parvatiyar 2000, 22). Erityisesti yritysten myynti- ja jakeluorganisaatioiden sanotaan sitoutuvan paremmin emo-organisaatioonsa ja sen tuotteisiin, jos ne ovat tyytyväisiä emo-organisaation viestinnän laatuun ja säännöllisyyteen (kts. kappale 3.2). Näiden tulosten innostamina tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraaviksi:

1) Mikä on organisaatiolehden merkitys partneriorganisaation viestinnässä?  
Mihin lehteä tarvitaan?

1.2) Vaihteleeko lehden merkitys lukijoilleen lukijan partnerisuhteen tyypistä riippuen?

2) Kohtaavatko organisaatiolehdelle asetetut tavoitteet ja lukijoiden lehdelle asettamat odotukset?

3) Välittääkö lehti tuote- ja yritystiedon lisäksi myös tietoa yrityksen arvoista, asenteista, visiosta ja missiosta?

4) Miten lehteä voisi lukijoiden mielestä kehittää?

## **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin tammi-helmikuussa 2004. Kyselylomake julkaistiin verkossa ja vastaajat kutsuttiin vastaamaan kyselyyn sähköpostiviestein, joihin oli liitetty linkki verkkokyselyyn. Sähköpostiosoitteet kerättiin kohdeorganisaation maakohtaisilta verkkosivuilta sekä yrityksen omasta henkilöluettelosta niin, että henkilöluettelosta saatiin yrityksen omien myyntiyhtiöiden ja toimihenkilöiden osoitteet ja maakohtaisilta verkkosivuilta yksityisen jälleenmyynti- ja huoltohenkilöstön yhteystiedot.

Kysely lähetettiin yhteensä 958 sähköpostiosoitteeseen yrityksen omasta sähköpostista. Tällä pyrittiin kiinnittämään vastaajien huomio viestiin ja lisäämään viestin uskottavuutta. Toisaalta tämä saattaa myös lisätä vastaajien ennakkoluuloja ja herättää ajatuksen tutkimuksen puolueettomuudesta. Kahden viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä lähetettiin kaikkiin osoitteisiin vielä muistutusviesti, jossa kehoitettiin vastaamaan, ellei ole sitä jo tehnyt.

Verkkolomake oli avoinna vastaajille 25.1.-16.2.2004, jolloin kyselyyn vastasi yhteensä 104 vastaajaa. Näin kyselyn vastausprosentiksi muodostuu 10,8%. Vastausprosentin tarkkuutta vähentää, ettei kohdeorganisaatioissa ollut tarkkaa tietoa yksityisten yhteistyökumppaneidensa sähköpostiosoitteista. Osa vastauspyynnöistä on siis voinut mennä väärään tai voimassa olemattomaan osoitteeseen. Osoiteluettelon puutteellisuudesta johtuen osa yksityisistä kumppaneista ei ole kenties saanut kyselyä lainkaan.

### **6.2.1 Kyselylomake**

Tutkimuksen mittarina käytettiin kyselylomaketta (liite 1), jonka muotoilussa käytettiin apuna samankaltaisissa tutkimuksissa aiemmin käytettyjä lomakkeita. Samalla kyselyllä tehtiin myös tästä pro gradu -tutkimuksesta erillinen lukijatutkimus, jonka tavoitteet on otettu lomaketta laadittaessa huomioon.

Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää sitä, että sillä voidaan kerätä tietoja kohtalaisen nopeasti ja taloudellisesti suureltakin tutkimusjoukolta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 182). Tässä tapauksessa kyselytutkimuksen valinta oli perusteltua tutkimusjoukon maantieteellisen hajanaisuuden ja vaikean tavoitettavuuden vuoksi. Samasta syystä kysely toteutettiin verkkokyselynä. Kohdeorganisaatio myös painottaa sisäisessä viestinnässään vahvasti sähköisiä kanavia, joten sähköpostin koettiin olevan yrityksen luonnollinen tapa kommunikoida myös tässä tapauksessa. Toisaalta runsaan sähköpostiliikenteen tiedostettiin olevan myös haitta kyselyyn vastaamisessa, sillä vastaanottaessaan paljon sähköpostiviestejä ihmiset eivät välttämättä jaksa kiinnittää huomiota niihin kaikkiin. Eräänä sähköpostikyselyn puutteena tiedostettiin myös erilaiset kulttuuriset tavat ja tottumukset sähköpostin käytössä, sillä joissain maissa sähköpostiin suhtaudutaan yhtenä työviestinnän tavallisimmista välineistä ja joissain maissa hyvinkin epäluuloisesti. Sähköpostiviestin tavoitavuudessa voi



myös olla ollut ongelmia, sillä erityisesti huoltohenkilöstö ei välttämättä lue viestejään säännöllisesti tai heillä ei kenties edes ole omaa sähköpostiosoitetta.

Kyselylomake on englanninkielinen ja se sisältää strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Useassa monivalintakysymyksessä vastaajalle on annettu mahdollisuus myös tarkentaa vastaustaan ”jos ei, niin miksi?” -tyyppisillä jatkokysymyksillä. Avoimia kysymyksiä on paljon, mikä toisaalta saattaa tuskastuttaa vastaajia, mutta myös auttaa keräämään tietoa monipuolisesti antamalla vastaajille mahdollisuuden kertoa mielipiteistään ja kokemuksistaan. Useiden avointen kysymysten vuoksi niissä havaittiin esiintyvän paljon toistoa, kun vastaajat kirjasivat ajatuksiaan useisiin kohtiin. Toisaalta useat avoimet kysymykset auttavat vastaajia vastaamaan eri näkökulmista taaten monipuolisemmat vastaukset. (Heikkilä 1999, 48-49.) Taustakysymyksissä kysyttiin vastaajien partnerisuhdetta kohdeorganisaatioon (onko oman vai yksityisen myyntiyhtiön tai huoltoyrityksen henkilöstöä), kansallisuutta, partnerisuhteen kestoa sekä sitä, myykö myös muita kuin kohdeorganisaation edustamia konemerkkejä.

Kyselylomaketta ja sen verkkoversion toimivuutta testattiin ennen varsinaista tutkimuksen toteuttamista kahdeksalla koehenkilöllä ja lomaketta muokattiin saadun palautteen mukaan. Verkkokysely toteutettiin Fountain Park Oy:n kehittämällä web-pohjaisella Survette-ohjelmalla, joka on tiedon keräämiseen ja käsittelyyn tarkoitettujen tuotteiden rakentamiseen suunniteltu kehitysalusta. Survettella luotu kysely voidaan täyttää ajasta ja paikasta riippumatta, jos käytävissä on verkkoyhteys ja web-selain. Survette raportoi tiedot prosenttiosuuksina ja kuvioin, ja tiedot ovat sellaisenaan siirrettävissä tilasto- ja taulukkolaskentaohjelmiin jatkokäsittelyä varten. Tässä tutkimuksessa ohjelmaan kerättyjä tietoja jatkokäsiteltiin SPSS-tilasto-ohjelmalla.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen organisaatiolehden merkityksestä partneriorganisaation viestinnässä etsitään vastauksia kyselylomakkeen kysymyksillä 1-3, 5, 6, 10 ja 11. Kysymyksiä täydentävät avoimet kysymykset 12, 19 ja 20. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymys selvittää tarkemmin sitä, vaihteleeko lehden merkitys lukijoilleen lukijan partnerisuhteen tyypistä riippuen. Tähän pyritään löytämään vastauksia kysymyksillä 2, 3, 5, 6, 10 ja 11.

Toinen tutkimuskysymys, kohtaavatko Power Partnerille asetetut tavoitteet ja lukijoiden lehdelle asettamat odotukset pyritään ratkaisemaan kysymyksillä 5, 6, 8-11 ja 15. Avoimet kysymykset 19 ja 20 täydentävät vastauksia. Lukijoiden mielipiteitä lehdestä verrataan kohdeorganisaation laatukirjassaan määrittelemiін lehdelle asetettuihin tavoitteisiin.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen välittääkö lehti tuote- ja yritystiedon lisäksi myös tietoa yrityksen arvoista, asenteista, visiosta ja missiosta etsitään vastauksia lomakkeen kysymyksillä 10, 11 ja 15.

Avoimista kysymyksistä 12, 19 ja 20 kertyviä vastauksia käytetään tukemaan muita lomakkeen kysymyksiä ja pyritään myös saamaan konkreettisia vastauksia tutkimuskysymykseen neljä, miten lehteä voisi lukijoiden mielestä kehittää.

Tutkimuslomakkeella pyrittiin samanaikaisesti saamaan vastauksia kahteen eri tutkimukseen. Näistä ensimmäinen on perinteinen lukijatutkimus kohdeorganisaatiolle ja toiseksi aineistoa kerättiin pro gradu -työhön. Lomaketta laadittaessa pääpaino oli lukijatutkimuksessa, minkä havaittiin olevan rasite pro gradu -tutkimukseen soveltuvuudelle. Pro gradu -työn tutkimuskysymykset eivät olleet täydellisesti muotoutuneet lomaketta laadittaessa, mutta tutkimuskysymyksiä ei koettu asianmukaiseksi

yksinkertaistaakaan liikaa tehdyn lomakkeen pohjalta. Lomake ei siis täydellisesti vastaa tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Lomakkeeseen oli pääasiallisesti vastattu hyvin ja kattavasti. Suuri osa vastaajista ei puhu englantia äidinkielenään, mutta vaikka lomake oli englanninkielinen, kielestä johtuvia väärinkäsityksiä ei ole vastauksissa havaittavissa. Ainoa epäselvyys lomakkeen täytössä havaittiin kysymyksessä 6 (What are the most important sources of information for you about matters concerning Valtra. Please mark three (3): 1= most important, 2=second important, 3=third most important). Kysymystä ei kenties ollut ohjeistettu riittävän selkeästi, sillä vaikka osa vastaajista ymmärsi merkitä oikein ainoastaan kolme tärkeintä lähdettä, moni vastaaja numeroi virheellisesti kaikki lähdevaihtoehdot tai vain ensimmäiseksi tärkeimmän lähteen. Tästä huolimatta kysymystä 5 pystytään kuitenkin arvioimaan yleisemmin siitä räkökulmasta, mitä lähteitä vastaajat ovat pitäneet tärkeimpinä.

### **6.3 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata sen reliabiliteetilla (luotettavuus) ja validiteetilla (pätevyydellä), jotka yhdessä muodostavat tutkimuksen ja siinä käytetyn mittarin kokonaisluotettavuuden (Hirsjärvi ym. 2000, 213).

Tutkimuksen validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimus mittaa asiaa tai ilmiötä, jota tutkimuksessa on tarkoitettu tutkia. Validiteettia ei voida ilmaista numeerisesti, vaan sitä on tarkasteltava käsitteellisellä tasolla. (Frey, Botan ja Kreps 2000, 111-117.) Tutkimuksen kulkua kuvailevassa kappaleessa edellä todettiin, että tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake ei täydellisesti vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validiteettia olisi voitu parantaa käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää ja suunnittelemalla käytettävät mittarit huolellisemmin etukäteen. Mittarin epätarkkuudesta johtuen

tutkimuksen arvokkainta aineistoa ovat avoimet vastaukset, joiden perusteella voidaan otoksen pienuudesta johtuen tehdä vain varovaisia johtopäätöksiä. Tutkimuksen validiteettia heikentää myös vastaajien vähäinen määrä perusjoukon määrään nähden.

Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, ovatko tutkimuksen tulokset luotettavia ja virheettömiä. Reliaabeli tutkimus ja sen mittaustulokset ovat toistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin parantamaan testaamalla käytettävä mittari etukäteen kahdeksalla koevastaajalla. Samalla testattiin verkkokyselyn teknistä vastattavuutta eli testivaiheessa mittari oli jo lopullisessa muodossaan verkossa. Reliabiliteetin parantamiseen tähdättiin myös tekemällä kaikista tutkittavista kysymyksistä useita SPSS-ajoja. Avointen kysymysten osalta yhden tutkijan toteuttama tarkastelu voi olla ongelmallista, mutta tässä tutkimuksessa tutkijan huolimattomuudesta johtuvat virheet on pyritty minimoimaan arvioimalla laadullista aineistoa mahdollisimman huolellisesti ja useampaan kertaan. Tarkastelukertojen välillä pidettiin useamman viikon tauko, jotta muistin ja rutiinin vaikutus olisi mahdollisimman vähäinen.

## **7 TULOKSET**

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa aineistoa on tarkasteltu sekä kokonaisuutena että kahdesta eri näkökulmasta vastaajien partnerisuhteesta (yksityinen maahantuojaja, jälleenmyyjä tai huoltomies vai kohdeorganisaation oman myynti- tai huoltoyhtiön henkilöstöä) riippuen. Tulosten tarkasteluosiossa kohdeorganisaation omien myynti- ja huoltoyhtiöiden henkilöstöstä käytetään myös nimitystä valtralaiset ja yksityisten maahantuojien ja jälleenmyyjien edustajista nimitystä yksityiset.

Strukturoitujen kysymysten osalta tuloksissa esitellään prosentuaaliset osuudet kaikista vastaajista, mutta avoimia kysymyksiä on käsitelty normaalin laadullisen tutkimuskäytännön mukaan. Avoimista vastauksista tulososiossa ei esitetä lukumäärinä kuinka monta kertaa kukin vastaus lomakkeissa esiintyi. Tämä siksi, että laadullisessa tutkimuksessa jokaista tapausta voidaan pitää olennaisena (mm. Alasuutari 1993, 33-35). Tutkimuksen otos on myös niin pieni, ettei avointen vastausten lukumäärien kirjaaminen liene tulosten kannalta olennaista. Jotkut vastaajat ovat myös kirjanneet saman vastauksen useaan eri avoimeen kysymykseen, joten vastausten merkittävyyttä ei voida niiden esiintymisen määrästä päätellä.

