

Kari Elkelä 2015-03-02

Tutkijasta tutkijaksi – työelämäkerta 1978–2015

Olen asettanut tälle työelämäkerralle kolme tavoitetta: informatiivisuus, hauskuus ja rehellisyys, joista viimeinen on julmin. Kerron koko 36 vuoden Postihistoriani niin kuin sen koin ja muistan. Eri tilanteissa mukana olleista on kullakin varmaan osin toisenlainen muistijälki tapahtumista. Näillä muistelmilla on silti se arvo, että kukaan muu ei olisi voinut kirjoittaa niitä näin.

Kesätöistä pysyvään toimeen

Valmistuin keväällä 1978 Tampereen yliopistosta yhteiskuntatieteiden maisteriksi. Työpaikkoja oli tuolloin huonosti saatavilla, joten hain kesätöihin Postin pääkonttoriin. Pääsinkin töihin, sillä muut hakijat olivat kuulemma olleet sellaisia pitkätukkia, joita ei voinut missään tapauksessa ottaa. Omat pitkät hiukseni olin lyhennyttänyt pari kuukautta aikaisemmin.

Tarkkaan ottaen tämä Lauttasaassa sijaitseva työpaikka oli Posti- ja lennätinhallituksen Hallinto-osaston Huoltotoimisto, lyhyemmin PLH/HLO/Hut, joka järjesti laitoksen väelle lomapaikkoja, liikuntaa ja työterveyspalveluja. Parin vuoden päästä koko talo ja tämä toimisto saivat paremmin ajan tasalla olevat nimet: Posti- ja telehallitus sekä Sosiaali- ja terveystoimisto.

Kolmen kuukauden pestin aikana minun piti tehdä kyselytutkimus laitoksen henkilökunnalle tarjottavista vapaa-ajanviettopalveluista. Kokemattomuuteni vuoksi tutkimuksen teko vei ainakin kuusi kuukautta. Tästä oli se etu, että pestiäni jatkettiin. Tutkimusraportti sai nimen "Tutkimus Posti- ja lennätinlaitoksen loma- ja vapaa-ajan henkilöstöpalvelujen käytöstä sekä näihin palveluihin kohdistuvista odotuksista". En enää muista, valitsinko tuon nimen virastokielen kiemuroita kunnioittaen vai niitä ironisoiden. Kirjoitin tuloksista ensimmäisen laitoksen PT-lehden artikkelini "Tietämättömyys lomapalveluista esteenä tehokkaammalle käytölle", jonka lopussa huomautin, että laitos voi tarjota vain osan onnistuneen loman edellytyksistä, mutta ei voi vaikuttaa esimerkiksi lomasäähän. Tutkimuksesta oli sekin hyöty, että sain käyttää muokatun version raportista sosiologian sivulaudatur-tutkielmana Tampereen yliopistossa.

Kun sitten työsuojelutarkastaja Marjatta Asikainen jäi äitiyslomalle, pääsin yhdeksi lisävuodeksi hänen sijaisekseen. Marjatta, syntyisin Ollila, oli vähän ikävällä tavalla tuttu jo oppikoulun ensimmäiseltä luokalta Kangasalan yhteiskoulusta. Luokanvalvoja laittoi meidät koulun alkaessa istumaan etupenkissä vierekkäin kahden hengen pulpetissa ja kuulutti kaikille perustelun, että tyttö ja poikakin voi hyvin istua vierekkäin, kun molemmilla on silmälasit. Tästä luokkakaverit luonnollisesti pilkkasivat, joten inhosin monta vuotta Marjattaa, vaikka todellinen syyllinen oli ymmärtämätön opettaja.

Uuteen tehtävään perehdyttämiseksi minut laitettiin ergonomiakurssille, joka pidettiin Aulangolla. Itse kurssista en enää muista mitään, mutta se jäi mieleen, että yhtenä iltana hotellin yökerhossa esitettiin Armi ja Danny Show, jota koko kurssi lähti katsomaan.

Vaikka Huoltotoimisto oli vähän pysähtyneenoloinen työpaikka, olivat työtoverit mukavia ja nuoruuden intooni suhtauduttiin myönteisesti. Toimiston päällikkönä oli Postiliiton entinen toimitsija Eelis Aikio, jonka johtamisote jäi väljänlaiseksi. Minut hän kuitenkin otti kaverikseen, jolla teetti mitä erilaisimpia tehtäviä. Laitos oli pannut hänet johtamiskurssille, jonka välitehtävinä piti täyttää pitkiä lomakkeita. Eelistä ei lomakkeiden täyttäminen huvittanut, joten hän pani minut tekemään sen. Täytin lomakkeet omien mielipiteitteni mukaan, joten saattoi siinä olla kurssin vetäjillä ihmettelemistä.

Tuoreemman tuulen toimistoon toi sinne myöhemmin apulaistoimistopäälliköksi siirtynyt Liisa Jantunen josta tuli uusi esimieheni. Hänen alaisuudessaan valmistelin toimiston loma-, liikunta- ja terveystalvelujen esitekirjasta, joka kulki työnimellä HOSU, mutta nimen alkuperää en enää muista. Jotenkin sen on kuitenkin täytynyt liittyä laitoksen tuolloisena edistyksellisuuden kärkituotteena pidettyyn Henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan, jota kutsuttiin lyhyesti HEPOksi. Kirjaseen loppusilauksen teki tilalleni tullut Ulla Pitkänen, joka ei vielä tuolloin tainnut kantaa lisänimeä Marttinen. Hän lähetti valmiin painotuotteen minulle saatesanoin: HOSU tulee ja HOSU tappaa.

Kehitysyksikköön muiden kehittäjien joukkoon

Huoltotoimistossa ollessani hain useita työpaikkoja talon ulkopuolelta. Niissä ei tärpännyt, mutta vuonna 1981 minua pyydettiin siirtymään yhteen talon edistyksellisimmän maineessa olevista yksiköistä, josta käytettiin lyhennettä PTH/HLO/Het/Hhj, mikä tarkoittaa Posti- ja telehallitus, Hallinto-osasto, Henkilöstötoimisto, Henkilöstöhallinnon kehittämisjaosto. Tämä yksikkö oli synnyissija Hannu Tuomisen johdolla kirjoitetulle Henkilöstöpoliittiselle ohjelmalle, HEPO:lle. Samaan aikaan minun kanssani yksikölle tuli uudeksi vetäjäksi apulaistoimistopäällikkö Antti Lehmus, joka oli kannustava ja uudistusmielinen esimies. Uusi työpaikka sijaitsi Vallilassa Elimäenkadulla.

Kovin selvää työnkuvaa ei minulla ollut tuolloin, kuten ei yleensä onneksi muulloinkaan. Niinpä jouduin heti aluksi mukaan työryhmään, jonka piti perustella tekstinkäsittelylaitteiden hankinta konekirjoittajille, jotka siihen asti olivat käyttäneet IBM:n pallokoneita. Hankinta saatiin toteutettua, koska olimme tehneet vakuuttavan laskelman, miten paljon uusi laitteisto säästää paperia. Tosiasiassa paperinkulutus lisääntyi huomattavasti, kun valmisteluvaiheessa olevia töitä tulostettiin yhä uudestaan ja uudestaan. Toki laitteet tehostivat työntekoa.

Henkilöstötoimistossa toimi Henkilöstötoimiston kisaveikot - Henki -niminen kerho, joka järjesti mm. lastenjuhlia, kaamoskiekeroita ja leikkimielisiä urheilukilpailuja. Uutena aktiivisena henkilönä minut houkuteltiin ja valittiin heti sen puheenjohtajaksi, mikä antoi mahdollisuuden tehdä kaikenlaista hauskaa. Vuoden 1982 kesäkisoissa voitin kolmiottelussa miesten mestaruuden eli olin parempi kuin kilpailujen kolme muuta osanottajaa. Jonkun yhteistilaisuuden ohjelman viimeiseksi kohdaksi laitoin "lähtö kotiin tai vastaavaan paikkaan".

Puheenjohtajana joutuu ottamaan monenlaista vastuuta. Kun muita ei saanut helposti suostuteltua esiintymään, päätin itse ryhtyä taikuriksi. Ohjelmistossani oli mm. HEPO-temppu,

johtoryhmätempu ja jäsenkirjatemppu. Taiteilijanimeni oli Sulo Sebalus, mikä viittasi ohjelman päätöstemppuun. Tempasin siinä ensi käteeni sukat ja riisin sen jälkeen kengät, mistä katsojat voivat havaita, että olin paljain jaloin. Tempun toisessa vaiheessa tempaisin käteeni kalsarit, heiluttelin niitä hetken, sitten kumarsin ja poistuin areenalta. Henkin kaamoskiekeröiden lisäksi esitin näitä temppuja lasteni syntymäpäivillä, tiedottajapäivillä ja Hallinto-osaston pikkujoulussa. Suunnittelijain ja tutkijain illanvietossa saavutin rocktähtimäisen suosion. Esityksen päätyttyä takahuoneeseen ryhtäsi neitonen, joka halusi tarkistaa, että olen todella ilman kalsareita. Pysyin kuitenkin kovana enkä paljastanut taikatempuni salaisuutta.

Kansantaloustiedettä Tampereella opiskellessani minut oli valittu puheenjohtajaksi ainejärjestö Lisäarvoon, joka julkaisi opiskelijalehteä Lisävero. Ainejärjestön Marxilta lainattu nimi herätti hilpeyttä ja haittasi yhteydenpitoa mahdollisiin työpaikkoihin. Siksi ajoinkin läpi muutoksen, jossa järjestön nimeksi tuli mahdollisimman neutraali Tampereen kansantaloustieteen opiskelijat - TKO ja lehden nimeksi Nuori ekonomisti. Toimitin uuden lehden ensimmäiset numerot ja kirjoitin suuren osan sisällöstäkin.

Sen verran hauskaa tuo lehdenteko oli ollut, että perustin Henkille byrokratiaa pilkkaavan pahkasikamaisen Henkireikä-lehden ja rupesin sen päätoimittajaksi. Hallintojohtaja Lauri Kuusisto kysyi esimieheltäni, että eihän se Elkelä vaan tee sitä lehteä työajalla. Tämän Antti kiisti tiukasti, mistä häntä arvostan. Täytyy tunnustaa, että tutkimus- ja kehitystyössä en ole oikein koskaan osannut tiukasti noudattaa työaikoja, vaan olen tehnyt joskus työajalla omiani ja vielä usemmin omalla ajalla töitä. Tämän ovat esimieheni yleensä ymmärtäneet, sillä siitä periaatteesta olen pitänyt tiukasti kiinni, että hommat pitää saada tehdyksi. Lehteä ilmestyi kaksi numeroa, sillä suurimman osan sisällöstä sain taaskin tehdä itse.

Lehtikirjoittelusta tulee osa työtä

Oman lehden kyhääminen kävi siksikin tarpeettomaksi, että aloin saada juttujani yhä useammin myös PT-lehteen. Tähän johti aika erikoinen episodi. PT-lehteä julkaistiin tuolloin kahdeksan kertaa vuodessa ja toimitusprosessi valtion byrokratiassa saattoi kestää kolme kuukautta juttujen jättämisestä lehden painamiseen, mistä syystä lehti oli aina pahasti ajastaan jäljessä. Lisäksi lehden toimitussihteeri oli tehnyt tasa-arvojuttuni lähes lukukelvottomaksi laittamalla sen alkuun kuvan eläkeläisten kahvitilaisuudesta ja siihen kuvatekstin "Nämä naiset ja miehet ovat jo työnsä loppuun suorittaneet PTL:n palveluksessa".

Tästä suivaantuneena kirjoitin hallintojohtaja Lauri Kuusistolle lehden keinoa toteutusta kritisoivan muistion, jossa mm. totesin, että PT-lehti kirjoittaa kesällä talvesta ja talvella kesästä. Lehden tekijät luonnollisesti ärsyntyivät, miten joku "ei kukaan" voi mennä tuollaista sanomaan. Noin vuotta myöhemmin PT-lehti kuitenkin lopetettiin ja sen tilalle perustettiin ajankohtainen, aktiivinen ja keskustelevalle Tietolinja, joka valittiin sittemmin Suomen parhaaksi henkilöstölehdiksi.

Paras ymmärtäjäni PT-lehdessä oli toimitussihteeriksi palannut Anna-Maija "Ansku" Koponen, joka tuntui pitävän kirjoitustyylistäni ja jopa pelkistetyistä piirroksistani. Ensimmäinen hänelle lähettämäni juttu oli "Täyttymättömät uraodotukset" ja siihen sain heti kuvitukseksi itse piirtämäni

sarjakuvan. Koska myös virastokankeutta pilkkaavat pakinani pääsivät PT-lehteen, tuli oma Henkireikä-lehti siksikin tarpeettomaksi. Nimimerkillä Sekavirkamies mm. laitoin tekosyyt kuriin, esitin taatusti kelvottomia ideoita ja kuvailin virkamiehen tylsän työpäivän. Kuvitukseksi piirsin Sekavirkamies-hahmon, jolla oli pykälämerkki kravatissaan. Kelvottomat ideat kuvitin lampulla, jossa liikemerkin postitorvi oli sydämenä ja lennätinkipinät valonsäteinä.

Työn ohessa olin myös ilmoittautunut jatko-opiskelijaksi Helsingin Yliopistoon. Yritin ensin opiskella kansantaloustiedettä ja sittemmin sosiologiaa, sillä olin suorittanut Tampereen yliopistoon kummastakin laudaturin. Kumpikin yritys kuihtui hiljalleen. Se hyöty opinto-oikeudesta kuitenkin oli, että suoritin approbaturin sekä käytännöllisestä filosofiasta että tiedotusopista. Jälkimmäisen, nykyisin viestinnäksi kutsutavan oppiaineen approbaturissa oli tuolloin neljä harjoituskurssia, joista on varmasti ollut hyötyä lehtijuttujen teossa.

Tutkimukset olivat kuitenkin päätyönäni. Vuonna 1984 valmistuneessa "Virkanimitykset ja lausunnonanto" -tutkimuksessa käytin aineistona 128 toteutuneen nimityksen asiakirjoja ja lisäksi haastattelin 14 postinkonttorin päällikköä. Tämä Etelä-Suomessa punaisella Ladallani tehty haastattelukierros jäi lopulta ainoaksi itse tekemäkseni laadulliseksi tutkimukseksi. Sen jälkeen olen käyttänyt pääasiassa kvantitatiivisia aineistoja, joissa tosin on yleensä ollut muutama haastateltavien ajattelutapaa havainnollistava omin sanoin vastattava kysymys.

Nimitystutkimus toi esille, että PTL oli haasteellisessa muutosvaiheessa, jossa toiset suosivat virkaikää nimitysperusteena, kun toiset taas korostivat kykyjen ja osaamisen palkitsemista. Erityisesti ongelmaksi osoittautui valitsijain ja valittavien odotusten erilaisuus. Tutkimuksen loppukaneetissa painotin keskustelun tärkeyttä: ”Jos tällä tutkimuksella pannaan piste keskustelulle, olkoon se lähtöpiste”.

Nimitystutkimuksen rohkean tutkijanotteeni ja filosofian opiskelun innoittamana, kirjoitin 1984 Tietolinjaan kolumnin "Tutkija on kriitikko", jossa esitän tutkimukselle kolmea tavoitetta. Ensinnäkin tutkittavaksi pitää ottaa toiminnan ja sen kehittämisen kannalta keskeisiä asioita. Toiseksi tutkimuksen tulee tuoda rohkeasti esille uusia ajatuksia ja näkökulmia. Kolmanneksi esitystavan pitää olla mahdollisimman selkeä ja helppotajuinen.

Samoihin aikoihin järjestin Martti Tiaisen kanssa Suunnittelijain ja tutkijain ammattiosaston jäsenille keskustelutilaisuuden "Tiedottamisen ja tutkimisen vapaus Posti- ja telelaitoksessa". Tilaisuuden alustukset julkaistiin vihkosena, jonka pääkirjoitus oli otsikoitu "Vapautta haikailtiin" ja sen leipätekstissä luvattiin, että vihkosen sisältönä "on Kari Elkelän johdattelupuheenvuoro sekä pyydettyinä alustuksina Marja-Liisa Viherän kirjanoppineen tutkijan näkökulma ja Liisa Kirveen reissussa räjähtäneen journalistin katsantokanta". Tilaisuuteen ei ollut varsinaista yleisöryntäystä, joten filosofisia pohdintoja stimuloivaa viiniä tuli varattua niin paljon, että sitä oli runsas pullollinen jokaista osallistujaa kohti.

Minut houkutellaan kouluttajaksi

Monet työkavereistani kävivät luennoimassa erilaisilla Posti-Telen kursseilla, mutta itse olin vakuuttunut, että minusta ei koskaan tule luennoitsijaa. Koska tein kuitenkin mielenkiintoisia

tutkimuksia ja kirjoitin hyviä lehtijuttuja, päättivät esimieheni Antti sekä hänen hyvä ystävänsä ja kollegansa Kimmo Tynkkynen, että minäkin olisin sopiva kouluttajaresurssi ja houkuttelivat minut puhumaan jostakin tutkimuksestani. Tein ensimmäiselleluentotunnilleni tarkan minuuttiaikataulun, miten paljon käytän kuhunkin asiaan ja kalvoon aikaa. Luento meni sen avulla ihan kohtuullisesti eikä tuntunutkaan niin kiusalliselta kuin olin pelännyt. Myöhemmin kirjoitin kouluttajakokemuksiani ironisoivan Sekavirkamiespakinan ”Hätävarakouluttaja”.

Varsin pian aloin vetää Posti- ja teleopiston esimieskurseilla puolen päivänluentorupeamia enkä enää vain omista tutkimuksistani, vaan luovuudesta, muutosvalmiudesta, päätöksenteosta, henkilöstöpolitiikasta ja teknologian kehittämisestä. Teknologian vaaroja minulla oli tapana havainnollistaa soittamalla kasetilta Leevi ja Leavingsin ”Emme tarvitse romantiikkaa, meillä on tuvan täydeltä elektroniikkaa”.

Varsin pian aloin luennoida jopa muutaman päivän rupeamia tuohon aikaan suosituilla koko viikon internaattijaksoilla mm. Hotelli Ellivuoressa. Useamman kuukauden kokonaismittaisella ylemmällä postiliikennekurssilla (YPOLI) oli tapana tehdä laivamatka Tukholman postikeskuksiin Klaraan ja Tomtebodaan. Kurssin vetäjä Taisto Laukkanen pyysi minut muutaman kerran luennoitsijaksi myös näille reissuille. Menomatkan luennoilla opastin kurssilaiset tekemään kaikilla aisteillaan havaintoja, jotka sitten tulomatkalla purettiin mahdollisimman havainnollisena ryhmäesityksenä, ennenkuin siirryttiin laivan baariin.

Nuorena, innokkaana ja uudistusmielisenä yhteiskuntatieteilijänä jotkut luentosisältöni olivat melkoisessa ristiriidassa pykäläuskovaisten lakimiesten opetuksen kanssa. Kerran kurssilaiset panivat minut tiukalle kysyen, olenko todella tuota mieltä. Jouduinkin valmistelemaan kokonaistenluentotunnin, jossa vain vakuuttelin, että olen tosissani. Henkilöstöyksikön päällikkö Hans Molander oli näitä jäykkiä pykälämiehiä. Hän oli jotain kautta kuullut luentojeni epäilyttävästä sisällöstä ja yritti lopettaa ne haitallisina. Vaikka Molander oli esimieheni esimies, kävi jostakin syystä kuitenkin niin, että Molanderin luennot kurseilla loppuivat ja minä jatkoin. Laitoksessa oli ilmeisesti uudistushenkeä sekä Molanderin ylä- että alapuolella.

Posti- ja telelaitoksen ensimmäiset yhteistoimintaohjeet annettiin kiertokirjeellä vuonna 1982. Näissä ohjeissa korostettiin esimiehen ja työntekijäin välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä erilaisissa muutostilanteissa. Henkilöstön irtisanomisia ei niissä kuitenkaan varsinaisesti ajateltu, kuten YT nykyisin useimmiten käsitetään. Ohjeiden toteutumisesta tehtiin 1985 tutkimus, jonka ensimmäisiä tuloksia esittelin tuoreeltaan Tietolinjassa otsikolla ”Työntekijäin asiantuntemus jää usein käyttämättä”.

Kovin nopeita eivät tutkimusprosessit vielä tuolloinkaan olleet, sillä tämä Hannele Leppälän opinäytteeksi tehty tutkimus valmistui vasta 1987. Kirjoitimme siitä laitoksen sisäiseen käyttöön raportin ”Onko yhteistyön pikari tyhjä?”. Nimi tölväisi tietoisesti byrokraattista ajattelua ja kielenkäyttöä. Raportti päättyi seuraaviin yleisiin sanoihin: ”Vanhassa organisaatiokulttuurissa toimintatapojen muuttaminen on hidasta. PTL:n kiihtyvä muutosvauhti vaatii kuitenkin yhä tehokkaampaa yhteistoimintaa. On opittava annostelevaan yhteistoiminnan pikari kunkin tilanteen vaatimalla tavalla.”

Noihin aikoihin siirryin taloussuunnittelijan äitiyslomasijaiseksi hallintojohtaja Lauri Kuusiston viereiseen huoneeseen pääpostitalolle Helsingin keskustassa. Lähimpinä työtovereina olivat Hallinto-osaston henkilöasioita hoitavat Tapani Pihkala ja Anja Heikkilä. Tosiasiassa henkilöstön sijoittelu, palkat ja siirrot järjestyivät Kuusiston pään sisällä olevassa nimitystietokoneessa, joten Pihkalan ja Heikkilän tehtäväksi jäi vain käytännön toteutus. Taloussuunnitelmissa oli tarkasti rajattu henkilöstön maksimimäärä myös Hallinto-osastolle. Posti-Telen johtoryhmässä Kuusistolla oli tapana selittää henkilötasolla, miten virkaketjut on toteutettu siten, että määriä ei ole ylitetty. Hukuttamalla kuulijat vaikeasti seurattaviin yksilökohtaisiin vakanssitietoihin Kuusisto sai aina omat seurantatietonsa hyväksytyiksi, kun Postin ja Telen sekä muiden yhteisten yksikköjen johtajat puhuivat sadoista ja tuhansista henkilöistä.

Kuusisto oli tyytyväinen työhöni ja palkitsi minut nimityksellä apulaistoimistopäällikön viran hoitajaksi, kun olin sitä ennen ollut työsuhteinen vanhempi suunnittelija. En kokenut tätä palkitsemiseksi, sillä palkka pysyi ennallaan, mutta ymmärsin kuitenkin olla pulikoimatta muutosta vastaan.

Koulutusta kehittämään ja markkinoimaan

Taloussuunnittelijan sijaisuuden loputtua siirryin koulutusjaostoon. Olinhan jo varsin hyvin vihkiytynyt koulutustyöhön. Siellä minut laitettiin tekemään sisäistä konsultointityötä koulutuksen kehittämisestä. Haastattelin noin 30 postilaista raporttiin ”Jo vanhankin nyt nuortuu – Uutta vettä postikoulutuksen kehitysmyllyyn”. Selvityksen alkusanoissa totesin vaatimattomasti: ”En yritä esitellä koko viljavarastoa. Pikemminkin pöllytän esille yhden säkillisen ajatuksia, jotka on tuotettu ideoita varastamalla, unohtamalla, väärinkäsittämällä ja toisiinsa sotkemalla. Toivon, että koulutusasiain myllytys jatkuu, jotta sitä kautta saataisiin leivotuksi tuloksekkaita päätöksiä.”

Koulutusjaostoajan toinen tärkeä työtehtävä oli Posti- ja telelaitoksen ensimmäinen yrityskuvatutkimus, jonka kohderyhmänä olivat yritys- ja kuluttaja-asiakkaat sekä henkilöstö. Tutkimuksen päätekijänä oli Suomen Gallupin Eero Meckelborg, joka kävi palaverissa kottaraispöytä-Apple repussa kantaen. Tutkimuksesta tehtiin yhteensä 25 erilaista raporttia, kun jokainen posti- ja telepiirikin sai omansa.