## 7.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatiedoista tärkein on vastaajan partnerisuhde eli onko hän kohdeorganisaation omien myynti- tai huoltoyhtiöiden henkilöstöä vai yksityinen maahantuojaja, jälleenmyyjä tai huoltoyrittäjä.

Suurin osa vastaajista (70%) on kohdeorganisaation palkkalistoilla toimien joko yrityksen omissa yhtiöissä myynti- tai huoltotehtävissä. Yksityisissä maahantuonti-, jälleenmyynti- tai huoltoyrityksissä toimii 30% vastaajista.

		<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus %</b>
1	<b>Valtralainen</b>	73	70
2	<b>Yksityinen</b>	31	30
Yhteensä		104	100

**TAULUKKO 1. Valtralaisten ja yksityisten partnereiden osuus vastaajista**

Vastaajista suurin osa (57%) on Pohjoismaista. Seuraavaksi suurimmat vastaajaryhmät ovat Yhdysvalloista ja Kanadasta 24% sekä muutamista keski-Euroopan maista (Alankomaat, Saksa ja Itävalta) yhteensä 16,5%. Suurin osa vastaajista on työskennellyt partnerisuhteessa kohdeorganisaation kanssa yli viisi vuotta (49%) tai 15 vuotta (46%). Yksityiset partnerit ovat pääasiassa kauempana sijaitsevista maista, kuten Yhdysvalloista, Kanadasta tai Australiasta. Pohjoismaalaiset puolestaan ovat pääasiassa kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden henkilöstöä.

### 7.1.1 Tarkasteluun valittu vastaajajoukko

Lähemmän tarkastelun jälkeen tutkimuksen tarkastelujoukosta päätettiin sulkea ulkopuolelle ne vastaajat, jotka olivat vastanneet kysymykseen 1 lehden tuttuudesta ”ei” ja kysymykseen 2 lehden lukemisen säännöllisyydestä ”ei

koskaan”. Näin karsittiin vastaajista ne, jotka eivät tunne lehteä ja lue sitä edes silloin tällöin. Oletuksena on, ettei kyseisillä vastaajilla ole lehdestä tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja sanottavaa. Tuloksia tarkasteltaessa huomattiin kuitenkin, että koska ulosrajaus tehtiin kahden kysymyksen perusteella, tarkasteltavaan joukkoon jäi kuitenkin vielä niitä, jotka vastasivat kysymykseen 1 lehden tuttuudesta ”ei”, mutta kysymykseen 2 lehden lukemisen säännöllisyydestä jotain muuta kuin ”ei koskaan”. Tämä epäloogisuus näkyy luvussa 7.2.1 esitetyissä osuuksissa lehden tuttuudesta.

Tarkastelun myötä ulos suljettiin yhteensä kuusi vastaajaa. Suurin osa heistä (67%) oli yksityisten myyntiyhtiöiden edustajia. Näin tutkimuksen vastaajajoukoksi jää 98 vastaajaa, joista 72% on kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden edustajia ja 28% yksityisiä maahantuojia ja jälleenmyyjiä.

		<b>Lukumäärä</b>	<b>Osuus %</b>
1	<b>Valtralainen</b>	71	72
2	<b>Yksityinen</b>	27	28
Yhteensä		98	100

**TAULUKKO 2. Valtralaisten ja yksityisten partnereiden osuus vastaajista karsinnan jälkeen**

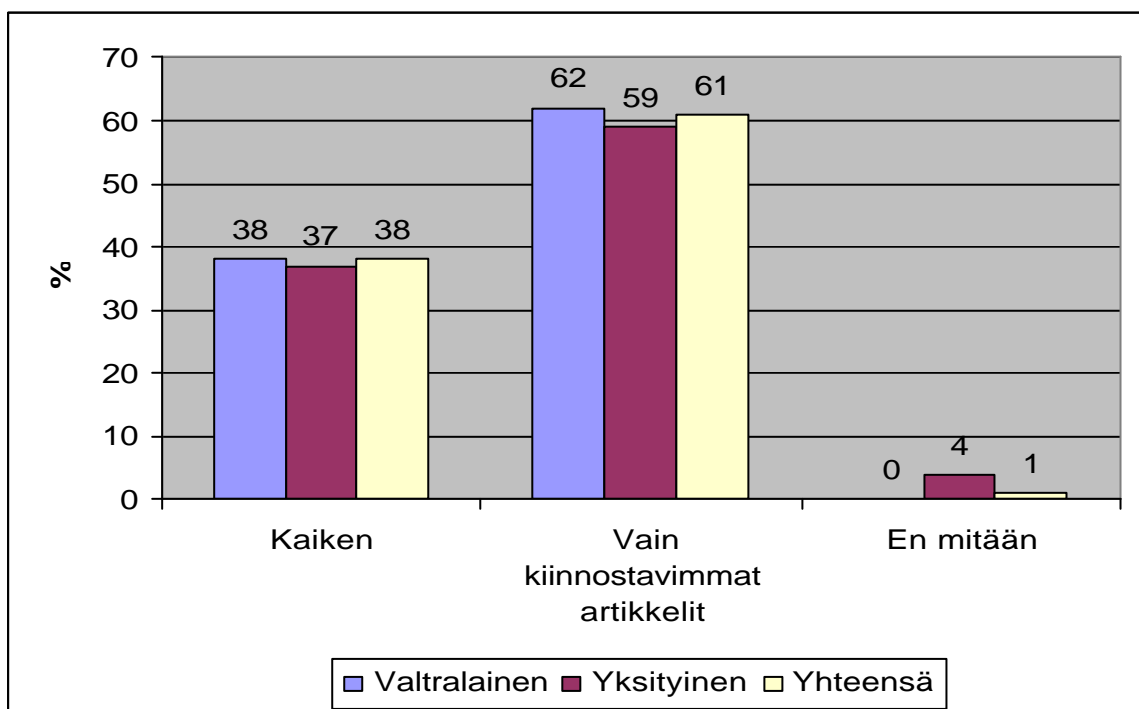
## **7.2 Kyselyn tulokset**

Kyselylomake sisältää kahden toisistaan osittain poikkeavan tutkimuksen kysymyksiä. Lomakkeesta tarkastellaan seuraavassa ainoastaan niitä kysymyksiä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia.

### **7.2.1 Lehden tuttuus ja lukemisen säännöllisyys**

Kysymykset 1-3 kartoittivat lehden tuttuutta, lukemisen säännöllisyyttä sekä sitä, kuinka tarkasti lehteä luetaan. Suurin osa (95%) vastaajista tuntee Power

Partnerin ja lukee sen aina kun se julkaistaan (75%). Silloin tällöin lehden lukee 25% vastaajista. Pääasiassiallisesti lehdestä luetaan vain kaikkein kiinnostavimmat artikkelit (61%), ja 38% vastaajista ilmoittaa lukevansa lehden kokonaan. Koska vastaajista oli karsittu ne, joiden ei oletettu tunnevan lehteä, myös tarkastelujoukkoon jäi pääasiassa lukijoita, jotka yleensä lukevat lehden suhteellisen hyvin.



**KUVIO 7. Mitä Power Partnerista luetaan**

Karsinnasta johtuen myös tehtäväkuvittain tarkasteltuna harva ilmoittaa, ettei lue lehteä koskaan. Sekä oma henkilöstö että yksityiset ovat sitä edes joskus lukeneet, sekä yksityiset (93%) että kohdeorganisaation omat jälleenmyyjät (97%) kutakuinkin tuntevat lehden eikä partneriryhmien välillä ole havaittavissa eroja. Kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden edustajista 76% lukee lehden aina kun se julkaistaan, 24% silloin tällöin. Yksityisistä jälleenmyyjistä 70% lukee lehden aina kun se julkaistaan ja 26% silloin tällöin. Pääasiassa lehdestä luetaan vain kiinnostavimmat artikkelit (yksityiset 62%, valtralaiset 59%). Iso osa vastaajista ilmoittaa kuitenkin lukevansa lehdestä

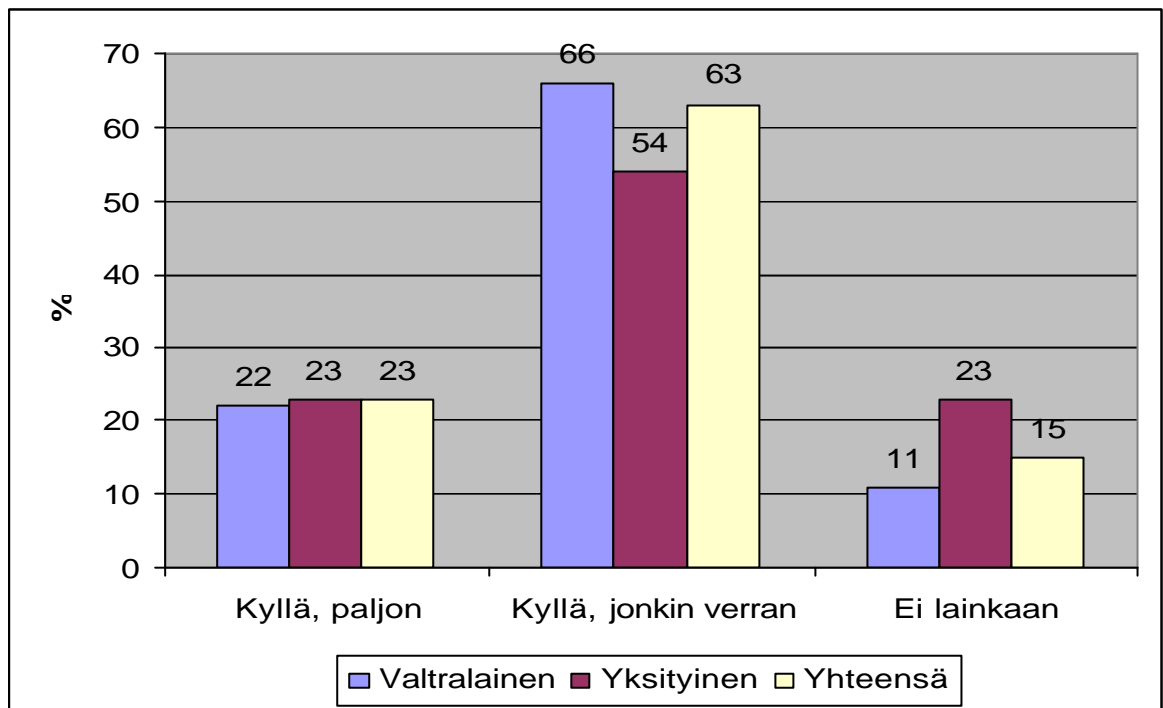


kaiken (yksityiset 37%, valtralaiset 38%). Yksityisistä hieman useampi (4%) kuin valtralaisista (0%) ei lue lehdestä mitään. Tämä saattaa johtua siitä, että lehti kenties tavoittaa säännöllisemmin oman henkilöstön kuin yksityiset.

### **7.2.2 Lehden sisällön hyödyllisyys**

Kysymyksessä 5 Tarjoaako Power Partner sinulle arvokasta tietoa, jota et saa muualta vastaajat olivat sitä mieltä, että lehti tarjoaa jonkin verran (63%) tietoa, jota ei he eivät saa muualta. Paljon tällaista tietoa ilmoitti saavansa 23% vastaajista, ei yhtään 15%.

Työnkuvan perusteella vastausten jakautumisessa on eroja. Kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden edustajat vastasivat eniten saavansa lehdestä jonkin verran (66%) tietoa, jota eivät saa muualta. Näin vastasi myös suurin osa (52%) yksityisistä jälleenmyyjistä. Paljon tietoa, jota ei saa muualta vastasi 22% valtralaisista ja 23% yksityisistä jälleenmyyjistä. Suurin ero on kuitenkin siinä, että 26% valtralaisista ei kokenut saavansa lehdestä tietoa, jota ei saa muualta. Yksityisistä jälleenmyyjistä näin koki 11%. Yksityisille lehti välittää siis enemmän ennen kuulematonta tietoa. Tämä saattaa johtua siitä, että yrityksen omien myyntiyhtiöiden henkilöstöllä on usein yksityisiä säännöllisempi ja suurempi kontakti emoyritykseen ja yksityisille lehti on joskus kenties ainoa kontakti emoyritykseen.



**KUVIO 8. Tarjoaako Power Partner tietoa, jota et saa muualta?**

Kysymyksen 5 jatkokysymyksessä pyydettiin tarkentamaan, millaista tietoa vastaaja lehdestä saa, jos saa. Avoimet vastaukset paljastavat, että vaikka lehden koetaan tarjoavan vain jonkin verran tietoa, jota ei saa muualta, niin yleisellä tasolla lehteen ollaan tyytyväisiä ja sen julkaisemista pidetään tärkeänä. Lehdessä julkaistu tieto on kiinnostavaa ainakin ”nice to know” -tasolla. Jotkut vastaajista olivat sitä mieltä, ettei lehti ole varsinaisesti suunnattu myyntihenkilöstölle, vaan pikemminkin asiakkaalle. Kommenttien perusteella ei kuitenkaan voida olla varmoja kokeeko lukija todellakin näin, vai onko sekoitettu keskenään Power Partner ja asiakaslehti Valtra Team.