Kokonaiskuva jäi silti puuttumaan, joten kirjoitin itse tiivistelmän pääsiäisenpyhinä 1987. Siihen tuli 14 tekstisivua ja 51 eri raporteista poimittua kuvaa. Muuta tutkimusaineistoista ei enää olekaan tallella. Raporttini päätin seuraavilla ylevillä sanoilla: ”Kokonaisuudessaan yrityskuvatutkimuksen tulokset osoittavat, että Posti-Tele-yritys on hyvää vauhtia uudistumassa. Laakereille ei kuitenkaan sovi jäädä lepäämään, vaan suotuisan kehityksen jatkuminen on turvattava luovalla ja rakentavan kriittisellä suhtautumisella muutoksiin.”

PC-tietokoneita ei Posti-Telessä tuolloin vielä ollut, vaikka joitakin eräajoja voitiinkin käynnistää työyksikön yhteiskäytössä olevalta päätteeltä yöllä isolla tietokoneella tehtäväksi. Posti toi sitten seuraavana päivänä tulokset jatkolomakehaitarille tulostettuna. Itse olin hankkinut kotiin Olivetti PC:n, jossa oli kaksi lerppupaikkaa, muttei kovalevyä. Koska työnantaja ei tarjonnut PC:tä, toin

oman kannettavani työpaikalle. Kone painoi 13,5 kiloa ja olin maksanut siitä 13.500 markkaa, sillä onnistuin ostamaan sen Helsingin yliopiston kautta edulliseen opiskelijahintaan.

Vasta 1988 sain työnantajan kustantaman PC:n, jonka hankintaa piti harhauttavasti perustella koulutuksen kehittämiseen liittyvillä tarpeilla. Melko pian tähän HP-tietokoneeseeni tuli myös Telebox-sähköposti, jossa teksti kirjoitettiin ja vastaanotettiin mustalle ruudulle. Kopiointia tai liitteitä ei voinut käyttää. Kovin paljon sähköpostista ei aluksi ollut hyötyä, sillä sähköpostiosoitteita oli vain viestintäihmisillä ja isoimmilla johtajilla.

Vuonna 1988 päätettiin Koulutusjaosto sekä Posti- ja teleopisto yhdistää Henkilöstön kehittämiskeskukseksi, joten työpisteenikin siirtyi Käpylään. Uudelle yksikölle alettiin tehdä näyttävää markkinointimateriaalia. Kansioissa ja esitteissä oli tunnuslause ”Tukea tuloksen tekijälle”. Ulkoasun toteutti Jarmo Koivunen, joka tunnetaan paremmin nimellä Kätsy. Työtä tilatessani pyysin, että hän tekisi jotakin muunlaista kuin oli yleensä tehnyt, sillä hänen eri yhteyksissä käyttämänsä ihmishahmot tuntuivat vähän liiankin tutuilta. Tästä toiveesta Kätsy kertoi aluksi suutahtaneensa, mutta kehitti kohta uudenlaiset pelkistetyt henkilöahmot, joilla esitteestä tuli todella komea. Samantapaisia hahmoja Kätsy käytti sittemmin monta vuotta myös muissakin töissään.

Toimitin esitteeseen tiiviin tekstin, jossa esiteltiin kiteytetysti kaikki koulutusalueet ja palvelut. Tekemäni kiteytys ei kuitenkaan heti kelvannut kielikoulutuksen vastuuhenkilölle. Hänen mielestään mukaan piti saada ehdottomasti hänen kolme kertaa pitempi, kankeakielinen tekstinsä sellaisenaan. Kun tällaista epäsuhtaa vastustin, oli vastuuhenkilön perusteluna, että hänellä oli ollut koulussa kymppi ainekirjoituksessa. Kun vastuuhenkilö ei suostunut ymmärtämään järkiperusteluja, piti asia viedä ratkaistavaksi kehittämiskeskuksen päällikkö Leena Laitiselle, joka päätti, että esitteessä käytetään minun ehdottamaani tekstiä.

Uuden yksikön alkajaisiksi pystytettiin keväällä 1988 näyttely Posti-Telen koulutuksen historiasta ja nykytilasta sekä pidettiin koulutuksen 90-vuotisjuhla. Hankin ja laadin suuren osan näyttelyaineistoista sekä rakensin myös itse koko näyttelyn. Lisäksi kokosin lyhyen koulutushistoriikin ”Säännösten selittämisestä tuloksen tukemiseen”, joka painettiin ajan patinaa imitoivalle vaaleanruskealle paperille.

Vuoden lopulla panin pystyyn yhden omaperäisimmistä kursseistani. Pääluennoitsijana tällä ”Kuva oppimisen tukena” -kurssilla oli aiheesta juuri kirjan tehnyt Anja Hatva ja vierailevana tähtenä mm. sarjakuvataiteilija Wallu. Koulutuksen 90-vuotisnäyttely oli tuolloin yhä esillä Henkilöstön kehittämiskeskuksessa sekä sen lisäksi kuvakurssin viestejä tukemaan oli pystytetty Anja Hatvan näyttely kuvalla vaikuttamisesta, italialaisen Cavellinin postitaidenäyttely ”Järjestelmä on ristiinnaulinnut minut” sekä puoliksi vitsinä olin laittanut yhdelle seinälle esille omia hassuja piirustuksiani. Itse kurssilla esitettiin toistakymmentä videota ja näyttelytiloissa pyörivät nonstopina ”Piirroselokuvan mestarit”.

Uuden yksikön palveluja päätettiin myös markkinoida omalla lehdellä. Tuohon aikaan motivaatiosta käytettiin kouluttajapiireissä yleisesti sanaa hinku, joten tästä päätettiin tehdä myös uuden lehden nimi. Tämä ei käynyt yksikön kukkahatturoville, jotka kaivoivat esille lukuisia kirjallisuusesimerkkejä siitä, miten hinku viittaa vain ja ainoastaan seksuaaliseen haluun ja on siksi

sopimaton nimi. Niinpä jouduin keksimään lehdelle uuden nimen Lähde. Tällä nimellä julkaistiin yksi näytenumero ja lehdenteko jäi siihen.

Sisäiseksi markkinointimieheksi

Kehittämiskeskusajana Postin Henkilöstöyksikössä Pasilassa havahduttiin tarpeeseen uudistaa henkilöstön virastoaikaan jämähtänyttä ajattelua. Eeva-Liisa Haaksluoto viestitti tämän tarpeen minulle, joka sain pääosin vastata aineistojen toimittamisesta. Kampanja sai nimen Uusi ote ja sen tunnuksiksi tuli kirjekyyhkyn ja Teräsmiehen ominaisuudet yhdistävä sankarihahmo, joka oli sinänsä hauska ja tyylikäs, mutta toisaalta se oli myös helppo tuomita lapselliseksi. Monipuoliset kampanja-aineistot esimiehille ja työntekijöille jaettuine pakina- ja pohdintakirjasineen laadittiin. Sankarihahmon ja koko hankkeen kuvituksen suunnitteli Anssi Rauhala. Pakinat kirjoitti silloin vielä postimiesten esimiehenä toiminut Jari Nenonen. Lisäksi tuotettiin mm. video Postitalo, jonka ohjasi Juhan af Grann, joka houkutteli minutkin vähän nolosti vilahtamaan videossa hitchcockmaisesti.

Tietolinja-lehdestä tehtiin Uusi ote -erikoisnumero, jonka kannessa oli Anssi Rauhalan sarjakuva postimiehestä, joka ilahduttaa kaunista neitoa viemällä tälle paketin kotiin asti. Tarkoitus oli tehdä myös toinen numero. Suunnittelupalaveriin tuli mukaan Postiin vastikään pestattu uusi viestintäpäällikkö Pirjo Toivonen. Kun esittelin ajatuksia, mitä lehdessä voisi olla, hän kiivastui ja tiuskaisi: ”Minä olen Postin viestintäpäällikkö”. Kohta kokouksen jälkeen hän mustamaalasi koko hankkeen ja sai sen lopetettua. Sen koommin en tehnyt hänen kanssaan mitään yhteistyötä. Lyhyeksi jäi myös hänen yhteistyönsä Postin kanssa, sillä muutamaa vuotta myöhemmin hänelle tuli äkkilähtö.

Henkilöstön kehittämiskeskuksessa työskentelyaikani oli merkittävämpi yksityiselämän kuin työn kannalta. Yksikön pikkujouluissa käynnistyi työpaikkaromanssini Seijan kanssa. Koko seuraavan vuoden olimme varmaan herkullinen puheenaie ympäri maata, sillä olimme molemmat monille tuttuja erilaisista koulutustilaisuuksista. Joidenkin meidät vain pintapuolisesti tuntevien mielestä olimme kuin yö ja päivä. Heille on varmaan yllätys sekin, että olemme yhä yötä päivää naimisissa. Yksikössä järjestettiin vuosittain myös naamiaiset, joissa toteutin koko hengellisen urani ääripää. Olin 1988 Jeesus ja 1989 paholainen.

Leena Laitinen siirtyi uuden kehittämiskeskuksen johtopaikalta 1989 kehittämään ja järjestämään Posti-Telen johdolle koulutusta. Hän otti mukaansa Maiju Järvisen ja minut, jolloin koko kolmikko siirtyi takaisin keskustaan pääpostitalolle. Puolisen vuotta tämä porukan sijaintia organisaatiossa ei ollut selvästi määritelty. Nykytermein voisi sanoa, että olimme ikäänkuin pilvessä. Onneksi palkka kuitenkin juoksi entiseen tapaan.

Sen verran eliittiä tuolloin kuitenkin olimme, että saimme ensimmäisten joukossa käyttöömmme matkapuhelimet, jotka olivat vastikään kehittyneet matkalaukkukoosta kädessä pidettäviksi kännyköiksi. Itselläni oli Ericssonin laite, joka sai jälkikäteen pilkkanimen halko, sillä se oli varsin iso ja painava. Siinä oli kuitenkin jonkinlainen nipsukka, josta sen voi kiinnittää vyölle riippumaan.

Olimme pitkälti itseohjautuvia ja kävimme lähinnä sparrauskeskusteluja silloisen toimintojen tarkastajan Seppo Ollin kanssa. Leena ja Maiju järjestivät koulutustilaisuuksia, joihin kutsuttiin laajasti talon ylintä johtoa. Ensimmäinen tilaisuus oli 1990 Heurekassa ja osana ohjelmaa esittelin yhdessä Gallup Insightin kanssa tuolloin toisen kerran tehdyn yrityskuvatutkimuksen tulokset. Osallistujille myös jaettiin tyylikäs tutkimusraportti, jonka olin taittanut PageMakerilla, jonka käyttöön olin tutustunut Posti-Telen tutkimustoimistoa johtaneen Maija Viherän vetämillä lasten ja nuorten viestintäleireillä.

YT:n myyntimieheksi

Sittemmin Seppo Ollista tuli henkilöstöyksikön päällikkö ja meillekin löytyi selvä sija hänen organisaatiossaan. Varsin pian Seppo kuitenkin siirtyi uusiin haasteisiin ja Posti-Telen uusi pääjohtaja Pekka Vennamo nimitti talon ulkopuolelta tulleen Juha Kivisen henkilöstöyksikön vetäjäksi. Keskeiseksi työsarakseni muodostuivat tuolloin 1988 voimaan tullut valtion yhteistoimintalaki ja sen pohjalta 1989 solmittu Posti-Telen yhteistoimintasopimus.

Lain ja sopimuksen toteutuksen tueksi olin toimittamassa useita erilaisia tiedotus- ja koulutusaineistoja, joiden keskeisenä tavoitteena oli parantaa kaikenlaista päivittäistä yhteistyötä. Laadittiin mm. Esimiehen ja luottamushenkilön YT-opas. Sen takakanteen sain lätkäistyksi mietelauseen: ”Ihmisiltä jotka ovat aina samaa mieltä kanssamme, emme voi koskaan oppia mitään uutta.” Teetettiin myös erilaisia julisteita, joista yhdessä herätettiin kysymys: ”Meneekö työsi hukkaan, yksinäinen susi?” Aineistot kuvitti Jari Rasi.