*Excellent format, keep it going.* Yksityinen

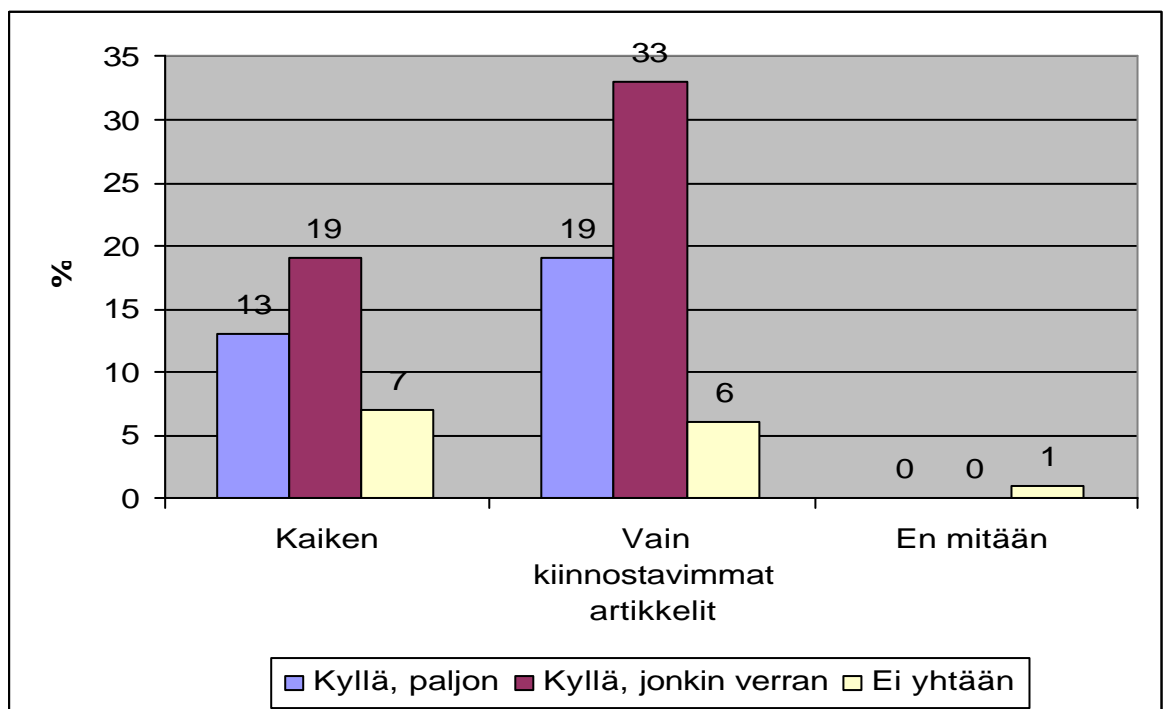
*It is existing. Please continue.* Vatralainen

*It's not for us as a dealer, it is more for a customer.* Yksityinen

*I like the image that it projects about the company and it's products.*

Valtralainen

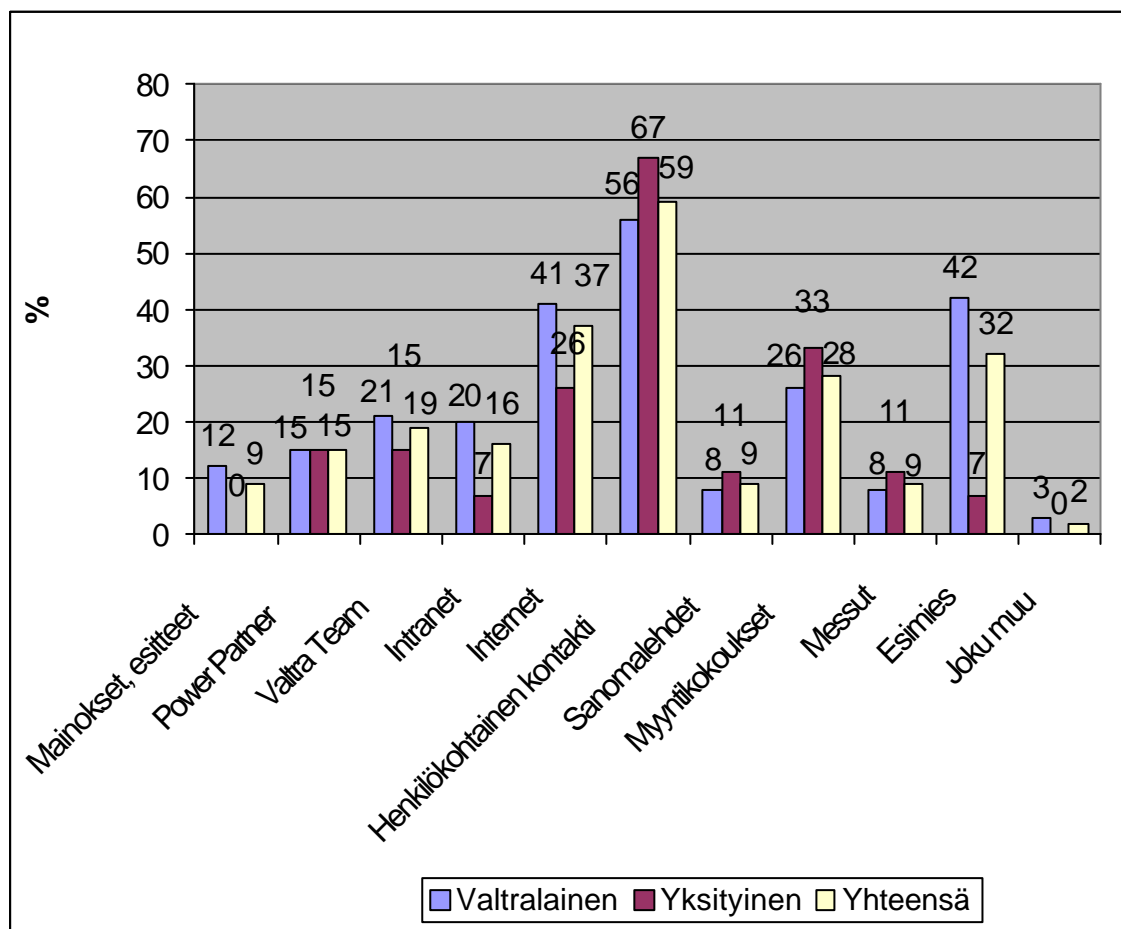
Ennako-oletuksena voitaisiin myös arvioida, että ne jotka lukevat lehdestä kaiken, saisivat lehdestä myös eniten sellaista tietoa, jota eivät saa muualta. Alla kuvatun jakauman mukaisesti näin ei kuitenkaan ole, vaan pikemminkin ne, jotka lukevat lehdestä vain heitä kiinnostavimmat artikkelit, kokevat saavansa lehdestä joko paljon tai jonkin verran enemmän tietoa, jota eivät saa muualta. Myös niiden vastaajien osuus, jotka kokevat etteivät saa lehdestä lainkaan hyödyllistä tietoa, jakautuu sekä kaiken että vain kiinnostavimmat artikkelit lukevien kesken. Voidaankin päätellä, ettei lehden tarkka lukeminen takaa olennaisesti lisääntyntä tiedonsaantia.



**KUVIO 9. Lehden lukemisen tarkkuus suhteessa siihen, saadaanko lehdestä tietoa jota ei saa muualta**

### 7.2.3 Päätietolähteet kohdeorganisaatiota koskevissa asioissa

Kysymyksessä 6 kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, mitkä ovat heidän päätietolähteitään kohdeorganisaatiota koskevissa asioissa. Vaihtoehtoiksi annettiin kymmenen valmista vaihtoehtoa sekä vaihtoehto joku muu. Vastaajia pyydettiin merkitsemään arvoilla (1=tärkein, 2=2. tärkein, 3=3. tärkein) kolme tärkeintä tietolähdettään. Koska osa vastaajista oli käsittänyt kysymyksen virheellisesti, vastauksia tarkastellaan vain siitä näkökulmasta, mitkä vaihtoehdot ovat vastaajien mielestä ensisijaisesti tärkeimpiä lähteitä.



**KUVIO 10. Tärkeimmät tietolähteet kohdeorganisaatiota koskevissa asioissa**

Kokonaistarkastelussa vastaajille tärkeimpiä tietolähteitä ovat henkilökohtainen kontakti kohdeorganisaatiossa (59%), Internet (37%), esimies (32%) sekä myyntikokoukset (28%). Sekä omien myyntiyhtiöiden edustajat että yksityiset maahantuojat ja jälleenmyyjät pitivät henkilökohtaista kontaktia (67%/56%) tärkeimpänä tietolähteenään. Erityisesti yksityiset kokivat, että henkilökohtainen kontakti on tärkeä lähde. Toiseksi tärkein lähde valtralaisille on esimies (42%) ja yksityisille myyntikokoukset (33%). Kolmanneksi tärkeimmäksi tietolähteeksi sekä yksityiset että valtralaiset mainitsivat Internetin (41%/26%).

Valtralaisilla maininnat jakoutuivat monipuolisesti kaikkien vaihtoehtojen kesken, vähiten mainintoja saivat vaihtoehdot joku muu, messut sekä sanomalehdet. Yksityiset puolestaan kokivat vähiten tärkeiksi lähteikseen mainokset ja esitteet sekä esimiehen. Siinä missä valtralaiset käyttävät tiedonhankinnassa ja -saannissaan useita rinnakkaisia kanavia, yksityiset käyttävät muutamia päälähteitä muiden lähteiden toimiessa niiden tukena.

Power Partner ei noussut kummassakaan vastaajaryhmässä varsinaiseen kärkikolmikkoon. Power Partneria piti tärkeimpänä lähteenä 15% valtralaisista ja 15% yksityisistä. Valtralaisten keskuudessa Power Partnerin osuus maininnoista ei ole suuri, mutta yksityisten joukossa lehti oli prosenttiosuuksia laskettaessa neljänneksi tärkein lähde yhdessä asiakaslehden kanssa. Tulos on merkillepantava, sillä kohdeorganisaatio itse arvioi Power Partnerin olevan yksi tärkeimmistä kanavista partnereiden kanssa viestittäessä (kts. kappale 5.3.1). Omassa arviossaan kohdeorganisaatio arvioi esimiehen toiseksi tärkeäksi tietokanavaksi, mikä pitää myös oman henkilöstön mielestä paikkansa. Yksityisille esimies ei ole kovinkaan tärkeä kanava, mikä johtuu varmasti siitä että kyselyyn vastanneista yksityisistä monet ovat itse oman yrityksensä omistajia ja siten myös omia esimiehiään.

Tulokset lehden lukemisen säännöllisyydestä, sisällön hyödyllisyydestä ja tärkeimmistä tietolähteistä kertovat, että Power Partneria luetaan säännöllisesti, mutta valikoiden. Lehti ei ole tärkein tietolähde yritystä koskevissa asioissa. Lehden merkitys kuitenkin vaihtelee hieman sen mukaan, onko lukija yksityinen vai oman myyntiyhtiön edustaja, sillä Power Partner on yksityisille tärkeämpi tietolähde kuin valtralaisille. Tähän voidaan olettaa vaikuttavan se, että valtralaisilla on luonnollisten yrityksen sisäisten siteiden ja maantieteellisen läheisyyden vuoksi läheisempää kanssakäyntiä emo-organisaation kanssa. Maantieteellisesti omat myyntiyhtiöt sijaitsevat pääasiassa Pohjoismaissa, kun yksityiset puolestaan sijaitsevat usein jopa eri mantereilla, kuten Yhdysvalloissa, Brasiliassa tai Australiassa.

### **7.2.5 Yritys- ja tuotetiedon riittävyys**

Kysymykset 8 ja 9 kysyvät, antaako Power Partner riittävästi tietoa kohdeorganisaation tuotteista ja palveluista sekä kohdeorganisaatiosta yrityksenä.

Kysymyksessä 8, tarjoaako Power Partner mielestäsi riittävästi tietoa kohdeorganisaatiosta yrityksenä, vastaajat olivat kutakuinkin samaa mieltä riippumatta partnerisuhteen laadusta. Yrityksen omien myyntiyhtiöiden edustajista 79% ja yksityisistä jälleenmyyjistä 74% koki Power Partnerin välittävän riittävästi tietoa kohdeorganisaatiosta yrityksenä. Kokonaisuudessaan 75% vastaajista oli sitä mieltä, että yritystietoa on lehden sivuilla riittävästi.

Lisätieto ei kuitenkaan liene pahitteeksi, sillä vastaajat kokivat tarvitsevansa lisää tietoa erityisesti kohdeorganisaatiosta yrityksenä ja yhtiön markkinatilanteesta. Myös vinkkejä myynnin tehostamiseen ja muiden maiden

kuulumisia toivottiin lisää. Lehden koettiin olevan hyvin tuote- ja tekniikkapainotteinen, joten henkilöstöstä kertovia juttuja ja asiakaskokemuksia vastaajat kaipasivat myös.

Valtralaiset esittivät yksityisiä enemmän lisätietotoiveita ja olivat kriittisempiä lehden suhteen. Yksityisten lisätietotoiveet keskittyivät lähinnä yritystietoon ja myynnin tehostamiseen, valtralaisten toiveet puolestaan olivat monipuolisempia.

*Lots more for what goes no "behind" the scenes. Countries like us that are far away do not have the privilege of "dropping in for a visit" on a regular basis, so we draw a lot on information articles that comes through the likes of Power Partner. Valtralainen*

*More information about competition situation on the field and Valtra's economic situation. And maybe more about personnel. Valtralainen*

*History, production processes, Finnish quality, Innovation, Sisu engine superiority. Yksityinen*

*It is not so much company information. The magazine is more product related and advertising oriented, and could maybe have some more info on the different countries, with employees, the organization in the country and special solution, product mixes, or other things special for that country. Valtralainen.*

Kysymyksessä 9, tarjoaako Power Partner mielestäsi riittävästi tietoa kohdeorganisaation tuotteista ja palveluista, vastaajien mielipiteet hajosivat edelliseen kysymykseen verrattuna enemmän. Kokonaisuudessaan 75% vastaajista piti tuote- ja palvelutiedon määrää riittävänä. Omien

myyntiyhtiöiden edustajista 81% ja yksityisistä jälleenmyyjistä 68% piti lehdestä saamaansa tietoa riittävänä.