Posti-Telen YT-sopimukseen sovittiin joitakin tarkennuksia 1991, joten siitä julkaistiin tuolloin yhdessä YT-lain kanssa uusi versio. Tein siihen taiton, hakemiston ja jopa kannenkin, jossa Y- ja T-kirjaimen vaihtelivat Postin ja Telen väreissä. Muistaakseni tuolla uudella sopimuksella valmistauduttiin edessä oleviin huomattaviin henkilöstön vähennyksiin, joissa iso osa Telen henkilöstöä siirrettiin aluksi ns. urakointiyksiköihin, joissa heidän odotettiin keksivän itselleen uusia töitä. Hallinto-osaston yksiköistä lopetettiin ainakin Mainospalvelu, jonka aiempi paremmin toimintaa kuvaava nimi oli Somistamo. Sain tehtäväkseni toimittaa uudelleensijoittumisoppaan ilman töitä jääneiden avuksi. Laitoin vihkosen nimeksi ”Lopusta alkuun” ja sen lisäksi laadin esimiehille lehtisen ”Auta alaisesi alkuun”. Taitoin nämäkin oppaat itse vaikka tilasinkin kuvituksen Jari Rasilta.

Henkilöstöyksikössä minusta tuli myös tiedottaja. Yksikköön perustettiin henkilöstöasioista kertova Sisätieto, jota toimitin vuosina 1991–1992 ainakin kahdeksan numeroa. Moniste oli aivan oikean lehden näköinen, sillä taitoin senkin PageMakerilla. Sisäpiirin vitsinä kerrottiin, että julkaisulle oli alunperin suunniteltu nimeä Henkilöstöyksikön riippumaton pää-äänenkannattaja HYRPÄ. Juha Kivisen mukaan juttu oli naurattanut jopa postijohtaja Asko Saviahoa. Motivaatio lehdentekoon tippui kuitenkin pohjalukemiin, kun kerran tiedotteen valmiiksi saatuaani pelimies Kivinen päätti, tästä asiasta ei tiedotetakaan mitään. Edistyksellisintä Juha Kivistä oli hänen lanseeraamansa muistisääntö $1 + 1 + 1 = 111$. Se tarkoitti, että ”tehokkaassa palaverissa asiat käsitellään yhdessä tunnissa, hyvässä muistiossa asiat on kiteytetty yhdelle sivulle ja olemme aina yhden askeleen

edellä eli emme ainoastaan odottele työtilauksia, vaan luotaamme tarpeita ja tarjoamme aktiivisesti palveluitamme”.

OY:n myyntimieheksi

Posti-Telen yrityskuvan tiiviimpi tutkiminen alkoi vuoden 1992 lopulla, jolloin alettiin aktiivisesti valmistautua laitoksen yhtiöittämiseen. Tutkimustuloksista laadittiin tällöin myös erillisraportti ”Asiakkaiden ja henkilöstön mielipiteet Posti-Telen yhtiöittämisestä”, jossa tutkimuksen kolmen kohderyhmän lähtötilanne on kiteytetty otsikoiksi ”Yritykset yhtiön kannalla”, ”Kuluttajilla ei selvää kantaa” ja ”Henkilöstöllä ei riittävästi tietoa”.

Vuonna 1993 yrityskuvatutkimus tehtiin kolme kertaa, sen sisältöä tiivistettiin ja valmistumisnopeus maksimoitiin sellaiseksi, että tulokset voitiin raportoida Posti-Telen johdolle noin viikon kuluttua tiedonkeruun päättymisestä. Tutkimus sai myös uuden nimen ”johdon mittarit”. Tutkimuksenteon nopeuttamiseen saimme kimmokkeen Postia johtaneen Asko Saviahon narinasta, että tutkimusten valmistuminen kestää liian kauan. Uudenlaista toimintatapaa ei silti tainnut kukaan huomata, sillä en muista meidän saaneen koskaan siitä kiitosta sen paremmin Askolta kuin keltään muultakaan.

Nopeutettu valmistumisprosessia vaati melkoista venymistä minulta ja tutkimuksen toiselta kirjoittajalta Suomen Gallupin Pekka Törröseltä. Useamman kerran raporttia viimeisteltiin pääpostitalolla presentointia edeltävänä iltana puoliin öihin ja ylikin. Työssä jaksaminen varmistettiin tilaamalla konttorille pizzaa ja colaa. Kun sitten kerran lähdin kotiin juuri uudeksi vaihtuneen vuorokauden puolella ja olin leimaamassa kellokorttia, kone ilmoitti tylysti ”väärä suunta”.

Syyskuun 1993 raportissa tilanne oli kiteytetty otsikoiksi ”Postin yhtiöittämiseen suhtautuminen varauksellista” ja ”Telen yhtiöittäminen herättää odotuksia”. Kun yhtiöittäminen oli myöhemmin syksyllä lopullisesti varmistunut, voitiin joulukuun raportissa otsikoida ”Oy-päätös lisäsi uskoa Postin yhtiöittämisen etuihin” ja ”Yhä useampi arvioi, että oy tekee Telen nykyistä edullisemmaksi”. Henkilöstön epärointi kiteytyi silti otsikoksi ”Palvelussuhdeturvasta ja palkkauksesta halutaan lisätietoa”.

Vuonna 1994 organisaatorakenteen mukaisen uuden nimen saanut ”Suomen PT:n johdon mittarit” toteutettiin kaksi kertaa. Kesäkuun raportissa otsikoitiin uusi haaste: ”Telehintojen laskettua Posti tuntuu kalliilta”. Joulukuun raportissa nousi ongelmaksi, että ”Postia ei pidetä aitona liikeyrityksenä”. Ennen tämän raportin lopullista julkaisemista järjestettiin Postin johdolle tuplatiimi, joka kiteytti tutkimustulosten perusteella seuraavat tavoitteet: ”Kirkastetaan yrityksenä toimiminen”, ”Kehitetään asiakastarpeita vastaavia palveluja”, ”Aktiivisuutta asiakassuhteisiin” ja ”Selkiytetään hinnoittelua”.

Suomen PT:n mittareita toteutettiin vuoteen 1997 asti eli niin kauan, kun Posti ja Tele kuuluivat samaan konserniin. Tuloksia esiteltiin konsernijohdon lisäksi Postin ja Telen johtoryhmissä. Telen johtaja Aulis Salinilla oli tapana laittaa huonojen tuloksien perusteella koko yrityksensä tekemään kehittämistoimia, joiden vaikutukset myös näkyivät selvästi seuraavien mittauksien tuloksissa.

Vuoden 1996 raportissa voitiin otsikoida kuluttajamielikuvasta ”Tele karistanut vanhat rasitteet” ja yritysten käsityksistä ”Tele ohittanut puhelinlaitokset”.

Postin osalta jouduimme vielä 1997 otsikoimaan ”Postikuvan heikkeneminen jatkuu”. Yleensäkin näytti siltä, että Postissa ei tehdä asioille mitään, vaikka saataisiin kuinka huonot tulokset. Postia johtanut Asko Saviaho suhtautui tutkimuksiin hyvin pragmaattisesti. Jos tulokset olivat huonot, hän totesi, ettei tällaisiin kyselyihin voi luottaa. Jos taas saatiin hyvät tulokset, hän kysyi, voisiko hän lainata kalvoja, jotta saisi esitellä niitä seuraavana päivänä asiakaskäynnillä.

Ajattelimme Pekka Törrösen kanssa, että meidän pitää esittää entistä räväkämpää suositusta, jotta jotain tapahtuisi. Emme kumpikaan enää muista, mikä veret seisauttavaksi tarkoitettu suosituksemme Postin johtoryhmälle oli, mutta reaktion se vihdoinkin aiheutti. Sen kuultuaan talousjohtaja Reijo Autio nimittäin totesi ”olisi parempi, jos tutkijat eivät esittäisi suosituksia”. Viimeistään Jukka Alhon tultua Postin johtoon suositukset kuitenkin palasivat ansaitsemaansa arvoon.

Palataan yhtiöittämistä edeltävään aikaan, jolloin Henkilöstöyksikössä tuli tehtäväkseni edistää yhtiöittämistä muutenkin kuin asenteita tutkimalla. Ydinkohdat muutoksesta kiteytettiin toimittamaani lehtiseen ”Ensi vuonna osakeyhtiö”. Sen kanteen näpräsin Arts and Letters -ohjelmalla OY-logon, jossa nämä kirjaimet ovat ikään kuin lähtevät raketin lailla lentoon. Samaa logoa käytin myös osakeyhtiötä esittelevässä kalvosarjassa joka kopioitiin Posti-Telen eri yksiköille. Kalvosarjan kopiointi jossakin palvelutalossa kuitenkin lähes epäonnistui. Kalvojen kaikki värit näyttivät piirtoheittimellä katsottuna harmailta ja kirkas kalvopohjakin näytti siltä, että se olisi saanut päälleen pölykerroksen.

Kohti Postia ja tuntematonta

Vuonna 1993 oli jo selvästi nähtävissä, että konserni hajoaa yhtiöittämisen jälkeen. Vuoden keväällä minulle tarjottiin työtehtävää Matti Lipposen uudessa Postin Yrityskuvamarkkinointiyksikössä. Tehtäväkuva aika epäselvä, mutta palkkapyyntöni suostuttiin mukisematta ja tehtävänimikkeen sain vapaasti valita. Päätin, että minusta tulee yleispätevästi kehityspäällikkö ja lähdin vauhdilla kohti tuntematonta. Ymmärsin kyllä rakennelman aika omituiseksi, kun uusi yksikkö perustettiin Postin Viestintäyksikön rinnalle.

Kiirehdin myös sitä, että postijohtaja Asko Saviaho vahdistaa valintapäätöksen heti samalla viikolla allekirjoituksellaan. Syynä tähän oli se, että sekä oma esimieheni Posti-Telen henkilöstöjohtaja Juha Kivinen että Postin henkilöstöjohtaja Jouko Lappalainen olivat tuon viikon työmatkalla Amerikassa. Tiesin molemmat pelimiehiksi, jotka olisivat varmasti laittaneet kapuloita rattaisiin. Tällä kertaa Kiviselle ei ollut kovin mieluisaa, että olin ”yhden askeleen edellä”. Tämä tuli konkreettisesti esille lähtökeskustelussa, jossa hän sanoi, että ”olisi voitu tulospalkkiotakin maksaa, jos en olisi lähtenyt”. Periaatteessa hänen olisi pitänyt maksaa se joka tapauksessa, mutta saamatta se jäi.

Yrityskuvamarkkinointiyksikkö keskittyi Lipposen johdolla lähinnä sponsorointiin, jonka toteutus tuntui minusta lähinnä holtittomalta rahan tuhlaukselta. Kohteina olivat mm. jalkapallo ja

keihäänheitto. Omaksi tehtäväkseni tuli Postin huippujen hakeminen ja valinta omasta henkilöstöstä. Eri harrastusalojen huippuja valittiin kuusi. Itse toimin kummina surrealistisia tauluja maalanneelle Kalevi Pikkaraiselle, jonka näyttely "Näkymätön mies ja näyttävä nainen" oli vuosina 1994–1995 esillä monissa isoissa postikonttoreissa.

Yksikön alkuvaiheessa meillä oli yhteinen iltapalaveri Asko Saviahon kanssa jossakin Helsingin keskustan ravintolassa. Tuliaisiksi Saviaholle olimme varanneet liikelahjoilla täytetyn Postin mainoskassin, jonka huipentumaksi poikkesimme vielä Matin kanssa ostamassa aasialaiskaunottarien tähdittämän aikuisviihdevideon jostakin alan liikkeestä Kalliossa.