Tuotetietoa vastaajat kokivat saavansa riittävästi, mutta erityisesti yrityksen palveluista he kaipaisivat lisätietoa. Myös uudet tuotteet ja tuotteiden soveltamisvinkit olisivat vastaajien mielestä tervetulleita. Kuten yritystietoa koskevassa kysymyksessä, myös tässä kysymyksessä valtralaiset olivat yksityisiä aktiivisempia esittämään aiheita. Valtralaiset toivoivat muun muassa lisää juttuja tuotekehittelystä ja yhtiön tuotteita käytännön testitilanteissa.

*Products on the horizon should be mentioned. R&S efforts.* Yksityinen

*More technical data and field proves.* Valtralainen

*The magazine gives good enough information about products but could maybe be better on service ---* Valtralainen

### **7.2.5 Lehdestä luetun tiedon hyödyntäminen työssä**

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin vastaajien kokemuksia siitä, onko Power Partnerista ollut heidän työssään konkreettista hyötyä. Vastaukset jakautuivat pitkälti tasan, hieman suurempi osa (57%) oli kuitenkin sitä mieltä, ettei lehdestä ole työnannon kannalta konkreettista hyötyä eli alle puolet (43%) lukijoista hyötyy. Tässä kysymyksessä yksityiset maahantuojat ja jälleenmyyjät ilmoittivat hyötывänsä lehdestä työssään valtralaisia enemmän, heistä 50% vastasi lehdestä olevan konkreettista hyötyä, kun valtralaisista puolestaan vain 41% koki saavansa vastaavaa hyötyä. Kokonaistarkastelun lehdestä hyötymättömien 57% osuus vaikuttaa suurelta, mutta määrää todennäköisesti selittää valtralaisten suuri osuus (72%) tutkimuksen vastaajista. Kuten luvussa



7.2.3 todettiin, valtralaisilla on yksityisiä enemmän tietolähteitä kohdeorganisaatiota koskevissa asioissa, jolloin Power Partnerin merkitys kokonaistarkastelussakin on vähäisempi ja tietoa saadaan pääasiallisesti muualta.

Kysymyksen 10 jatkokysymyksessä tiedusteltiin, millaisesta tiedosta vastaajat kokivat olleen hyötyä heidän työssään. Vastaajat ilmoittivat hyödyntäneensä erityisesti tuotetietoutta, jota myyntityössä tarvitaan heidän mukaansa aina enemmän ja tarkemmin. Monet vastaajista mainitsivat näyttävänsä lehteä myös asiakkailleen, sillä myyjien kokemuksen mukaan fyysinen todiste tuotteista luo uskottavuutta yritykselle. Eräs vastaaja (yksityinen) totesikin lehden olevan myyjää enemmän asiakkaalle suunnattu: not for us as a dealer, it is more for a customer.

*Power Partner is a useful sales tool to show customers the direction Valtra is heading at and to give a general idea to customers of the professionalism of Valtra as a company as Valtra is relatively new in Australia most farmers have no idea of what the company is about. Valtralainen*

*I use it daily to show my customers about Valtra. I can tell them but when they see it in writing it makes the exact same information more concrete. Yksityinen*

*Through Power Partner, I found that the M Series (traktorimalli) tractors were in production – months before anyone here in the U.S. told me about it. Yksityinen*

Uskottavuuden lisäämisen lisäksi lehti toimii myös myyjän omana tietolähteenä ja porttina muihin yrityksen myyntimaihin.

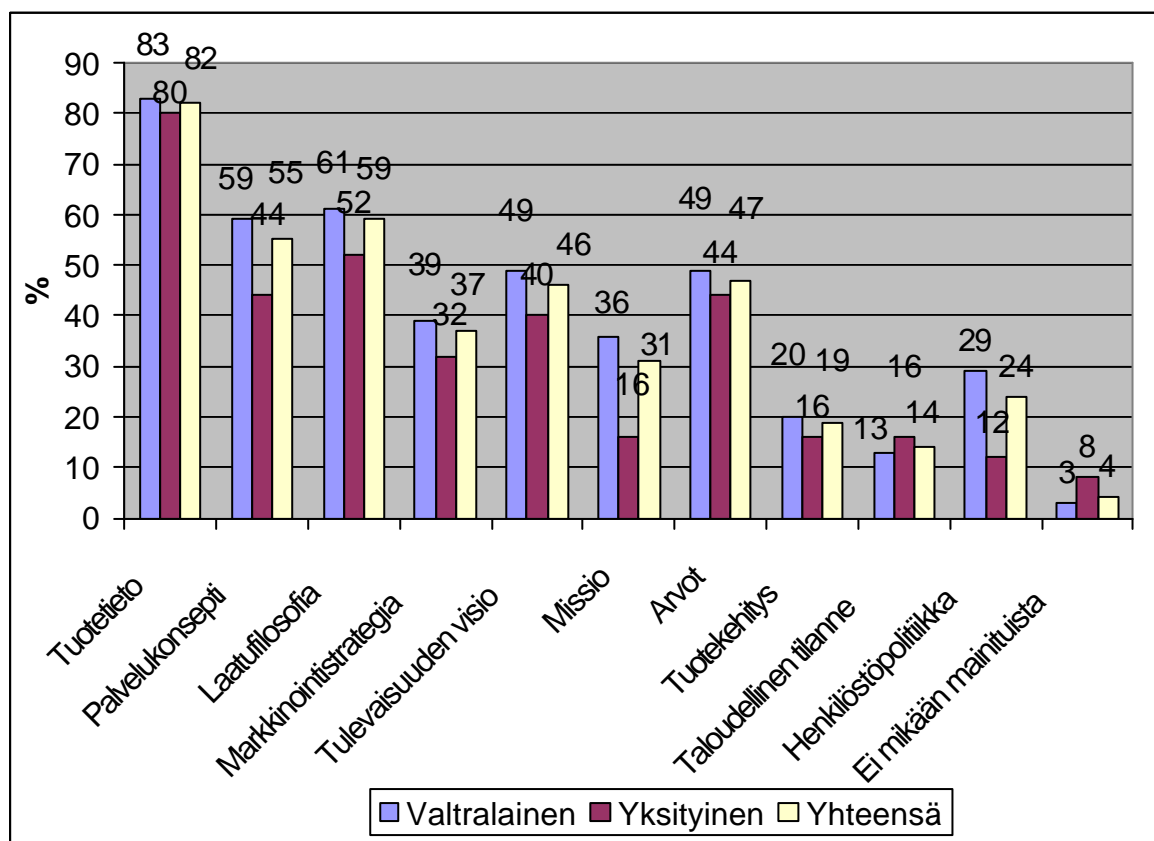
*Helps sometimes to see the things from a different angle. Valtralainen*

*It allows us to understand different applications for our tractors, which we can then apply to our sales teams and dealers. Valtralainen*

*We got a feeling about other markets. Yksityinen*

## 7.2.6 Lehden rooli työnteon tukijana

Kysymyksessä 11 kysyttiin, miten Power Partner tukee työnteoa. Kysymyksessä annettiin kymmenen valmista vaihtoehtoa sekä vaihtoehdot ”jokin muu, mikä?” sekä ”ei yksikään yllämainituista”.



**KUVIO 11. Tavot, joilla Power Partner tukee työnteoa**

Vastauksista nousi selvästi esiin kärkikolmikko, vastaajien mukaan lehti välittää tuotetietoa (82% vastaajista), tietoa yrityksen laatufilosofiasta (59%) sekä palvelukonseptista (55%). Lähes puolet vastaajista mainitsee lehden

viestivän myös kohdeorganisaation arvoja (47%) ja kertovan visiosta (46%). Partnerisuhteen tyyppin mukaan tarkasteltuna kärkikolmikun jakaumassa ei ole poikkeamia, sillä sekä yksityiset että valtralaiset ovat maininneet nämä Power Partnerille ominaisimmiksi muodoiksi tukea työntekoa. Vastaukset ilmaisevat lehden välittävän hyvin käytännöllistä tietoa tuotteista ja palveluista. Kohdeorganisaatio on laatukirjassaan määritellyt tuotetiedon välittämisen yhdeksi lehden keskeisimmistä tehtävistä, joten oli oletettavaakin sen nousevan lehden yleisimmäksi aihealueeksi.

Hieman yllättävästi vastaajat kokevat Power Partnerin viestivän kohdeorganisaation arvoista hyvinkin selkeästi (valtralaiset 49%, yksityiset 44%), mutta missiosta ja käytännöistä huomattavasti vähemmän (valtralaiset 36%, yksityiset 16%). Organisatorisessa kirjallisuudesta missiosta, visiosta ja arvoista puhutaan usein samassa yhteydessä ja toisiinsa sidostaen, mutta käytännössä niiden yhteen niputtaminen ei ainakaan näiden tulosten valossa toteudu.

Omien myyntiyhtiöiden edustajien sekä yksityisten maahantuojien ja jälleenmyyjien näkemykset siitä, miten Power Partner tukee työntekoa eivät merkittävästi poikkea toisistaan. Seitsemän ensimmäistä ovat molempien maininnoissa täysin samassa järjestyksessä, prosenttiosuudetkaan eivät suuresti poikkea toisistaan. Merkittävimmät poikkeamat ovat mielipiteissä palvelukonseptista (valtralaiset 59%, yksityiset 44%), visiosta (49%/40%), missiosta (36%/16%) sekä henkilöstöpolitiikassa (29%/12%), joiden kaikkien kohdalla valtralainen oli yksityistä useammin merkinnyt lehden välittävän huomattavasti enemmän kyseistä tietoa.

Yleisesti ottaen valtralaiset kokivat saavansa kaikista osa-alueista enemmän tietoa kuin yksityiset. Yksityinen maahantuoja tai jälleenmyyjä nosti ainoastaan yhden väittämän, Power Partner tukee työntekoa kertomalla

kohdeorganisaation taloudellisesta tilanteesta, valtralaisia hieman useammin esiin (valtralaiset 13%, yksityiset 16%). Vastaajaryhmien välinen ero mielipiteissä siitä, kertooko Power Partner Valtran henkilöstöpolitiikasta, on eroista helpoimmin ymmärrettävä. Kokonaisvertailussa henkilöstöpolitiikan ei koeta olevan lehdessä kovinkaan selkeästi esillä (24% kokee lehden välittävän tietoa henkilöstöpolitiikasta), mutta valtralaisista 29% on sitä mieltä, että lehti kertoo henkilöstöpolitiikasta, kun yksityisistä näin mieltää vain 12%. Tulos kertoo oletettavasti vastaajaryhmien erilaisesta suhteesta emo-organisaatioon, toinen ryhmä on yrityksen omaa henkilöstöä, toinen yksityistä, jonka ei edes tarvitse tietää emoyrityksen henkilöstökäytännöistä.

Mielenkiintoisin ero on vastaajien näkemys siitä, kertooko lehti missiosta ja yrityksen käytännöistä. Kokonaisvertailussa väittämä ei saa järkevää osuutta (31%), mutta kuitenkin viidenneksi eniten mainintoja. Valtralaisten ja yksityisten välinen ero maininnoissa on kuitenkin suuri, valtralaisista 36% ja yksityisistä 16% kokee lehden välittävän tietoa missiosta ja käytännöistä. Eron syiden erittely on vaikeaa, mutta mahdollisesti yksityiset eivät joko koe missiosta viestimisen olevan tärkeää tai he eivät osaa tunnistaa missiosta viestiviä juttuja lehdestä. Mahdollista myös on, ettei lehti tosiaankaan viesti missiosta, mutta valtralaiset kuvittelevat sen niin tekevän.

### **7.2.7 Power Partnerin parhaat puolet**

Avoimessa kysymyksessä 12 vastaajat saivat kuvailla vapaasti niitä asioita, joista he eniten Power Partnerissa pitävät. Sen lisäksi, että vastaajat kehuivat lehden ulkoasua ja luottavuutta, pidetyimmiksi seikoiksi lehdessä nousivat sisällön osalta tuotetietous, muiden myyntimaiden kuulumiset sekä asiakaskokemukset. Moni vastaaja oli myös sitä mieltä, että yrityksen oman lehden julkaiseminen kertoo siitä, että organisaatio välittää myyntihenkilöstöstään ja antaa hyvän kuvan yrityksestä myös ulospäin. Vaikka

kysymyksessä kysyttiin erityisesti Power Partneriin liittyviä myönteisiä mielipiteitä, joukkoon mahtui myös yksi selkeästi muista erottuva vastaaja, joka koki lehden olevan vain yrityksen propagandan väline.

*The fact that it is a medium to get some information which may get as far as the UK management down to the staff level because management have little time to disseminate information which they may feel is trivial. Valtralainen*

*Just the fact that Valtra cares enough for its world wide dealers to keep us informed, in as well though out publication. Yksityinen*

*It is a paper about Valtra and only about Valtra. Valtralainen*

*Information for around the various locations, which helps to make you feel less isolated from the factory. Valtralainen*

## **7.2.8 Tyytyväisyys lehden sisällön vaihtelevuuteen**

Kysymyksessä 15 kysyttiin vastaajien mielipidettä lehden sisällön vaihtelevuudesta. Sekä yrityksen omien myyntiyhtiöiden edustajien että yksityisten maahantuojien ja jälleenmyyjien mielestä Power Partnerin sisältö on riittävän vaihtelevaa. Jopa 86% valtralaisista ja 64% yksityisten edustajista olivat tätä mieltä. Vaikka yleismielipide oli kohtuullisen tyytyväinen, vastaajien joukossa oli sekä hyvin kriittisiä että lehden sisältöön hyvin tyytyväisiä lukijoita. Osa esitti hyvinkin vahvoja muutostoiveita, mutta jotkut vastaajat kertoivat ymmärtävänsä, ettei lehdessä voikaan olla kaikille kaikkea, kaikki jutut eivät voikaan kiinnostaa jokaista lukijaa.

Vastaajat toivoisivat lehteen lisää juttuja henkilöstöstä sekä yrityksestä ja sen johdosta. Myös lisää kansainvälisiä kuulumisia kaivattiin. Aiempien

kysymysten vastauksista poiketen vastaajat toivovat lehdeltä myös lisää kriittisyyttä, (markkina-) analyysiä ja myös yrityksen kannalta negatiivisten asioiden käsittelyä lehdessä. Uutena toiveena esiin nousi myös ehdotus vitseistä ja huvituksista lehdessä.

Valtralaisten ja yksityisten tyytyväisyys lehden sisällön vaihtelevuuteen oli hyvin yhtenevää. Vastaajaryhmillä on kuitenkin hieman erilaisia toiveita lehdessä käsiteltävien aihepiirien suhteen. Pääasiallisesti sekä yksityiset että valtralaiset pitävät lehdessä samoista juttuaiheista, mutta valtralaiset toivovat lehteen juttuja henkilöstöstä selvästi yksityisiä enemmän. Yksityiset puolestaan toivovat lehdeltä aiempaa enemmän kriittisyyttä ja analyysiä, mutta myös valtralaisten vastauksissa kriittisyyden toive esiintyy. Yksityisten vastauksissa myös kansainväliset kuulumiset korostuvat valtralaisia enemmän.

*A joke or two would not go amiss! Yksityinen*

*Not so much marketing. Personnel view for example. Valtralainen*

*Should be more market discription, analizing why its growing or decrezing. To avoid once did mistakes or not design exsisting bycycles. Yksityinen*

## **7.2.9 Parannusehdotukset**

Kysymykset 19 ja 20 pyrkivät nostamaan esiin vastaajien mielipiteitä lehdestä vapaamuotoisesti. Kysymyksessä 20, kuinka parantaisit Power Partneria kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden henkilöstö on huomattavasti innokkaampaa esittämään lisätieto- ja muutostoiveita. He ovat myös kriittisempiä lehden suhteen, heidän joukostaan löytyy sekä hanakoita kehuja että kovia kriitikoita. Yksityiset ovat huomattavasti maltillisempia kommentissaan. Johtuuko yksityisen väen vaisuus siitä, etteivät he keksi

parannusehdotuksia vai eivätkö he kenties uskalla kritisoida lehteä anonyymistikään? Toisaalta yksityiset eivät ehkä edes viitsi vaivautua kirjaamaan ehdotuksiaan, koska kyseessä on heidän omasta yrittäjyydestään ja liikevoittotavoitteistaan erillään ja erossa oleva julkaisija. Jos näin on, niin se kertoo ettei lehti ja sen sisältö ole yksityisille lukijoille kovinkaan merkittävässä roolissa eikä lehti heitä kiinnosta.

Lehden sisällön osalta vastauksista nousi muutama keskeinen parannusehdotus. Vastaajien mielestä lehti on hyvin tuotokeskeinen ja he toivoivatkin lehteen enemmän juttuja kohdeorganisaatiosta yrityksenä, yrityksen johdosta, visiosta ja missiosta. Tuotetieto on vastaajien mielestä myös hyvin keskeistä tietoa, joten siitäkään ei tahdottaisi tinkiä. Lukijat toivovat lehden välttävän mainosmaisuuksia ja julkaisevan yksinkertaista ja helposti vieraallakin kielellä omaksuttavaa tietoa.

*Different views through the company. Stories from the departments.*

Valtralainen

*More news and articles about future plans and targets.* Valtralainen

*Managements voice could be heard more...* Valtralainen

*The information that is put in could be a lot more in depth. Again we are far away from the factory and the more info we can get the better.* Yksityinen

Vastaajat toivovat lehden julkaisevan enemmän juttuja yrityksen henkilöstöstä ja asiakkaista eri puolilta maailmaa. Myös yrityksen ja Suomen historia, kulttuuri ja tavat kiinnostavat vastaajia. Vastauksissa nousi esiin myös se, että lehdeltä vaaditaan entistä analyttisempää ja kriittisempää otetta. Esimerkiksi

markkinatilanteen tai kilpailutilanteen analyysit olisivat vastaajien mielestä mieluisaa luettavaa.

*Like I said previously, I would add some of the concerns being experienced along with the positives.* Yksityinen

*More actual dealer success stories.* Valtralainen

*Do more than just informing about the product, becose only this is boring, add stories about life in scandinavia and historie and things about new markets in canada en china.* Yksityinen

Yhtenä ongelmana vastauksissa nousi esiin se, että kohdeorganisaatiolla on useita julkaisuja (Power Partner, suomenkielinen henkilöstölehti Diesel Traktori, asiakaslehti Valtra Team), joiden tavoitteet eivät ole lukijoille selvät. Muutamat kyselyvastaukset herättävät epäilyksen, että vastaaja kertoo mielipidettään asiakaslehti Valtra Teamista sekoittaen lehdet keskenään. Muutama vastaaja ilmoittaa suoraan, että lehtiä on liikaa ja Power Partnerin tavoitteet ovat epäselvät.

*...Other thing that is not clear for me is about the Power Partners Targets.*  
Valtralainen

*I don't know about Power Partner but I think we have too many publications.*  
Valtralainen

*Power Partner is a good magazine with good stories, but maybe to similar to Valtra Team?* Valtralainen

Eräs vastaaja kiteytti ongelman julkaisujen sekoittuvuudesta sattuvasti näin:



*One do not have to use time/space to "brag" about how excellent Valtra is. We already know! That you can leave to Valtra Team which is a customer magazine. More important to inform in an easy and illustrating way what happens in the organization... Valtralainen*

Parannustoiveita esitettiin myös lehden tavoitavuutta kohtaan, sillä sen ei koeta tavoittavan kaikkia lukijoita. Näin kokivat erityisesti yksityiset. Kaikki lukijat eivät saa lehteä säännöllisesti, mutta mieltävät sen kiinnostavaksi ja hyödylliseksi.

*A feww copies issued to the dealers would make new customers aware of the valtra product. Yksityinen*

*I would like to see better circulation of the magazine to UK dealers. Yksityinen*

*Vey good mag and wish it was more available. Yksityinen*

*It is very useful but we don't receive it regular enough. Yksityinen*

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimustuloksista tehtävät johtopäätökset nojaavat edellä esitettyjen tulosten lisäksi vahvasti avointen kysymysten vastauksiin. Tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa 6 on käsitelty käytetyn kyselylomakkeen puutteita tutkimuskysymyksiin nähden. Kyseisten puutteiden vuoksi osa johtopäätöksistä on tutkijan tekemiä tulkintoja niin sanotusti rivien välistä. Näissä tapauksissa päätelmät on pyritty perustelevaan mahdollisimman hyvin.

### **8.1 Lehden merkitys partneriorganisaation viestinnässä**

Yleiskuva tuloksista kertoo, että tutkittu organisaatiolehti ei ole työyhteisön olennaisin viestintäkanava, mutta silti mukava olemassa. Ne jotka julkaisu tavoittaa, lukevat lehteä säännöllisesti ja aktiivisestikin, 75% vastaajista lukee lehden aina kun se julkaistaan. Aktiivisesta lukemisesta huolimatta lehden sisällön merkitys lukijoilleen ei kuitenkaan ole merkittävä. Suurin osa vastaajista (63%) koki saavansa lehdestä vain jonkin verran tietoa, jota ei saa muualta ja huomiota herättävästi jopa 15% vastaajista oli sitä mieltä, ettei saa lehdestä lainkaan tietoa, jota ei saa muualta. Yllä mainittuja lukuja olisi mielenkiintoista verrata muiden vastaavanlaisten tutkimusten tuloksiin, jolloin saataisiin enemmän tietoa siitä, ovatko saadut tulokset lähelläkään keskivertolukuja esimerkiksi lukuaktiivisuudesta.

Tulosten valossa lehti siis julkaisee kertaavaa tietoa, jonka lukijat ovat jo saaneet jostain toisesta lähteestä. Tämän voidaan ajatella olevan sekä hyvä että huono asia. Osa lukijakunnasta (valtralaiset) saavat organisaation omana henkilöstönä tietoa yrityksen sisällä ja pitävät lehteä täydentävänä, kertaavana ja yhteyttä ylläpitävänä kanavana. Heitä voi jopa turhauttaa lehden kertaava sisältö. Osa lukijoista (yksityiset) puolestaan ei ole luonnollisessa yhteydessä yritykseen ja kaipaa nimenomaan perustietoa, jota eivät kenties saa muista lähteistä säännöllisesti. Kaksi erilaista lukijakuntaa tarpeineen lieneekin tutkitun organisaatiolehden suurin ongelma.

Lehden merkityksestä partneriorganisaatiossa antaa vihjeitä myös se, ettei tutkittu lehti ollut lukijakuntansa keskuudessa kovinkaan merkittävä tietokanava organisaatiota käsittelevissä asioissa. Henkilökohtainen kontakti ja esimieskontakti nousivat odotetustikin tärkeimmäksi kanavaksi, lehti sai kokonaisvertailussa vain 15% kannatuksen. Jopa 57% vastaajista oli sitä mieltä, ettei lehdestä ole työnteon kannalta konkreettista hyötyä. Nämä tulokset tukevat väitettä siitä, ettei lehden rooli partneriorganisaatiossa suinkaan ole informaation jakaminen, vaan tunnesiteen luominen ja yhteyden pitäminen, stakeholdereiden muistuttaminen julkaisijaorganisaation olemassaolosta. Tämäkin tulos siitä huolimatta, että lukijat kokevat lehden sisältävän pääasiassa enemmän tuotetietoa kuin affektiivista, sitoutumista ja tunnesidettä lisäävää materiaalia kuten henkilöjuttuja tai yrityksen kuulumisia.

Tutkimuksen toteuttamisen jälkeen kohdeorganisaatio on muuttanut Power Partnerin vain sähköiseksi, sähköpostin välityksellä jaeltavaksi julkaisuksi. Myös tämä ratkaisu tukee tämän tutkimuksen tuloksia siitä, ettei Power Partnerin rooli partnerisuhteen ylläpitäjänä ole selkeä ja lehti julkaisijan arvossa pitämä kanava.

### **8.1.1 Merkityksen vaihtelu partnerisuhteesta riippuen**

Organisaatiolehdien merkitys suhteen ylläpitäjänä vaihtelee partnerisuhteen mukaan. Tässä tutkimuksessa partnereita olivat kohdeorganisaation omien myyntiyhtiöiden maahantuojat ja jälleenmyyjät sekä huoltohenkilöstö ja yksityiset maahantuojat ja jälleenmyyjät sekä huoltohenkilöstö. Tutkimuksen tuloksia tulkitessa tulee ottaa huomioon vastaajien epätasainen jakautuneisuus yksityisiin ja yrityksen omaan henkilöstöön, sillä peräti 72% vastaajista on valtralaisia. Näin suuren epäsuhdan vallitessa ei voida tehdä päteviä yleistyksiä ja johtopäätöksiä suuntaan tai toiseen, etenkin yksityisten osalta. Epäsuhdasta huolimatta aineiston analyysi antaa seuraavia tuloksia.

Molemmille partneriryhmille lehti on tuttu ja lehdestä luetaan molemmissa ryhmissä pääosin kiinnostavimmat artikkelit. Lehti koetaan molemmissa partneriryhmissä myös hyödylliseksi, mutta silmiinpistävin ero on kysymyksen 5 vastauksissa, jossa jopa 26% valtralaisista kokee, ettei saa lehdestä tietoa, jota ei saa muualta. Yksityisistä näin kokee hieman harvempi, 11%. Tämä kertoo, että yksityisille organisaatiolehti on omaa henkilöstöä tärkeämpi tietokanava ja yhteydenpitoväline. Heille lehti välittää uniikimpaa tietoa, omalle henkilöstölle isohko osa tiedosta on jo kuultua. Päätelmää lehden merkityksestä tukee myös kysymyksen 10 tulos, jonka mukaan 50% yksityisistä oli sitä mieltä, että lehdestä on konkreettista hyötyä työnteon kannalta. Omasta henkilöstöstä tätä mieltä oli hieman pienempi osuus, 41%.

Päätelmää siitä, että organisaatiolehti nykyisessä muodossaan on yksityiselle lukijakunnalle erityisesti sisällön kannalta tärkeämpi viestintäkanava kuin omalle henkilöstölle tukee myös havainto, jonka mukaan omalla henkilöstöllä on myös muita rinnakkaisia suhteen ylläpidon keinoja. Kuten luvussa 7.2.3 todettiin, kohdeorganisaation oma henkilöstö mainitsi tärkeimmiksi viestintäkanavikseen useamman vaihtoehdon kuin yksityiset. Valtralaiset siis käyttävät tiedonhankinnassaan useita rinnakkaisia kanavia, kun yksityiset

puolestaan tukeutuvat muutamiin päälähteisiin. Power Partnerin päätietokanavakseen mainitsi 15% yksityisistä ollen toinen neljänneksi tärkeimmistä tietolähteistä yhdessä asiakaslehden kanssa.