Yksikössä ollessani jatkoin myös Posti-Telen yrityskuvatutkimusten tekoa yhteistyössä Gallup Insightin kanssa. Jossain vaiheessa Matti Lipponen ehdotti, että meidän pitäisi vaihtaa yhteistyökumppani johonkin hänen tuttunsa liikennevalotutkimukseen, jossa tulokset havainnollistetaan selkeästi väreillä. Vastustin ehdotusta tiukasti, koska tehtyyn tutkimukseen oli oltu tyytyväisiä, muutos olisi aiheuttanut mittauksessa epäjatkuvuuden ja se olisi myös ollut lähes mahdoton perustella konsernille ja Telelle, jotka olivat koko talon yhteisessä mittauksessa mukana. Matti totesi, että Asko Saviaho saa päättää asian. Minut Matti evästi etukäteen siten, että "minulla ei pidä olla hänen kanssaan eriävää mielipidettä Saviahon luona". Menimme vastaanotolle, jossa Matti esitteli ensin oman ehdotuksensa. Sen jälkeen minä kerroin, miksi muutosta ei pidä tehdä. Saviaho totesi sen jälkeen, että "eiköhän me jatketa entisellä". Kiitimme ja poistuimme. Sen jälkeen asiasta ei Matin kanssa koskaan puhuttu.

Postiin siirtyminen merkitsi myös lyhyen aidosti henkilökohtaisten PC-tietokoneiden ajan loppua, sillä Postissa koneet kytkettiin talon sisäiseen verkkoon. Varsinaista tietosuojaa ei verkossa ollut, sillä sieltä voi kuka tahansa helposti kopioida atk-tukihenkilöiden oman osaamisensa kehittämisessä käyttämät pelit kuten tuolloin suosittu räiskintäpeli Doom. Pari vuotta myöhemmin leviämään alkanut internet lopetti loputkin kuvitelmat PC-tietokoneiden henkilökohtaisuudesta.

Kun Viestintäjohtaja Pirjo Toivoselle tuli äkkilähtö, ei rinnakkaista yksikköä enää tarvittu. Matti Lipponen odotti nyt pääsevänsä viestintäjohtajaksi, mutta tämä toive ei toteutunut. Uudeksi viestintäjohtajaksi valittiin markkinointitehtävissä kunnostautunut Riitta Vuorenmaa. Tämä sopi minullekin paremmin, sillä minun oli ollut koko ajan vaikea ymmärtää ja hyväksyä useimpia Matin touhuja. Matti itse siirtyi tässä rytäkässä joulupukin myyntimieheksi.

Kehittäjien joukkoon ja joukosta pois

En ollut kuitenkaan jäämässä Riitan alaisuuteen, sillä Hannu Tuominen oli 1994 perustamassa Laatu ja kehitys -yksikköä, jossa oli luvassa itseäni enemmän kiinnostavia tutkimustöitä. Uusi yksikkö oli periaatteessa hieno mahdollisuus koota yhteen erilaiset tutkimus- ja kehitystyöt. Ehkä porukkaa oli kuitenkin liikaakin, sillä en oikein löytänyt yksikössä paikkaani ja enkä saanut riittävän mielenkiintoisia töitä tehtäväkseni. Yksiköstö toiseen mukanani kuljettamat yrityskuvatutkimukset toki jatkuivat ja kuten myös Yrityskuvamarkkinoinnin perintönä matkaan tullut "Näkymättömän miehen" kierros postikonttoreissa. Naapurihuoneessa istuneen kirjeen korvautuvuutta tutkineen Heikki Nikalin kanssa oli toki mukava väitellä niin kahden kesken kuin julkisestikin.

Turhautumistani purin ainakin kerran kirjoittamalla äkäisen muistion yhdestä yksikön tutkimushankkeesta, joka olisi mielestäni pitänyt hoitaa paljon paremmin. Tuosta teosta ei ollut mitään hyötyä - ei ainakaan minulle.

Kun Lehti- ja jakelupalvelut 1996 uudisti organisaatiotaan hain uuteen Markkinointipalveluyksikköön, jonka Tero Alen oli saanut vetääkseen. Tero halusi kuitenkin kehittämistehtäviin mieluummin Jarmo Välimaan, mutta suositteli minua laatupäälliköksi Jakelupalveluja vetämään tulleele Henri Peltoniemelle. Laatu on ollut minulle aina hämmäinen ja epämääräinen käsite, jonka nimissä en ole koskaan halunnut itse tehdä mitään. Siksi suostuinkin uuteen tehtävään vain sillä ehdolla, että sain jatkaa kehityspäällikkönä.

Uudessa yksikössä ensimmäisiä töitani oli koko maan kattavan jakelun palvelumittarin toteuttaminen. Postinsaajat houkuteltiin vastaamaan kyselyyn arpomalla 1996 Pariisin matka ja 1997 Lontoon matka. Tutkimuksen tuloksista tehtiin yksi kaikille yhteinen tulosraportti käyttöohjeineen. Lisäksi 550 suurinta jakelutoimipaikkaa sai oman Excel-makroilla toteutetun tulostesivunsa, jonka viidessä kuvassa oman toimipaikan tuloksia verrattiin ensimmäisenä vuonna muun maan tuloksiin ja toisella toteutuskerralla edellisen vuoden tuloksiin.

Samoihin aikoihin ohjattiin myös jakelutoimipaikkoja avaamaan aamuisin ensimmäiseksi sähköposti, jonka kautta voitiin välittää nopeammin työohjeita ja häiriötietoja. Kiinnostusta saatiinkin lisättyä vauhdilla, kun luvattiin joka aamu viidelle ensimmäiselle sähköpostin avaajalle pullo Postin punaviiniä.

Posti oli järjestänyt 1995 kirjelaatikon suunnittelukilpailun, jota oli voittajan valintaan asti hoitanut Jarmo Välimaa. Hanke siirtyi häneltä toteutusvaiheen alkaessa minulle, jolloin jouduin koko talossaoloajanani lähimmäksi käytännön suoritustyötä. Kilpailun voittanut Jarmo Lehtosen ja Jukka-Pekka Metsävainion suunnittelema kirjelaatikko oli tuossa vaiheessa vasta idea, jonka loppuun hiominen, prototyypin valmistaminen ja sarjatuotantoon siirto vaati paljon työtä.

Lisäksi koko kirjelaatikkopalvelun toimintamalli oli päätetty uudistaa asiakkaita paremmin palvelevaksi. Tätä varten perustettiin vedettäväkseni Uusi konsepti uusille kirjelaatikoille -projekti. Ehdotin itse tätä nimeä projektille, sillä siitä sai helposti hauskan lyhenteen UUKOUUKI, joka osaltaan ironisoi eri projektien käsittämättömiä nimilyhenteitä.

Ensimmäinen kokeilulaatikko asennettiin 1997 Mikkeliin. Siinä yhteydessä minua haastateltiin ensi kertaa televisioon. Kun YLE:n toimittaja kysyi ensimmäisen kysymyksen, oli se niin yllättävä, että menin aivan hiljaiseksi enkä saanut sanaa suustani. Onneksi kyseessä ei ollut suora lähetys, vaan voitiin pysäyttää kuvaus ja aloittaa hetken päästä uudestaan. Silloin homma hoitui yhtä sujuvasti kuin joissakin aiemmin tehdyissä radiohaastatteluissa.

Eroon liian käytännönläheisestä

Käytännön asioiden junailu ei ollut kuitenkaan minulle mieluisinta työtä, joten irrottauduin mielelläni kirjelaatikkoihin liittyvistä töistä asennusvaiheen alkaessa. Onneksi Postin pääkonttoria tuolloin vuonna 1998 taas kerran uudelleenorganisoi ja perustettiin Juha Salovaaran vetämä

Tuotteet-liiketoimintaryhmä sekä sen alayksiköksi Matti Akonniemen vetämä Viestinvälityspalvelut. Siirryin tuolloin kehitystehtäviin tähän Matin vetämään yksikköön.

Heti uuden yksikön alkajaisiksi teetettiin VBI Technologyn konsulteilla Erkki Leikkarilla ja Pasi Lindholmilla viestinvälityksen strategiaselvitys, jossa he ehdottivat selkeää panostusta sähköiseen viestinvälitykseen. Jatkoselvityksissä kehitettäviksi tuotteiksi täsmentyivät monimuotokirje sekä sen lähettämis- ja vastaanottosovellukset, sähköinen asiointilomake, verkkoposti ja varmennepalvelut, joita alettiin kehittää vuonna 1999. Itse osallistuin tähän strategiatyöhön ideoitten selkiyttäjänä ja yhteyshenkilönä konsultteihin.

Uusia liiketoimintoja kehittämään perustettiin uusi yksikkö, johon koottiin aiemmat kehityshankkeet ja niiden tekijät sekä rekrytoitiin uutta väkeä. Johtajaksi palkattiin pankkimaailmassa aiemmin seikkaillut Olli Harjama. Muistan tuosta vaiheesta yhden uuteen yksikköön siirretyn sähköisten palvelujen kehittäjän, joka sanoi tuntevansa Harjaman ennestään. Ei sanonut muuta. Vähän myöhemmin kuulin, että hän ei ole enää Postin palveluksessa. Jo siinä vaiheessa olisi hälytyskellojen pitänyt soida.

Sähköisten palvelujen kehitysohjelmalle perustettiin ohjausryhmä, jossa olivat mm. kehityspäällikkö Jussi Rinta-Filppula Mediapalveluista, kehityspäällikkö Mika Toivonen Logistiikkapalveluista ja minä Viestinvälityspalvelujen kehityspäällikkönä. Ryhmän työllä ei kuitenkaan ollut juuri merkitystä, sillä Harjama hoiti asiat kulloisenkin mielohteensa mukaan. Vähitellen yksiköstä siirtyi Postin ulkopuolelle monia palvelukehittäjiä toiset omasta aloitteestaan ja toiset Harjaman vauhdittamana. Itsekin olin kuulemma jossakin vaiheessa hänen lähdytyslistallaan, vaikka työpaikkani oli toisessa yksikössä.

Harjama käsitteli totuutta hyvin joustavasti. Mieleen on jäänyt asiakastilaisuus, jossa hän esitteli tutkimustuloksimme ja kertoi niiden osoittavan täysin muuta kuin, mitä ne todellisuudessa osoittivat. Kohta tämän jälkeen hän totesi, että tutkijoilta voi kysyä lisätietoja. Oli ehkä kuitenkin hyvä, että kukaan ei kysynyt.

Multikirje konkretisoituu

Melkoisesta turbulenssista huolimatta uusia tuotteita saatiin kuitenkin kehitettyä. Itse olin kehitysyksikön Jari Vesasen kanssa tekemässä bisnescasea Multikirjeelle. Kovin paljoa faktatietoa ei laskelmaan voinut ollakaan, mutta tärkeintä oli varmistaa palvelun toteutus. Tästä syystä laadimme sellaisen laskelman, että Multikirjeellä saavutetaan nopeasti varsin komeat tuotot. Se täytti tehtävänsä ja palvelu päätettiin kaupallistaa.

Kun Multikirje ja sen sähköinen vastaanottokanava Netposti oli saatu myyntikuntoon, nimitettiin palvelua aiemmin kehittänyt Milka Lehto Multikirjeen tuotepäälliköksi. Hän oli hetken aikaa minun ryhmässäni, kunnes koko uusi liiketoiminta taas kokonaan uudelleenorganisoiitiin. Tiedottaja Markku Korhonen tuli myös lyhytaikaiseen ryhmääni muiden palvelujen myyntimieheksi. Kun hän

haki tehtävään, jouduin kysymään, onko hän tosissaan, sillä niin tiukasti olin hänet tiedottajaksi mieltänyt. Kun hän vakuutti olevansa tosissaan, pestasin hänet mielihyvin.

Itse kävin esittelemässä multikirjettä rapakon takana. Pidin Vancouverin postikonferenssissa vuonna 2000 esitelmän "MultiLetter combines the electronic and paper letter". Heikki Nikali oli houkutellut minut osallistumaan, sillä hän oli itse päättänyt mennä samaan aikaan naimisiin.

Yrityskuvatutkimusten teko jatkui myös Viestinvälityspalvelut-yksikössä, jossa muuten keikuin paperisen ja sähköisen viestinnän välimaastossa. Yksi mielenkiintoisimmista hankkeista oli "PK-yritysten viestinvälitystarvetutkimus", jonka tein vuonna 2000 yhteistyössä tuolloin Gallup Insightissa vaikuttaneen Pekka Törrösen kanssa. Tutkimuksessa jaoin PK-yritykset Postin palvelujen käytön mukaan viiteen segmenttiin alkaen suurkäyttäjistä ja päättyen kuluttajien tavoin käyttäytyviin pienkäyttäjiin. PK-yrityksille tyypilliseksi piirteeksi havaitsimme sen, että niissä kaikki mahdollinen pyritään tekemään itse, jotta yrityksen kassasta ei tarvitsisi luovuttaa rahaa ulkopuolisille.

Tutkimusten teossa ei yleensä ole pidetty tiukasti kiinni yksikkörajoista. Niinpä olin 2001 mukana Heikki Nikalin pääosin ideoimissa kotitalouksien ja yritysten viestinvälitystarvetutkimuksissa. Kolmantena tekijänä oli Katri Jakosuo, joka sittemmin teki väitöskirjan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisistä yhteyksistä saaden tulokseksi, että henkilöstötyytyväisyys ei vaikuta Postissa asiakastytyvyyteen. Tärkein panokseni näissä viestinvälitystarvetutkimuksissa oli ilmeisesti lopulta se, että kirjoitin niiden valmistuttua Viikkopostiin jutut "Onko kirjeelle tilaa kännykkä-Suomessa" ja "Yrityskirje joutumassa ahtaalle".

Kun kehitystoimintaa uudelleenorganisointiin siirtyi Olli Harjama Postin kehitysjohtajaksi, jonka tehtävänä olivat nyt pikemmin linjanvedot kuin uusien palvelujen kehittäminen. Hänen strategiatyöskentelynsä oli niin hektistä, että yksikössä vitsailtiin, että Harjamalla on aamupäivän strategia ja iltapäivän strategia. Kovin pitkään hän ei ehtinyt uudessa tehtävässään poukkoilla, kun hänelle tuli äkkilähtö. Alaisilleen hän sai kuitenkin ennen lähtöään huikatuksi: "Tuli potkut".

Sähköisen viestinvälityksen tutkijaksi

Viestinvälityspalvelut siirtyi 2000-luvun alussa Pasilaan rakennettuun avoimen kirjan näköiseen rakennukseen. Minullakin oli siellä työhuone, jossa tosin ehdin käydä vain muutaman kerran, sillä olin jäänyt keskustan pääkonttoriin hengailemaan sähköisen viestinnän kehittäjien kanssa, koska huonetilaa oli vapaana. Yhtenä päivänä olin jo koonnut tietokoneet ja muut tavarani auton peräkonttiin aikoen kuljettaa ne Pasilaan. Heti sen jälkeen kuulin, että silloinen esimieheni Matti Akonniemi tulee väliaikaisesti uuden Sähköiset viestinvälitysratkaisut -yksikön johtajaksi. Kannoin äkkiä tavarat autosta takaisin työhuoneeseeni ja olin kuin ei olisi mitään tapahtunutkaan. Kun yksikön taloussuunnittelija vähän myöhemmin siirtyi talon ulkopuolelle, otin hänen pestinsä hoidettavakseni ja sain näin jatkaa keskustassa pääpostitalolla.

Sähköisten viestinvälitysratkaisujen johtajaksi nimitettiin Petteri Puhakka Tiedosta. Hänen aikanaan saatiin valmiiksi mm. Netposti 2.0, jonka kunniaksi pidettiin isot juhlat. Niistä minulla on vielä

muistona pieni pehmoleluapina, jonka paidasta tuo Netpostin versionumero oli tarkistettavissa. Muistan myös toiset juhlat, joihin meidät johdattivat isopäiset sähköpostimiehet, joiden varusteet lojuvat edelleen Postintaival 7:n kellarikerroksessa. Tuosta toisesta henkilöstötilaisuudesta muistan sen, että yhtenä tilaisuuden organisaattoreista toiminut Lauri Palmu jakoi omat drikkilippunsa meille maallistuneemmille osallistujille. Kutsu tilaisuuteen tuli olutpullosta, jonka etiketissä oli palmusaarta kuvaava postimerkki ja vastaanottajan nimi. Niissä taisi olla yksikön sihteerillä Pia Paasikivellä melkoisesti puuhaa.

Tein SVR:ssä asiakastarvekyselyt mm. lomakepalvelusta, sähköisistä vaaleista sekä ajan ja tiedon hallinnan tuotekonseptista. Netposti sen sijaan oli jo niin pitkällä, että siitä päästiin tekemään asiakastytyväisyyskyselyitä. Pelkästään sähköisten palvelujen kyselyihin en kuitenkaan rajoittunut, vaan hypin taas aidan yli perinteisten palvelujen suuntaan. Viestinvälityspalveluissa oli Vipatus-kehityshanke, jonka takoituksen oli laittaa koko palvelusalkku uuteen uskoon. Tähän hankkeeseen tein jakeluaikakyselyn kuluttajille sekä yhdessä Add Valuen Pekka Törrösen ja Jaakko Hyryn kanssa asiakastarvekyselyn Postin yritysasiakkaille. Vipatus-hankkeen yhtenä kuningas-ajatuksena oli sisältöriippumaton jakelu. Tuumimme Heikki Nikalin kanssa, että tähän tarkoittaa sitä, että asiakas saa valita halvimman jakeluhinnan. Sen perustella laskimme, että jos kaikki posti kuljetetaan lehtihinnaston hinnoilla, niin liiketoiminta on heti pahasti miinuksella. Kun ajatusten vipatus oli saatu hankkeessa paremmin kuriin, jatkettiin projektia nimellä Oiva.

Vuonna 2003 sähköinen liiketoiminta jälleen uudelleen organisoitiin yhdistämällä se käytännön markkinointipalveluja tuottavaan Atkokseen. Uuden ison Atkoksen johtoon valittiin Vuokko Skyttä, joka oli jo joitakin kuukausia ollut SVR:ssä ikäänkuin uutta työtä käyttämässä. Paikkaa oli myös hakenut johtajamme Petteri Puhakka. Kun pesti jäi saamatta, lähti hän pois Postista. Halusimme kuitenkin osoittaa tyytyväisyyttämme ja kiitollisuuttamme, joten kävimme Markku Korhosen kanssa hankkimassa Petterille Tampereen Lenin-museosta työn sankarin kunniakirjan, jonka asianmukaisesti täytimme ja sen ohella luovutimme myös työn sankarin rukukset.

Pakon sanelema syrjähyppy Atkokseen

Siirtymävaiheessa entiset SVR:n työntekijät olivat vapaata riistaa, josta monet siirtyivät Postin pääkonttoriin Pasilaan. Vipatus-hanketta vetänyt Markku Virme kyseli haluaisinko siirtyä hänen ryhmäänsä. Sanoin, että lähden vain, jos saan palkankorotuksen. En saanut. En lähtenyt. Siirryin sen sijaan Atkokseen viestintäjohtaja Eija Rahikaisen ryhmään, jossa tehtävikseni määriteltiin tutkimukset ja tiedottaminen minkä lisäksi olin mukana emoyhtiö Postin BI-tiimissä.

Kouluttajakokemukseni perusteella vedin myös yhdet Atkoksen strategiapäivät. Koska Atkoksen liiketoiminnan tulos tuli keskeiseltä osin paperisten mainosmateriaalien käsittelystä ja postimiesten jakamista paperisista ekirjeistä jakelusta, oli sille rakennettu imago Postin sähköisenä palveluna vahvasti harhaanjohtava. Tuossa strategia-workshopissa sähköisten palvelujen kehittäjä Petri Karlsson kiteytti tämän mainiosti: ”Atkoksesta ei ole muuta sähköistä kuin Pasi Ketosen tukka”.

Heikki Nikali oli tammikussa 2003 saanut hyväksytyksi abstraktin eli ennakkoluvan, jonka mukaan seuraavan kesän Rutgers-yliopiston postikonferenssissa Espanjassa voi pitää esitelmän

kohdeviestinnän eri kanavien hyötyjä arvioivasta tutkimuksesta. Tutkimuksessa oli tarkoitus vertailla kirjettä, puhelua, tekstiviestiä ja sähköpostia. Heikki pyysi minut mukaan tekemään kyselylomaketta, organisoimaan tiedonkeruun, analysoimaan tuloksia ja kirjoittamaan raporttia. Tutkimuksen mielenkiintoisin tulos oli se, että jos henkilön vastaanottama viestimäärä kasvaa runsaasti, hän vastaanottaa hänelle tulvivat viestit mieluiten sähköpostin kautta. Tästä keksinkin tutkimuksellemme nimen ”Viestitulvan vastaanotto”.

Analysoimme aineistosta myös eri viestimien hyötyfunktioita, Heikki SASilla ja minä SPSS:llä, mistä ohjelmistovalinnasta olemme kumpikin osaltamme pitäneet kiinni jo yli 20 vuotta. Molemmat ohjelmistot tuottivat suunnilleen samanlaisia tuloksia, joissa selitysasteet kuitenkin jäivät melko alhaisiksi. Itse olin kääntymässä sille kannalle, että näitä tuloksia ei välttämättä kannattaisi esittää konferenssissa. Heikki kuitenkin päätti tapansa mukaan edetä tiukasti alkuperäisen suunnitelman mukaan ja esitti tutkimuksesta osin yhdessä kirjoittamamme paperin Espanjassa. Sen verran kevyksi tämä tutkimus kuitenkin osoittautui, että siihen perustuvaa artikkelia ei hyväksytty seminaarin parhaista esityksistä koottuun kirjaan, mihin useimmat muut artikkelimme ovat päässeet.

Itse en halunnut lähteä tämän vuoden seminaariin siitäkään syystä, että ylioppilasvuodesta 1972 suosikkibändinäni ollut King Crimson esiintyi heti seminaarin jälkeisenä sunnuntaina Finlandia-talolla. Se oli bändin toistaiseksi ainoa konsertti Suomessa ja voi jäädäkin viimeiseksi, vaikka bändin johtaja Robert Fripp tietävästi suunnitteleeikin parhaillaan uudelle, nyt kolme rumpalia sisältävälle bändilleen ainakin Englannin kiertuetta. Kun tämä monen hiljaisen vuoden jälkeen koottu uusi bändi teki syksyllä 2014 kiertueen USA:ssa, harkitsin vakavasti Amerikan matkaa.

”Viestitulvan vastaanotto” -raportin lopussa tutkimuksemme tunnustettiin uhkarohkeaksi kokeiluksi ja pohdittiin jatkotutkimusaiheita. Kun tarkasteltavanamme olivat olleet vain viestimäärät eri kanavissa ilman sisällön tai käyttötarkoituksen määrittelyä, tulimme siihen tulokseen, että jatkossa pitäisi tarkastella konkreettisemmin määriteltäviä viestejä. Erityisen kiinnostaviksi arvioimme markkinointiviestit, joissa kärjistyy selvimmin toivottujen ja ei-toivottujen viestien ero.

Kohti markkinoinnin väitöskirjaa

Jo samana vuonna aloitinkin markkinointiviestinnän vastaanoton hallinta- ja selviytymisstrategioita hahmottavan tutkimuksen. Tutkimusraportissa ”Paperilla vai sähköisesti” ilmeni, että kirjeviesti on suoramarkkinoinnin mieluisin vastaanottokanava ja myyntipuhelu selvästi torjuttu. Esitin tutkimustulokseni syksyllä 2003 myös digitaalisen liiketoiminnan foorumilla Diviassa. Tässä Helsingin kauppakorkeakoulun yhteydessä toimineessa keskusteluforumissa Heikki Nikali oli ollut alusta mukana, sillä olihan hän joitakin vuosia aikaisemmin väitellyt tohtoriksi samassa oppilaitoksessa.