Kun ottaa huomioon avoimissa vastauksissa esiintyneet huomautukset ja muutostoiveet siitä, että lehti sisältää enemmän tuotetietoa kuin yritystietoa, voisi kenties päätellä, että tässä tapauksessa lehden rooli on pääasiassa peruskontaktin ylläpitäminen yrityksen ja sen kumppaneiden välillä. Vaikuttaa siltä, että lehden julkaisija pyrki välttämään perinteisen sananlaskun mukaista ”poissa silmistä, poissa mielestä” -tyyppistä tilannetta ja julkaisee lehteä vain pysyäkseen myyjän muistissa edes jollain tasolla miettimättä kohderyhmiä ja lehden sisältöä sen tarkemmin.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että organisaatiolehti on yksityisille tärkeämpi sisällön kannalta, kun organisaation omalle henkilöstölle on tärkeämpää se, että lehti yleensäkin ilmestyy. Yksityiset arvostavat tietoa, oma henkilöstö tunnesidettä ja fyysistä yhteydentuntua.

	<b>VALTRALAINEN</b>	<b>YKSITYINEN</b>
<b>SISÄLTÖ</b>		X
<b>ILMESTYMINEN</b>	X	

**TAULUKKO 3. Partnereiden organisaatiolehdessä arvostamat asiat**

Yllämainituista päätelmistä luvuissa 8.1 ja 8.1.1 voidaan hahmotella johtopäätös, että tutkitulla organisaatiolehdellä on roolinsa partnerisuhteen ylläpitäjänä. Lehti ei kuitenkaan voi toimia partnerisuhteen ylläpitäjänä, jos se ei tavoita kaikkia lukijoitaan. Kohdeyritys kertoi jo ennen tutkimuksen tekoa, että he ovat havainneet ongelmia lehden (säännöllisessä) toimittamisessa jokaiselle yhteistyökumppanille. Erityisesti yksityisten tavoittamisessa on ollut ongelmia. Tämän tutkimuksen perusteella etenkin yksityisten tavoittaminen

olisi ensiarvoisen tärkeää, sillä heillä on muutenkin yrityksen omia maahantuojia ja jälleenmyyjä vähemmän yhteydenpitokanavia emo-organisaatioonsa. He myös pitävät tutkittua julkaisua vähemmän tärkeänä kuin oma henkilöstö. Säännöllinen muistutus emo-organisaatiosta ja sen tuotteista olisi heille kenties jopa arvokkaampaa kuin omalle henkilöstölle, joka puolestaan saattaisi arvostaa perinteisempää henkilöstölehteä tuotelehden sijaan.

Näitä tuloksia voidaan soveltaen verrata luvussa 3.2 käsitellyyn Cateoran ja Grahamin (1999, 442) näkemykseen myyntiorganisaation motivointikeinoista. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti tutkittu viestintää myyntiorganisaation motivointikeinona, mutta tulosten perusteella tutkittu yksityinen myyntiorganisaatio tuskin panee pahakseen aktiivista yhteydenpitoa. Tulosten perusteella yksityinen myyntiväki tulee toimeen ilman kontaktiakin, mutta ottavat silti mielellään vastaan emoyhtiön tukea viestinnän muodossa. Yksityisen ja oman henkilöstön kaipaama tuki eroaa kuitenkin selvästi toisistaan ja tämä tulisi myös viestintää suunniteltaessa ottaa huomioon.

## **8.2 Lehdelle asetettujen tavoitteiden ja lukijoiden mielipiteiden kohtaavuus**

Kuten luvussa 5.3.2 esitettiin, Power Partnerin julkaisija on asettanut lehdelle neljä päätehtävää. Näiden tavoitteiden mukaan lehden tulisi 1) lisätä yrityksen myyntiä ja kannattavuutta, 2) vahvistaa yrityksen brandia ja tehdä sitä tunnetuksi, 3) luoda yhteenkuuluvuutta yrityksen henkilöstön keskuudessa ja 4) toimia aseena taisteltaessa diilereiden ajasta ja myyntipanoksista. Tutkimuksen kyselylomake ei varsinaisesti kartoittanut kaikkien tavoitteiden toteutumista, mutta tehtävien täyttymistä voidaan silti pohtia käyttämällä avoimia vastauksia osviittana.

Kohdeorganisaatio osaa tuskin itsekään tarkasti määritellä, missä määrin organisaatiolehti konkreettisesti lisää yrityksen myyntiä ja kannattavuutta. Kyselyn vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että näin ainakin jossain määrin on, sillä suuri osa vastaajista korosti lehden toimivan erityisesti myynnin tukena. Sitä näytetään asiakkaalle ja tiedon jakamisen lisäksi konkreettinen julkaisu lisää yrityksen uskottavuutta asiakkaan silmissä. Julkaisijaorganisaatio on todennäköisesti tavoitellut lehden lisäävän myyntiä ja kannattavuutta sitä kautta, että maahantuojat tai jälleenmyyjät itse lukee lehdestä tietoa, jota voi välittää asiakkaalle. Vastauksista käy ilmi, että lehteä lukevat myös asiakkaat. Myynti ja kannattavuus lisääntyvät kuitenkin myös sillä keinoin, että asiakas lehden nähtyään tekee myönteisen ostopäätöksen. Jos lehteä käytetään myynnin välineenä, niin silloin huomion kiinnittäminen myös lehden ulkoasuun on ensiarvoisen tärkeää.

Tavoitekohtaan kaksi, lehti vahvistaa brandia ja tekee sitä tunnetuksi, on myös kaivettava vastausta rivien välistä. Vastauksissa kritisoitiin sitä, ettei lehti tavoita kaikkia lukijoitaan (säännöllisesti). Jos näin on, lehti ei missään tapauksessa vahvista brandia ja tee sitä tunnetuksi partnereiden keskuudessa. Voidaan kuitenkin olettaa, että lehti vaikuttaa lukijoidensa mielipiteeseen julkaisijaorganisaatiosta. Kysymyksessä vastaajat 7 (ei raportoitu tulososiossa) kysyttiin, millainen imago julkaisijaorganisaatiosta välittyy Power Partnerin sivuilta. Vastauksissa esiintyi lähes poikkeuksetta vain myönteisiä mielipiteitä. Lehti luo julkaisijaorganisaatiosta asiantuntevan, vahvan ja kansainvälisen yrityksen kuvan ja lehden julkaiseminen osoittaa vastaajien mielestä omistautumista myös myyntihenkilöstön tarpeille. Lehden koettiin viestivän siitä, että yritys välittää partnereistaan. Imagokysymyksen perusteella voidaan päätellä, että lehti tukee brandia ja on lukijoiden mielestä kohdeorganisaation linjan mukainen.

Vaikka yllä todettiin, että lukijat kokevat kohdeorganisaation välittävän henkilöstöstään julkaisemalla organisaatiolehteä, niin lukijoiden vastausten perusteella voidaan päätellä, ettei julkaisu kovinkaan menestyksekkäästi luo yhteenkuuluvuutta organisaation jäsenten keskuudessa (tavoite 3). Tätä päätelmää tukevat tulokset, joiden mukaan lehti sisältää liikaa tuotetietoa ja erityisesti henkilöjuttuja kaivattaisiin lisää. Toisaalta lukijat ovat iloisia siitä, että lehdessä julkaistaan kuulumisia muista yrityksen myyntimaista. Tämä omalta osaltaan vahvistaa erityisesti myyntihenkilöstön yhteenkuuluvuudentunnetta ja nostaa myyntihenkeä. Tämän tavoitteen toteutumisen eteen lehti voisi kuitenkin nähdä myös lisää vaivaa.

Tavoitekohta neljä esittää, että lehden tulisi toimia aseena taisteltaessa myyjien ajasta ja myyntipanoksista. Suurin osa vastaajista (72%) oli yrityksen omien myyntiyhtiöiden henkilöstöä, jotka ovat ainakin työsopimuksen tasolla sitoutuneet yritykseen ja sen tuotteisiin. Erityistä sitouttamisen vaivaa täytyy nähdä yksityisen myyntihenkilöstön kohdalla, sillä he myyvät omissa myymälöissään myös kilpailijoiden tuotteita. Kuten jo aiemmin todettiin, tutkimuksen tulokset kertovat lehden olevan omalle henkilöstölle tärkeä juuri siksi, että se yleensäkin ilmestyy, kun yksityiset puolestaan arvostavat tietosisältöä. Oma henkilöstö myy omia tuotteita patistelemattakin. Yksityisistä todennäköisimmin ne, jotka tietävät tuotteista eniten osaavat myös kertoa tietonsa asiakkaalle ja lisätä myyntiä.

Kappaleessa 3.1 todettiin, että stakeholderviestinnässä usein painotetaan henkilökohtaisia yhteyksiä kasvottoman viestinnän sijaan (Åberg 2000, 165). Todettiin myös, että globaalissa toimintaympäristössä henkilökohtaiset kontaktit ovat haasteellisia välimatkojen vuoksi. Tutkitun kohdeorganisaation kohdalla tilanne on juuri tämä, pitkien välimatkojen vuoksi yhteydenpidon korostunut keino on organisaatiolehti. Erityisesti näin on yksityisen myyntiväen keskuudessa, jotka eivät ole säännöllisessä yhteydessä emo-



organisaatioon. Yksityisistä suuri osa on kotoisin hyvinkin kaukaa (Yhdysvallat, Australia, Brasilia) ja heidän vastauksissaan nousikin vahvasti esille toive mahdollisimman kattavasta yhteydenpidosta juuri siksi, ettei säännöllinen vierailu tuotantolaitoksilla tai muu kasvokkainen kontakti ole mahdollista.

### **8.3 Mission, vision ja arvojen välittyminen**

Tutkimuskysymystä 4 asetettaessa lähtöoletuksena oli, että lehti viestii yritys- ja tuotetietoa. Mutta viestiikö lehti myös julkaisijaorganisaationsa arvoista, asenteista, visiosta ja missiosta?

Yritys- ja tuotetietoa vastaajat kokivat saavansa lehden kautta kuta kuinkin riittävästi. 75% vastaajista koki yritystiedon riittävänä ja 75% oli tyytyväinen tuotetiedon riittävyteen. Niin sanottujen abstraktien asioiden eli arvoista, asenteista, visiosta ja missiosta viestimisen mittaaminen on haastavaa. Vastaajilta voidaan kysyä, viestiikö julkaisu kyseisiä asioita, kuten tässä tutkimuksessakin tehtiin. Tulosten tulkinta on kuitenkin vaikeaa, sillä ei voida tietää varmasti, miten vastaajat termit ja niiden sisällön mieltävät.

Tämän tutkimuksen tuloksina vastaajat olivat sitä mieltä, että lehti viestii erityisesti arvoista (47%) ja visiosta (46%). Nämäkään prosenttiosuudet eivät ole järin suuria, mutta missioon aihealueena verrattuna yleisempiä. Yllättävää olikin, että vaikka arvot ja visio saavat useita mainintoja, niin missiosta ja yrityksen käytännöistä organisaatiolehti viestii tulosten perusteella huomattavasti vähemmän (31%). Oman henkilöstön ja yksityisten väliset erot missiosta viestimisessä ovat huimat, valtralaisista 36% ja yksityisistä 16% koki lehden viestivän missiosta. Syitä näihin tuloksiin on vaikea arvioida. Kenties

lukijoiden on vaikeaa tunnistaa missiosta viestiviä juttuja tai kenties lehti ei todellakaan viesti siitä. Partneriryhmien eroja voidaan kenties selittää sillä, että yksityisille kohdeorganisaation missiosta tietäminen ei ehkä ole kovinkaan tärkeää ja myös tutkimukseen vastatessa missiovaihtoehto ei heitä järin kiinnostanut.

#### **8.4 Lehden kehittäminen tulosten perusteella**

Kappaleessa 3.2 todettiin, että partnerisuhteen onnistunut toiminta riippuu myös kumppaneiden panostuksesta suhteeseen, pelkkä yksipuolinen tiedotus ei riitä. Myös yleinen keskustelu viestinnän alalla on peräänkuuluttanut kaksisuuntaisuutta ja dialogisuutta jo pitkään. Silti tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää, että tutkittu organisaatiolehti välittää lukijoilleen tietoa yksipuolisesti. Oletetaan, että tiedetään mitä lukijat haluavat. Kyselyn vastauksista nouseekin esiin kaino dialogisuuden toivomus. Lehteen toivottiin kysymys-vastaus -palstaa lukijoiden kysymyksille. Lehdessä toivottiin myös julkaistavan (esimerkiksi sähköposti-) osoitetta, johon voisi lähettää palautetta. Lehti siis kiinnostaa ja vaikutus- ja palautteenanto-mahdollisuuksia kaivataan.

Lehden parannustoiveet olivat yrityksen omalla henkilöstöllä ja yksityisillä samansuuntaiset. Oma henkilöstö tosin toivoo lehden esittelevän enemmän yrityksen henkilöstöä ja näin myös vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Moni vastaajista kehittäisi lehteä entistä henkilöstölehtimäisempään suuntaan. Vastauksista käy ilmi, ettei lehti toistaiseksi ole muistuttanut selkeästi kumpaakaan luvussa 4 esitellyistä organisaatiolehtityypeistä. Jos Power Partneria verrataan asiakas- ja henkilöstölehtien ominaispiirteisiin, niin voidaankin sanoa, että Power Partner on asiakas- ja henkilöstölehden hybridi.

Ehkä juuri siinä on yksi syy, miksi lukijat näyttävät sekoittavan yrityksen useat julkaisut keskenään.

Tutkimuksen tulosten mukaan Power Partner toimii henkilöstölehden määritelmistä (vrt. luku 4) pääasiassa sisäisen markkinoinnin välineenä, se opettaa jakamalla tuotetietoa ja kenties myös motivoi henkilöstöä muistuttamalla myyntiväkeä yrityksestä ja sen tuotteista. Nämä olivat myös julkaisijan lehdelle asettamia tavoitteita. Lehti ei kuitenkaan täytä monia muita henkilöstölehdille tyypillisiä piirteitä. Se ei tulosten mukaan näytä toimivan linkkinä johdon ja henkilöstön välillä tai taustoittavan ja analysoivan tapahtumia, vaikka nämä olikin asetettu lehden tavoitteiksi. Henkilöstölehden juttutyypit ovat yleensä Power Partneriin verrattuna vähemmän tuotepainotteisia. Power Partnerin tavoitteissa lausutaan lehden julkaisevan juttuja henkilöstöstä ja asiakkaista, tuotteista ja palveluista, alan tapahtumista ja tulevaisuudennäkymistä. Nämä ovat henkilöstölehdille tyypillisiä juttuaiheita, mutta tutkimuksen tulosten mukaan Power Partnerin tavoittelemista juttuaiheista pääasiassa tuotteista ja alan tapahtumista kertovia juttuja julkaistaan. Tulosten mukaan muut tavoitellut aihepiirit, henkilöstöjutut, toimintaympäristön luotaus ja analyysi sekä tulevaisuuden näkymät kiinnostaisivat lukijoita enemmänkin. Kuten luvussa 4 todettiin, henkilöstölehdet pyrkivät olemaan luoteeltaan taustoittavia ja analyttisiä, jotta lukijalla olisi mahdollisuus pohtia asioiden merkitystä oman työnsä kannalta (Mykkänen 1998, 23).

Power Partner vaikuttaakin muistuttavan määritelmien osalta pikemminkin luvussa 4 esiteltyä asiakaslehteä. Nuutisen (1991, 404) mukaan asiakaslehti edistää julkaisijansa toimintaa, ja mitä muuta Power Partner pyrkii tekemään kuin edistämään kohdeorganisaation tuottavuutta – myös omien tavoitteidensa mukaisesti. Åman (2003) listasi asiakaslehtien yleisimpiä tavoitteita, ja Power Partner täyttää niistä suurimman osan. Lehti pyrkii profiloimaan yhteisöä,

vahvistamaan asiakkuutta, lisäämään asiakkaiden kiinnostusta organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan, lehti markkinoi tuotteita ja palveluita yrityksen sisällä sekä myös uutisoi alan tapahtumista. Asiakaslehtien lukijakuntakin on usein henkilöstölehtien lukijoita heterogeenisempää.

Omien myyntiyhtiöiden henkilöstölle julkaisu on siis henkilöstölehti ja yksityisille partnereille pikemminkin asiakaslehti ja näiden kahden hyvin erilaisen lukijakunnan tarpeiden täyttäminen voi olla joskus vaikeaa. Tällä hetkellä lukijakunnan heterogeenisyys vaikeuttaa viestien kohdentamista, jolloin vaarana on, etteivät kenenkään tiedontarpeet saavuta täyttymystään. Herääkin kysymys, miksei julkaista kahta eri lehteä eri lukijakunnille? Kustannussyistä varmasti ainakin osittain, vaikka samaan aikaan asiakaslehdestä julkaistaankin kymmentä kieliversiota. Tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää, että sen sijaan, että julkaistaan asiakaslehteä asiakkaille ja henkilöstölehteä omien myyntiyhtiöiden väelle ja yksityisille myyjille, voisi harkita henkilöstölehden suuntaamista vain omalle henkilöstölle. Asiakaslehden voisi suunnata asiakkaille ja yksityisille myyjille, jotka joka tapauksessa tutkimustulosten mukaan käyttävät henkilöstölehteä apuna asiakaskontaktissaan.

Yhdeksi ratkaisuksi voisikin tarjota nykyisen asiakaslehden Valtra Teamin suuntaamista asiakkaiden lisäksi yksityisille partnereille. Asiakaslehden sisältöä voisi samalla muokata enemmän tuotokeskeisempään suuntaan, jos tuotetieto on sitä, mistä myös asiakkaat ovat erityisesti kiinnostuneita. Omalle henkilöstölle suunnattu henkilöstölehti voisi sisältää osin samaa materiaalia, mutta lisätä myös henkilöstölehtimäisemmän sisällön osuutta lehdessä. Toinen ratkaisu voisi olla sekä yksityisille että omalle väelle suunnattu yhteinen, mutta entistä henkilöstölehtimäisempi julkaisu. Toki myös yksityisiä kiinnostaa organisaation ihmisten ja kansainvälisen myyntiväen esittely, etenkin jos lehdessä esiteltäisiin myös yksityistä myyntiväkeä.

## **8.5 Tutkimuksen yleistäminen**

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kovinkaan laajasti muihin organisaatioihin tai organisaatiolehtiin. Ensisijaisesti siksi, että tutkimuksen otos suhteessa perusjoukkoon on hyvin pieni, vain 10,8%. Toisaalta kyseessä on erikoisen lukijakunnan lehti, jota voidaan täysin verrata vain vastaavanlaisten jälleenmyyntiorganisaatioiden keskuudessa tehtyihin tutkimuksiin. Spekuloida toki voi, ja juuri spekulointi nojalla seuraavat yleistuspohdinnat on tehty.

Luvussa 3.1 todettiin kansallisen ja kansainvälisen viestinnän poikkeavan toisistaan toimintatavan ja kontekstin osalta, jolloin korostuu viestinnän ja kulttuurienvälisen kommunikation merkitys. Tämä tutkimus osoittaa, että vaikka kansainvälisessä mittakaavassa harjoitettu yhteystoiminta vaatiikin oman panostuksensa ja erityishuomionsa, se ei vaadi mitään ylimaallisia kikkoja. Huolellisesti toteutettuna ja suunniteltuna kansallisella tasolla käytetty viestintästrategia voi sovellettuna toimia oivallisesti myös kansainvälisessä kontekstissa.

On kuitenkin syytä pohtia, onko paperilehti kuitenkin kansainvälisessä viestinnässä paras mahdollinen väline. Gratesin (1999/2000) mukaan organisaatiolehti on erityisesti hajautuneissa organisaatioissa tärkeä yhteydenpidon väline ja paperilehti antaa organisaatiolle todentuntua, jota ei sähköisesti pystytä välittämään. Gratesin toteamus saa tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista, sillä yleisesti ottaen vastaajat lukevat tutkittua lehteä mielellään. Tällöin lehti toki välittää lukijalle todentuntua organisaatiosta, mutta onko lehdestä muuta konkreettista hyötyä? Tämän tutkimuksen perusteella etenkin organisaation oma myyntihenkilöstö ei välttämättä kaipaakaan lehdeltä mittavaa tiedollista tukea, vaan juuri Gratesin kuvailemaa kontaktia ja tunnesidettä työnantajaorganisaatioon, koska heidän tiedolliset

tarpeensa näyttävät täyttyvän muiden kanavien kautta. Tämän ei kuitenkaan voida sanoa olevan tavallista, sillä ainakin tutkijan omien kokemusten mukaan lukijakunta usein haluaa lehden välittävän myös uutisia esimerkiksi organisaation tulevaisuudesta tai strategiasta. Tutkijalla on tuntumaa kotimaiseen kansainväliseen yritykseen, jonka julkisuuskuva ei juuri tällä hetkellä (kevät 2005) ole paras mahdollinen, mutta yrityksen sisäinen viestintä – juuri tiedotuslehdessä – keskittyy yrityksen tilanteen raportoinnin ja imagon paikkaamisen sijaan esittelemään ja kehuaan itseään ja työtään kehuvia työntekijöitä eri puolilta maailmaa. Tämä ei ole saanut lukijakunnan varauksetonta kannatusta osakseen.

Mission, vision ja arvojen välittymisen osalta tutkittu lehti varmasti poikkeaa muista lehdistä. Tulosten mukaan lehti on hyvin tuotepainotteinen, ja vaikka julkaisija pyrkiikin viestimään kohdeorganisaation missiosta, visiota ja arvoista, lukijat eivät kovinkaan vahvasti koe lehden niin tekevän. Voisi kuvitella, että henkilöstölehtimäisemmät julkaisut olisivat lukijoidensa mielestä enemmän kyseisistä osa-alueista viestiviä. Tämäkin yleistys toki riippuu pitkälti siitä, mistä näkökulmasta ja millä asenteella lukijat itse lehteä lukevat. Kaikille esimerkiksi organisaation arvoja välittämään pyrkivä juttu ei välttämättä avaudu tarkoitetulla tavalla. Lukijat voivat myös alitajuisella tasolla sisäistää juttujen viestin, mutta kysyttäessä eivät osaa arvioida vision, mission ja arvojen välittymistä.

Vaikka kirjallisuudesta on löydettävissä organisaatiojulkaisujen käyttökelpoisuutta ylistäviä kirjoituksia, voidaan tämän tutkimuksen perusteella kuitenkin kyseenalaistaa organisaatiolehden erinomaisuus. Julkaisu ei ole paras mahdollinen väline kaikkiin mahdollisiin viestintätarpeisiin, ja lehden sisältö ja käyttötarkoitus olisikin syytä miettiä tarkasti. Hyvä organisaatiolehti onkin juuri Haanpään (Suomen Yrittäjät 3/2004, 27)

kuvaileman kaltainen: hyvin tehdyn julkaisun lukijat eivät edes muista selaavansa organisaatiolehteä.

On syytä nostaa vielä kerran esiin eräs tämän tutkimuksen vastaajista, joka välitti oivan viestin kaikille organisaatiolehtiä julkaiseville:

*One do not have to use time/space to "brag" about how excellent Valtra is. We already know! That you can leave to Valtra Team which is a customer magazine. More important to inform in an easy and illustrating way what happens in the organization...*

Kuten Ikävalkokin (1994, 207) muistuttaa, organisaatiolehtien ei ole tarkoitus ylistää ja mainostaa julkaisijaansa, vaan objektiivisesti tuoda esiin yhteisöä ja sen asiaa. Tämä pätee sekä asiakas- että henkilöstölehtiin. Kuten yllä oleva lainauskin osoittaa, organisaatiolehdiltä odotetaan asiasisältöä, ja liiallinen mainosmaisuus voi olla jopa haitallisempaa kuin se, ettei esimerkiksi julkaista lehteä ollenkaan.

Tutkimusta on pohdiskeltu kriittisesti pitkin matkaa. Tutkimuksen aineisto on pieni eikä sen pohjalta voida tehdä tutkittua julkaisua koskevia tai yleisiä aukottomia päätelmiä. Tutkittu julkaisu on myös erikoiselle kohderyhmälle suunnattu, eikä sen lukijoiden mielipiteiden pohjalta voida tehdä kaikkia organisaatiolehtiä koskevia absoluuttisia johtopäätöksiä siitä, millainen hyvän organisaatiolehden tulisi olla. Hieman toisenlaisella tutkimuksella saataisiin kenties pätevämpiä ja yleistettävämpiä tuloksia ja erityisesti haastattelut voisivat olla hyvä keino tutkia organisaatiolehtien merkitystä lukijoilleen tarkemmin. Lehden läsnäolo haastattelu- tai vastaushetkellä lisäisi vastausten luotettavuutta huomattavasti.

Tutkimus on pitkälti pohdiskeleva ja ainakin tutkija itse joutui tutkimuksen edetessä kyseenalaistamaan oman ennakkokäsityksensä organisaatiolehtien

ehdottomasta erinomaisuudesta. Lehtiä ei voida julkaista vain siksi, että niin on tehtävä. Ei ole samantekevää, millainen lehti on ja siihen on panostettava, sillä lukijat ovat kriittisiä ja heidän aliarvioimisensa on lehden suosion kannalta virhe.



## 9 LOPUKSI

Organisaatiolehden tavoitteiden ja sisällön suunnittelu ja käytännön toteuttaminen on haastavaa. Erityisen haastavaa se on, jos lehden lukijakunta on moninaista edustaen useita eri kulttuureja, kieliryhmiä ja tehtävänkuvia. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä kaiken kattavia päätelmiä siitä, millainen kansainvälisesti toimivan organisaation julkaisun tulisi olla, mutta tärkeimpänä havaintona voidaan yhtyä Åbergin (2000, 178) näkemykseen siitä, ettei asiakas- ja henkilöstölehtiä voida suositella yhdistettävän toisistaan poikkeavien lukijakuntien yhteiseksi lehdeksi. Tutkittu organisaatiolehti muistuttaa asiakas- ja henkilöstölehden yhdistelmää, eikä sellaisenaan täyttäne heterogeenisen lukijakunnan tarpeita.

Tämän tutkimuksen kohdejoukko edustaa myyntiväkeä, mutta kahta hyvinkin toisistaan poikkeavaa stakeholderjoukkoa: yksityisiä kumppaneita ja yrityksen omaa henkilöstöä. Työkenttensä puolesta heidän tiedontarpeensa ovat samankaltaisia, mutta erityisesti yrityksen oma henkilöstö kaipaa motivoituakseen myös tunnetasolla sitouttavaa tietoa informoivan tuotetiedon lisäksi. Tutkimuksen päätuloksena voidaankin todeta, että tutkitun yrityksen kannattaisi kenties pohtia tarkemmin keinoja viestiensä kohdentamiseksi. Onko henkilöstölehdiksi nimitetty julkaisu paras mahdollinen tapa viestiä? Tutkimuksen mukaan ainakin yrityksen oma henkilöstö käyttää tietolähteinään pääasiassa muita lähteitä kuin organisaatiolehteä.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset saattavat olla hyvinkin suorasanaisia ja voi tuntua, että tutkija on tehnyt päätelmiä tuntematta tutkitun lehden lukijakuntaa ja julkaisijaorganisaatiota sen paremmin. Tämä on totta, ja tutkimusta tehdessä tuli tunne, että voidakseen tehdä johtopäätöksiä niinkin moniulotteisesta kohteesta kuin tutkitun yrityksen myyntiorganisaatio, olisi syytä tuntea sitä paremmin. Toisaalta täysin ulkopuolisena on helppo ajatella organisaatiolehteä objektiivisemmasta näkökulmasta ja tästä objektiivisesta näkökulmasta katsottuna julkaisun tavoitteita ja sisältöä kannattaisi uudistaa. Julkaisun tutkimisessa on haasteensa, sillä lehdille on usein asetettu useita tavoitteita ja julkaisija viime kädessä päättää, mitä tavoitteita painotetaan.