Heti tilaisuuden jälkeisessä keskustelussa forumin perustaja ja vetäjä Mika Raulas sanoi minulle, että koska pohdiskelen mielelläni tällaisia asioita, niin minunhan pitäisi tehdä aiheesta väitöskirja. Paikalla ollut Heikki Nikali tuki ehdotusta innokkaasti, kuten sittemmin koko prosessin ajan aina väitöskirjan valmistumiseen asti.

Myöhemmässä keskustelussa Mika Raulas sanoi, että voisin helposti päästä rehtorin erikoisluvalla kauppakorkeakoulun jatko-opiskelijaksi, kunhan vaan teen hakemuksen. En päässyt, vaan posti toi hylkäyskirjeen, jonka oli laatinut Baskin Anu. Tämä ei kuitenkaan tahtia haitannut, sillä menin muina miehinä kuuntelemaan keväällä 2004 integroidun markkinoinnin kurssia, jota luennoivat Mika Raulas ja professori Christian Möller. Kun minut sitten oli syksyllä hyväksytty jatkokoulutusohjelmaan, hain Mikalta merkinnän kurssista. Pääaineekseni otin markkinoinnin, jota kohtaan olin vuosi vuodelta tuntenut yhä enemmän kiinnostusta. Olinhan ollut mukana myös monissa sisäisen markkinoinnin hankkeissa. Tämä oli miltei täyskäännös ajattelussani, sillä opiskeluaajan vahvojen vasemmistosympatioiden aikaan markkinointi oli ollut minulle lähes kirosana.

Väitöskirjan teon alkuvaiheessa liitin kanavapreferenssinäkökulman useisiin muihin tutkimuksiini, jotta ymmärtäisin paremmin ongelmani ja voisin kuvata sen mahdollisimman monipuolisesti. Yliopistomaailmassa se oli paha virhe. Siellä on tapana selvittää vähillä omilla aineistoilla, sillä tärkeämpänä pidetään viittailua muiden tutkimuksiin ja oman tutkimuksen kytkemistä johonkin vallitsevan tutkimustradition ajattelutapaan ja teorioihin. Tuskailin useita vuosia sen kanssa, että muita tutkimuksia aiheesta oli varsin vähän ja niissä vähissäkin teoreettiset kytkennät olivat löyhänlaisia. Aihe oli aika outo myös kauppakorkeakoulun professoreille, joten oli vaikea saada syvällisempää ohjausta tai en ainakaan kyennyt vastaanottamaan sitä.

Kun olin työstänyt väitöskirjaani muiden töiden ohella 4-5 vuotta, päätin jättää sen esitarkastettavaksi vuoden 2009 alussa otsikoituna ”Markkinointiviestintäkanavien mieluisuus ja hallintatarve kuluttajilla”. En ollut työhöni kovin tyytyväinen, mutta ajattelin, että tällä tavalla saan vihdoinkin kunnon palautetta. Tutkimusta pisimpään ohjannut professori Liisa Uusitalo hankki esitarkastajiksi Helsingin Yliopiston dosentin Anu Rajaksen Kuluttajatutkimuskeskuksesta ja professori Pirjo Vuokon Turun kauppakorkeakoulusta. Pari kuukautta myöhemmin he ilmoittivat, että minun pitäisi vetää työni pois esitarkastusprosessista. Halusin kysyä perusteluja, mutta he kieltäytyivät keskustelemasta kanssani. Liisa sai kuitenkin tivattua heiltä parin sivun kirjalliset kommentit. Ne olivat aika tylyjä ja kertoivat joiltain osin myös väärinymmärryksestä.

Väitöskirjan loppurutistus

Väitöskirjan teko jäi tämän jälkeen noin vuodeksi lepäämään, mutta vuoden 2010 alkupuolella sain uuden kipinän aloittaa, kun löysin kanavapreferenssien selittäjäksi mediavalintateoriat. Tein kesäkuussa uuden kanavapreferenssimittauksen, jolla sain vertailutiedot aikaisempiin vuoden 2006 tuloksiin. Kanavapreferenssien selittämiseksi keräsin saman vuoden syksyllä laajan ja monipuolisen aineiston, jonka toteutusohje ja -prosessi oli niin mutkikas ja haastava, etten viitsinyt sitä edes väitöskirjassa kokonaisuudessaan selostaa. GallupKanava selvisi Joni Valleniuksen johdolla kuitenkin hyvin myös tästä tiedonkeruusta. Työn uudelleen aloittaminen tarkoitti sitä, että väitöskirja tuli perustumaan lähes kokonaan näihin uusiin aineistoihin, jolloin aiemmat aiheesta tekemäni tutkimukset jäivät ikään kuin valmisteleviksi harjoitustöiksi.

Liisa Uusitalo jatkoi edelleen tutkimuksen ohjaajana. Liisan kanssa oli ongelmana, että hän useimmiten tyrmäsi samantien esittämäni uudet ideat ja ruksasi asiaankuulumattomina hetkessä yli

suuren osan kirjoittamistani tekstisivuista. Toistaalta Liisa tarjosi innokkaasti tilalle omia lempiajatuksiaan, joista minä puolestaan en yleensä saanut kiinni. Kun tuskailin ongelmaani tutulle toisen oppiaineen professorille, hän totesi, että Liisallahan on tullut kaikkien aikaisempien ohjattaviensa kanssa loppuvaiheessa riita. Tuo tieto helpotti ja vahvisti uskoa omiin linjauksiin.

Esittelin uudet tutkimustulokseni myös postinkonferenssissa 2011 Jersey saarella ja ne julkaistiin konferenssin vuosittaisessa kirjassa sen toimittajien Michael Crewn ja Paul Kleindorferin ehdottamalla otsikolla "Understanding consumer preferences for paper and digital marketing". Jatkoin väitöskirjan työstämistä suhteellisen itsenäisesti vuoden loppuun asti, jolloin katsoin, että se alkaa olla valmis. Liisa jäi samoihin aikoihin eläkkeelle ja työni uudeksi ohjaajaksi määrättiin Christian Möller, jonka kanssa olin aikaisemmin keskustellut aiheesta työni alkuvaiheessa vuoden 2004 tienoilla. Crisulta sain erinomaiset kommentit ja ohjeet, joiden avulla sain viimeistelyä väitöskirjani nopeasti selvästi paremmaksi kokonaisuudeksi. Crisu sai myös suostuteltua aiemmin määrättyä tarkastajat jatkamaan. Nyt he suosittelivat julkaisemista.

Väitöstilaisuus siirtyi elokuulle 2012, joten minulla oli alkukesä hyvää aikaa viimeistellä väitöskirjani painokuntoon. Kanteen tilasin keräilijäkaveriltani Portugalissa asuvalta kuvitustaiteilija Jukka Murtosaareltä pinup-henkisen kuvan, joka ei kuitenkaan saanut olla liian pinup yliopistomaailmaan. Työ sain nimekseen ”Markkinointiviestinnän kanavapreferenssit kuluttajilla”, sillä varsinkin Liisa oli kiivaillut koko ajan hallintatarpeen otsikossa mainitsemista vastaan, koska se oli hänen mielestään vasta tutkimuksen tulos. Tosiasiassa koko tutkimushanke oli lähtenyt liikkeelle halusta selvittää tuota hallintatarvetta.

Väitöstilaisuuden alku oli vakava ja jännittävä. Paukuttelin puhujanpöntöstä parinkymmenen minuutin puheen ilman havaintoaineistoja. Vasta myöhemmin kuulin, että olisin yhtä hyvin voinut pitää itselleni tutumman ja luontevamman PowerPoint-esityksen. Paikalla olleet sukulaiset ja työtoverit istuivat hiljaa. Lausuin oikein asiaankuuluvat korulauseet ja vastaväittäjä Anu Raijas voi aloittaa tarkastuskysymyksensä. Tunnelma vapautui muutamassa minuutissa, kun vastasin johonkin kysymykseen vitsikkäästi. Sen jälkeen tarkastaminen sujui rennosti ja minulla oli jopa hauskaa. Yleisökin hörähteli. Vastaväittäjä kysyi, kuuluuko työni positivistiseen tieteentraditioon. Sanoin hyväksyväni sellaisen tulkin ”pitkin hampain”.

Karonkka pidettiin Vantaan Tikkurilassa Pâkasin kartanosta tehdyssä juhlatalossa. Juomatarjoilu oli asianmukaisesti aittaan rakennetussa Prereferenssi-baarissa. Viihdyttämään kutsumani Kuunkuiskaajat saivat kahteen kertaan vakuuttaa, että ”työlki ellää, mutta kaupalla rikastuu”. Juhliminen oli ainakin omalta osaltani perusteellista, sillä vasta aamuviideltä pääsin taksilla kotiin.

Vihdoinkin päätoimiseksi tutkijaksi

Palataan vuoteen 2004, jolloin aloittelin edellä kuvaamaani väitöskirjan tekoa. Tuolloin tutkimusjohtaja Heikki Nikalia pyydettiin perustamaan Business Intelligence -yksikkö, johon lähdin mielelläni mukaan heti alusta alkaen, sillä olin koko ajan kokenut Atkoksen ympyrät liian pieniksi haastavan ja laaja-alaisen tutkimuksen teolle. Pitkään hellimäni kehityspäällikön tittelin vaihdoin nyt tutkimuspäälliköksi, sillä vuosien kuluessa talo oli täyttynyt kehityspäälliköistä.

Alkuvaiheessa BI-yksikössä oli parhaimmillaan kymmenen henkeä. Määrää vastaavaa hyötyä tästä porukasta ei kuitenkaan koskaan saatu, sillä jotkut mukaan tulleista henkilöistä laittoivat koko ajan kapuloita rattaisiin haitaten muidenkin työtä. Juurikaan en jaksanut harmistua, kun vuoden 2009 YT-neuvottelut ratkaisivat ongelman. Sen jälkeen hommat ovat sujuneet sutjakkaammin ja töissäkin on ollut paljon hauskenpää.

Edellisistä työyksiköistä toin BI:hin mukaanni vuodesta 1997 tekemäni Postin kuluttajabränditutkimuksen, millä nimellä aiemmin tehtyjä yrityskuvamittauksia oli alettu kutsua. Vuodesta 2006 alkaen tein niitä vuosittain. Vuonna 2013 päätettiin tutkia erikseen pakettibrändiä ja viestinvälitysbrändiä, jolloin minulle jäi viestinvälitysbrändi, sillä arvioimme asiakastytyväisyys- ja bränditutkimuksista päävastuun kantaneen Leeni Kiikkilän kanssa, että sen mutkikkaan sisällön voimme hahmottaa paremmin talon sisältä.

Edelliseltä vuosituhanneelta on peräisin myös kuluttajien postikorttitutkimus, joka tehtiin ensi kerran 1998 ja sen jälkeen ensin kahden, sitten kolmen ja lopulta neljän vuoden päästä edellisestä. Koska joulukortit ovat selvästi suurin postikorttierä, alettiin vuonna 2012 tehdä vuosittain joulukorttitutkimusta, jotta tuotepäällikkö Johanna Rouheella olisi tutkittua tietoa, kun mediat kyselevät joulun alla, miten paljon ja mistä syystä joulukortteja vielä lähetetään.

Kun olin päättänyt tehdä väitöskirjani markkinoinnista, otin mielelläni vastuulleni kaikki suoramainontaa selvittävät tutkimukset. Ensimmäiseksi teimme vuonna 2005 yhteistyössä Add Valuen Pekka Törrösen ja Jaakko Hyryn kanssa Kati Nevalaisen tilaaman tutkimuksen ”Suoramarkkinoinnin asiakastarve ja potentiaali”. Sen tulokseksi kiteytimme, että paperisuoran käyttötarve on yrityksellä, joka täyttää kolme ehtoa: yritys tavoittelee kasvua, sillä on vähintään 500 asiakasta ja henkilöstömäärä on vähintään viisi.

Vuonna 2007 selvitettiin eri lehtitaloilta saadulla aineistolla, menevätkö kaikkien lehtitalojen paperiset suoramainokset samoille henkilöille. Analyysissä selvisi, että päällekkäisyyttä on melko vähän. Vuonna 2008 selvitettiin ostamisen tiedonhakukanavia, 2009 mainoskieltojen kasvun syitä ja 2011 kuluttajien suhtautumista osoitteettomiin nippulähetyksiin, jotka tulivat tuotantoon 2015.