Mohrin ja Sohin (1995) viestintätyytyväisyystutkimuksen tulokset innoittivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Mohr ja Sohi totesivat, että jälleenmyyjän tyytyväisyys kumppaninsa viestintään vaikuttaa myyjän halukkuuteen edustaa kumppaninsa tuotteita ja palveluita. Tässä tutkimuksessa ei vielä päästy näiden tulosten todeksi toteamiseen, mutta jatkossa voisi olla kiinnostavaa tutkia organisaatiolehteä myyntimotivaation ja sitoutumisen lisääjänä partneriverkostossa.

Jatkotutkimusidea löytyy myös organisaatiolehtityyppejä kuvailevasta luvusta, jossa pohdittiin paperilehtien merkitystä ja tulevaisuutta. Todettiin, ettei paperilehtien tulevaisuus sähköistymisestä huolimatta ole vaakalaudalla. Silti tutkimuksen kohdeorganisaatio on hiljattain siirtänyt Power Partnerin sähköiseksi lehdeksi. Olisikin kiinnostavaa myöhemmin tietää, miten uudistus on otettu vastaan ja kenties tutkia sitä, onko sähköisyys muuttanut lehden merkitystä tai lukutottumuksia organisaatiossa.

Jos ei muuta, niin ainakin tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä todeksi Parvatiyarin ja Sethin (2000, 22) ja Mohrin ja Sohin (1995, 394) näkemys siitä, että kommunikaatio on partnerisuhdetta ylläpitävä ”liima ja eliksiiri”.

Kommunikoida voi monella tavalla, joista organisaatiolehti ei kenties ole se tärkein, muttei myöskään arvottomin keino. Tutkimuksen vastauksista nousee esiin erityisesti yritystä ja sen markkinatilannetta koskevan tiedon kaipuu, mikä viestii siitä, että partnerit ovat kiinnostuneita myös yrityksestä itsestään, eivät vain sen tuotteista ja niiden myötä omasta myyntimenestyksestään.

## KIRJALLISUUS

Ainoa, H. 2002. Asiakaslehtiä verkossa keväällä 2001. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Bronder, C. & Pritzl, R. 1992. Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation. *European Management Journal*. 10(4), 412-420.

Brooke, M. Z. & Remmers, H. L. 1970. The strategy of multinational enterprise. London: Longman.

Cateora, P. R. & Graham, J. L. 1999. *International Marketing*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill.

Child, J. & Faulkner, D. 1998. Strategies of Co-operation. *Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Somerset: Oxford University Press.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. 1996. *International Business*. 4th ed. Orlando: Harcourt Brace.

Diesel Traktori 1/2004. Valtra Oy Ab:n henkilöstön tiedotusmoniste.

Doz, Y. L. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage: The Art of Creating Value through Partnering. Boston: Harvard Business School.

Dunning, J. H. 1971. The multinational enterprise. London: George Allen & Unwin.

Elsasser, J. 1997. Are employee newsletters becoming obsolete? *Public Relations Tactics*. May 1997/4:5, 30-32

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication: an introduction to research methods*. 2. painos. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Garrette, B. & Dussauge, P. 1995. Patterns of Strategic Alliances between Rival Firms. *Group Decision and Negotiation*. 4, 429-452.

Ghemawat, P., Porter, M. E. & Rawlinson, R. A. 1986. *Patterns of International Coalition Activity*. Teoksessa Porter, M. E. (toim.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School.

Gimenez, J. C. 2002. New Media and conflicting realities in multinational corporate communication: A case study. *IRAL: International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*. 2002/40(4), 323-344.

Grates, G. 1999/2000. Is the employee publication extinct? *Communication World*. 17(1), 27-31.

Haanpää, S. 2004. Tekstin sujuvuus tukee sanomaa yritysviestinnässä. *Suomen Yrittäjät*. 3/2004, 27.

Halal, W. E. 1996. *The New Management: Democrazy and Enterprice are Transforming Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Hamberg, J. C. & Kovanen, M. 1990. *Organisaatioiden sisäiset lehdet Suomessa – peruskartoitus, lehtien tekijöiden ja lukijoiden näkemyksiä*. Tiedotusopin pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Edita: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Howard, C. M. 1996/1997. Are your employee publications truly strategic tools? Executive Speeches. 11(3), 13-16.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Johansen, P. 1995. Where's the meaning and the hope? Trends in Employee Publications. Journal of Popular Culture. Winter 1995. 29(3), 129-138.

Juholin, E. 2001. Communicare! Helsinki: Infor.

Kahlos, P. 1994. Asiakaslehti julkisyhteisön viestinnässä. Tutkielma asiakaslehden lukutottumuksista ja lehteen liitetyistä mielikuvista. Soveltavan kielitieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Kidger, P. J. 2002. Management structure in multinational enterprises. Employee Relations 24(1), 69-85.

Laing, K. 1998. Customer magazines. Bank marketing. Nov98/30(11), 32-34.

Lilja, K., Räsänen, K. & Tainio, R. 1991. Development of Finnish Corporations: Paths and Recipes. Teoksessa Näsi, J. 1991. Arenas of Strategic Thinking. Helsinki: Kp Snellman.

Luostarinen, R. 1991. Development of Strategic Thinking in International Business: the Case of Finland. Teoksessa Näsi, J. 1991. Arenas of Strategic Thinking. Helsinki: Kp Snellman.

Magazines a useful tool for utilities. Utility Week 2003/20(17), 6.

Meyers, J. 2003. From print to the web and back again. ABA Banking Journal. Jul 2003/95(7), 8-10.

Mohr, J. J. & Sohi, R. S. 1995. Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. Journal of Retailing. 1995/71(4), 393-416.

Mykkänen, P. 1998. Yhteisölehti . Tekijän opas. Helsinki: Inforviestintä.

Nikkola, R. 1989. Henkilöstölehti pitää pintansa tulevaisuudessakin. Oman talon lehteen halutaan uskoa. Tiedottaja 4/1989.

Nikula, T. 1995. Henkilöstölehti yhteisön identiteettiin vaikuttavana tekijänä. Lukijatytytyväisyystutkimus Sampo-ryhmän Samposti-lehdestä. Pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Niskanen, H. 1999. Munktellista Valtraan. Pohjoismaisen traktorin menestystarina jatkuu. Jyväskylä: Gummerus.

Nooteboom, B. 1999. Inter-Firm Alliances. Analysis and design. London: Routledge.

Nuutinen, H. 1991. Talous- ja like-elämän lehdistö. Teoksessa Tommila, P. (toim.) 1991. Suomen lehdistön historia. Osa 9. Kuopio: Kustannuskiila.

Olkkonen, R., Tikkanen, H. ja Alajoutsijärvi, K. 2000. The role of communication in business relationship and networks. *Management Decision*. 2000/38(6), 403-409.

Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. 2000. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. Teoksessa Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (toim.) 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage.

Planander, A. 2002. Strategiska allianser och förtroendeprocesser – en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag. *Lund studies in Economics and Management* 71. Lund: Lund Business Press.

Pucik, V. 1988. Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda. *Human Resource management*. 27(1), 77-93.

Reinikainen, H. 2002. Asiakaslehti organisaation profiloijana. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.

Ries, F. 2004. Mehr Mut zur Kommunikation! Für Mitarbeitermagazine zählt allein die Glaubwürdigkeit. *PR-Guide Ausgabe*. Oktober 2004.

Sanchez, P. 1999. How to craft successful employee communication in the information age. *Communication World*. 16(7), 9-15.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (toim.) 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage.

Sintonen, J. 1999. Yrityskuva- ja viestintätutkimus ulkoisen viestinnän strategian kehittämisen ja suunnittelun lähtökohtana. Teoksessa Lehtonen, J.



(toim.) 1999. Yrityskuvia. Kolme yhteisöviestinnän tutkimusta yhteisökuvan, palvelun laadun, markkinoinnin ja strategiavalintojen yhteyksistä. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Siukosaari, A. 1997. Markkinointiviestinnän johtaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Snow, C.C. & Miles, R. E. 1992. Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*. 1992/20(3), 5-21.

Stock, G. N. 1996. Parent-Subsidiary Communication in International Biotechnology R&D. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1996/43(1), 56-67.

Vaahterikko-Mejja, P. 2003. Kansainvälinen julkisuustyö – organisaatio ja viestintäammattilainen globaalissa toimintaympäristössä. Yhteisöviestinnän oppimateriaaleja.

Saatavilla www-muodossa: <URL: [http:// www.jyu.fi/viesti/verkko-tuotanto/yviperust/artikkelit/kansainvalinen\\_julkisuustyö.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkko-tuotanto/yviperust/artikkelit/kansainvalinen_julkisuustyö.html).>

Viitattu 23.3.2004.

Varadarajan, P. R. & Cunningham, M. H. 2000. Strategic Alliances. A Synthesis of Conceptual Foundations. Teoksessa Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage.

Varey, R. J. & White, J. 2000. The corporate communication system of managing. *Corporate communications: An International Journal*. 2000/5(1), 5-11.

Väyrynen, R. 1998. Globalisaatio – uhka vai mahdollisuus. Juva: WSOY.

Wilkinson, I. F. & Young, L. C. 1997. Business Dancing – The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. Teoksessa Ford, D. (toim.) 1997. Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. London: Dryden.

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

Åman, I. 2003. Asiakaslehti – sidosryhmälehti. Yhteisöviestinnän oppimateriaaleja. Saatavilla www-muodossa: <URL: [http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/asiakaslehti\\_sidosryhmalehti.html](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/asiakaslehti_sidosryhmalehti.html)> Viitattu 15.3.2004.

# LIITTEET

## LIITE 1. Kyselylomake

### A) Background information

1. Your job position is
  - a) Dealer
  - b) Dealer sales personnel
  - c) Valtra sales personnel
  - d) Valtra service personnel
  - e) Private service
  - f) Valtra sales company
  - g) Private importer
  - h) Valtra Inc.
  - i) Other
  
2. Country of origin \_\_\_\_\_
  
3. How long have you worked with Valtra tractors?
  - a) Under one year
  - b) 1-5 years
  - c) Over 5 years

### B) Questions

1. Are you familiar with Valtra's personnel magazine Power Partner?
  - a) Yes
  - b) No
  
2. I read Power Partner
  - a) Always when it is published
  - b) Every now and then
  - c) Never
  
3. From Power Partner I read
  - a) Everything
  - b) Only the articles that interest me
  - c) Nothing
  
4. Do you read Valtra's customer magazine Valtra Team?
  - a) Yes
  - b) No

If not, why?

5. Does Power Partner offer valuable information about Valtra that you do not get elsewhere?

- a) Yes, a lot
- b) Yes, a little
- c) Not at all

If yes, please specify what kind of information

6. What are the most important sources of information for you about matters concerning Valtra. Please, mark three most important sources. (1= the most important, 2=the second important, 3=the third important).

- a) Advertisements, posters
- b) Personnel magazine Power Partner
- c) Customer magazine Valtra Team
- d) Intranet
- e) Internet
- f) Personal contact at Valtra
- g) Newspapers
- h) Sales meetings
- i) Fairs
- j) Other meetings
- k) Your boss or foreman
- l) Some other

7. What kind of image does Power Partner give of Valtra as an organization? Describe in your own words.

8. Do you feel Power Partner gives you enough information about Valtra as a company?

- a) Yes
- b) No

If no, what kind of additional information would you like?

9. Do you feel Power Partner gives you enough information about Valtra's products and services?

- a) Yes
- b) No

If no, what kind of additional information would you like?

10. Has the information in Power Partner been useful to your work in a concrete way?

- a) Yes
- b) No

If yes, what kind of information have you utilized?

11. How does Power Partner support your work? Please choose all the alternatives you agree with.

- a) It gives information about products
- b) It tells about the service concept
- c) It tells about the quality philosophy
- d) It tells about marketing strategy
- e) It tells about Valtra's future vision
- f) It tells about Valtra's mission
- g) It tells about Valtra's values
- h) It tells about R&D
- i) It tells about Valtra's financial situation
- j) It tells about Valtra's personnel policies
- k) None of the above
- l) Other, what?

12. What do you like most about Power Partners? Describe in your own words.

13. How would you describe Power Partner's layout (e.g. clear, attracting, official, old fashioned, modern, boring, etc.)?

14. How would you describe Power Partner's contents (e.g. interesting, boring, up-to-date, informing, official, confusing, etc.)?

15. Do you think there is enough variety in Power Partner's contents?

- a) Yes
- b) No

If no, what could be added?

16. Is it ok for you that the magazine is published only in English?

- a) Yes
- b) No

If not, mention the language you would prefer.

17. Do you also sell other brands than Valtra? Which ones?

- a) Yes
- b) No

18a. Do you get similar publications from other manufacturers?

- a) Yes
- b) No

18b. If you compare Power Partner to other publications, do you think they are

- a) Similar to Power Partner
- b) Different from Power Partner
- c) I don't know

18c. In the question above if you answered the other publications are similar to or different from Power Partner, please describe how.

19. Please give your opinion about Power Partner in your own words.

20. How would you improve Power Partner? The contents? The layout? Please give feedback in your own words.