Itellan osin omistama TGM käynnisti 2006 Channel Star -tutkimuksen, jossa mitattiin kuluttajien kanavapreferenssää osin samaan tapaan kuin omissa tutkimuksissani. Kun tutkimuksesta ei kuitenkaan tullut heti myyntituotetta, he pyysivät minulta analyysiapua. Analysoinkin vuosien 2007 ja 2008 aineistot, mutta jouduimme lopulta toteamaan, että tällainen tutkimus tuottaa yleistasoista ymmärrystä kanavien käytöstä, mutta sen avulla ei voi rakentaa markkinoinnin kohdennuspalvelua.

Laskujen sähköistymisestä tärkeä tutkimuskohde

Laskujen sähköistyminen on myös ollut BI:n keskeinen tutkimusalue. Ensimmäinen iso tutkimushanke aiheesta tehtiin vuonna 2004 yhteistyössä IRO Reseachin kanssa. Tutkimuksenteossa oli vielä tuolloin mukana alan veteraani Eero Meckelborg, joka laatikin haastavaan tutkimukseemme erinomaisen kyselylomakkeen. Analyysivaiheessa jouduimme kuitenkin huomauttamaan, että datassa on kokonaiskuvaa vääristäviä ns. outlier-havaintoja. Tähän

Meckelborg totesi kylmän rauhallisesti: "Asiakas ei yleensä tällaisia huomaa." Data kuitenkin korjattiin ennen lopullisten tulosten esittämistä.

Itse olin tehnyt ensimmäisen kuluttajakyselyn laskutuksen sähköistymisestä jo 2003. Sähköisen viestinnän palvelujen organisointi Itella Informationiksi lisäsi kiinnostusta asiaan ja vuodesta 2006 alkaen olen tehnyt heille vuosittain tutkimuksen "Sähköinen kuluttajalaskutus Suomessa". Tutkimusta ensimmäisen kerran Informationille suunniteltaessa heidän liiketoimintavastuullisensa olivat sitä mieltä, että sähköpostilaskusta ei kannata kysyä mitään, koska se ei ole liiketoimintaa. Tutkijana pidin kuitenkin pintani korostaen, että sähköposti on keskeinen osa laskutuksen sähköistymisilmiötä. Sen koommin asiasta ei ole keskusteltu ja sähköpostilasku on pysynyt tutkimuksessa ja raporteissa yhtenä keskeisenä sähköisten laskujen toteutustapana. Opus Capitan aikaan 2013–2014 tutkimus on tehty tiivistettynä konsernin piikkiin.

Koska Itella Information oli yksi konsernin kansainvälisimpiä osia, tehtiin laskutustutkimus 2006 myös Ruotsissa, Norjassa ja Saksassa. Vuonna 2010 tutkimus tehtiin peräti 16 maassa ja tiedonkeruusta vastasi Add Value. Vuonna 2013 tutkimus tehtiin kuudessa maassa, jolloin tiedonkeruusta otti päävastuu M3 Research. Kaikkina vuosina olen itse ottanut päävastuun tulosten analysoinnista ja raportoinnista. Esittelin vuoden 2010 tutkimuksen Haikon kartanossa pidetyssä postikonferenssissa ja se julkaistiin seminaarin kirjassa nimellä "Invoicing in 16 European counties". Itella Information painatti tutkimustuloksista myös samannimisen lehtisen, jota on jaettu ympäri Eurooppaa. Vuoden 2012 tutkimuksen esittelin kahden muun kirjoittajan Heikki Nikalin ja australialaiskonsultti Chris Pattersonin kanssa postikonferenssissa Irlannissa ja se julkaistiin kirjassa nimellä "Digitalization of consumer invoices: a comparative study".

Toteutukseltaan haasteellisin oli 16 maassa tehty tutkimushanke, jolloin jokaisessa maassa tehtiin erikseen yritys- ja kuluttajakysely eli yhteensä 32 osatutkimusta. Samanlaiset tutkimuslomakkeet jouduttiin käännättämään monille sellaisille kielille, joita en ollenkaan osannut. Lomakekäännökset laitettiin sitten tarkastettavaksi kunkin maan itellalaisille. Romaniasta saimme vastauksen, että meidän kysymyksemme eivät olleet lainkaan relevantteja, joten he ovat tehneet kokonaan uudet lomakkeet, jotka he lähettivät meille ainoastaan romaniankielisinä. Tässä vaiheessa ei ollut aikaa keskustella romanialaisten kanssa, joten välitin vain saadun kritiikin kääntäjälle, jotta hän voi tarkistaa, voiko alkuperäistä lomakekäännöstä jotenkin parantaa sen perusteella. Tulosten analyysissä ongelmana oli se, että joistakin vähemmän kehittyistä maista saimme epäuskottavan suuria sähköisen laskutuksen prosentiosuuksia. Näitä juoduimme ennen raportin julkistamista korjaamaan internetin käyttäjäosuuksiin perustuvilla painokertoimilla.

Netposti on yksi eniten tutkittuja palveluita. Vuonna 2006 Pasi Ketonen halusi selvityksen, millaisen älykkään postilaatikon kuluttajat haluavat? Käytin raportissa tästä uudesta rehvakkaasta palvelunimestä myös lyhennettä ÄPL, mikä taas ei Pasia erityisemmin viehättänyt. Tutkimuksen tuloksia käytettiin lähinnä Netpostin markkinointiaineistona. Samantapainen kysely toteutettiin neljänä vuonna peräkkäin, kunnes päätimme yksissä tuumin lopettaa sen. Olen toki tehnyt lukuisia Netpostiin liittyviä kyselyjä sen jälkeenkin ja vielä useampia on tilattu muualta. Vuonna 2010 tein yhteenvedon neljästä sinä vuonna tehdystä Netpostiin liittyvästä kyselystä ja totesin siinä palvelun

keskeiseksi haasteeksi sen, ettei se ole saavuttanut nuoria ja edelläkävijöitä, jotka ovat keskeisiä sähköisten palvelujen menetykselle.

Verkkokauppaa tutkittu viime vuosina tiiviisti

Viime vuosina olen tehnyt kaikkien eniten pakettiliikenteeseen liittyviä tutkimuksia. Jo vuodesta 2007 asti on toteutettu vuosittain "Kuluttajapaketit Suomessa" -tutkimus, aluksi yhdessä Anna-Maija Virran kanssa ja hänen eläköidyttyään yksin. Viron Itella SmartPostille olen tehnyt vastaavan selvityksen vuosina 2010–2015. Kummassakin maassa tutkimusten keskeisenä sisältönä ovat olleet markkinaosuudet, tilaus- ja vastaanottokanavat sekä ulkomailta tilaaminen.

Vuonna 2007 selvitin suunniteltuihin pakettiautomaatteihin liittyviä odotuksia ja vuonna 2011 pääsin sitten toteamaan tutkimuksella, että asennettujen automaattien käyttäjät ovat niihin tyytyväisiä. Vuonna 2011 olin mukana laajassa tutkimushankkeessa "Kuljetuspalvelujen asiakastarpeet organisaatiossa ja kotitalouksissa". Aineiston keräsi Otantatutkimus, mutta analyysi tehtiin pääosin Itellassa, jossa Heikki Nikali ja Anna-Maija Virta ottivat työstä selvästi suuremman vastuun kuin minä.

Verkkokaupan tullessa yhä tärkeämmäksi pakettiliikenteen lähteeksi, olen tehnyt lukuisia vielä selvemmin siihen kohdistuvia tutkimuksia. Näistä ensimmäinen oli vuonna 2010 tehty verkkokaupan toimitusketjun arviointi, joka tosin jäi lähinnä Gallupin Reeta Sutisen vastuulle. Omien verkkokauppatutkimusteni teko alkoi joulun alla 2012, jolloin liiketoiminnasta vastaava Kari Nykänen ja tiedottaja Sara Lindström tilasivat tutkimuksen ”Joululahjojen ostaminen verkkokaupoista”. Sen jälkeen joululahjatutkimus on tehty joka vuosi ja tutkimuksista tehdyt tiedotteet ovat saaneet hyvin julkisuutta medioissa, mikä oli näiden tutkimusten päätarkoituksin.

Heti seuraavana vuonna Kari ja Sara päättivät hakea lisää julkisuutta neljän kuluttajatutkimuksen sarjalla, jolle annoin nimen nimen "Verkko-ostamisen vetovoima". Tutkimuksista kolmessa haettiin kokonaiskuvaa kysymyksiä jonkin verran eri toteutuskerroilla vaihdellen, mutta yhdessä tutkimuksista otettiin erityistarkasteluun elintarvikkeiden verkkokauppa. Tutkimuksia valmisteltaessa Sara pyrki aina saamaan mukaan sellaisia kysymyksiä, joista saataisiin komeita otsikoita tiedotteisiin. Myös seuraavana vuonna 2014 toteutettiin neljä samantapaista verkkokauppatutkimusta, joista kaksi oli kokonaiskuvan hahmottamista, yksi kohdistui muodin ja vaatteiden verkkokauppaan minkä lisäksi yhden kohderyhmänä olivat venäläiset verkko-ostajat. Venäjän tutkimusta lukuunottamatta aineiston on kerännyt M3 Research, jonka yhteyshenkilö Janne Auma-Aho hoitanut toteutuksen todella erinomaisesti.

Kun useimmat verkkokauppatutkimukseni ovat kohdistuneet kuluttajiin, saatiin toimitusjohtaja Heikki Maliselta kesällä 2014 tilaus yrityskentän selvittämisestä. Valmistelin tutkimushankkeen yhdessä Heikki Nikalin ja Ville Huuhtasen kanssa. Kilpailutimme tutkimuskokonaisuuden, jonka alkuvaiheessa tehtiin verkkokauppioiden kvalitatiiviset haastattelut Suomessa, Ruotsissa ja Saksassa sekä sen jälkeen kvantitatiivinen yrityskysely Suomessa. Yhteistyökumppaniksi valittiin Add Value, koska sillä näytti olevan selvästi paras ymmärrys asiasta ja myös kohtuullinen hinta.

AddValuessa Hannu Hemmi vastasi lähinnä tiedonkeruun toteutuksesta ja Pekka Törrönen osoitti jälleen erinomaisuutena keskeisten tulosten esiin nostamisessa. Itse otin taaskin päävastuun tulosten analysoinnista sekä raportin kirjoittamisesta ja toimittamisesta. Tutkimusraportti ”Suomen tavaraverkkokaupan tulevaisuus ja haasteet” valmistui juuri ennen eläkkeelle lähtöäni.

Media suuntaa sosiaaliseen

Media-alalla Itella on tehnyt ainakin vuodesta 2008 lähtien tutkimusyhteistyötä alan liittojen kanssa. Kumppanina Sanomalehtien liitossa on Sirpa Kirjonen ja Aikakausmediassa Saara Itävuori, jotka joskus nimesin etunimien perusteella SS-ryhmäksi. Tutkimuspuolella tärkein kumppani on ollut 15/30 Researchin Markus Keränen. Vuonna 2009 valmistui tutkimus ”Joukkoviestinnän muutostrendit” ja vuonna 2010 ”Journalistitutkimus”, joissa kummassakin otin melko suuren roolin tulosten analysoijana ja raportin kirjoittajana.

Seuraavana vuonna tehtiin kirja ”Media-alan mahdollisuuksien kentät”, jonka kirjoittaminen jaettiin siten, että osuutensa Itellassa tekivät Heikki Nikali ja minä sekä osuutensa 15/30:ssä kirjoittivat Markus Keränen ja Riikka Lähti. Itellan osuudet valmistuivat aikataulussa, mutta 15/30:stä piti erityisesti Markusta hoputtaa. Markus hommasi taittajaksi tuttunsa Aino Horsman, joka opiskeli tuolloin Amerikassa. Kirjan luvattu julkaisupäivä lähestyi ja huomasimme, että kukaan ei hoida kustannustoimittajan hommia. Koska itselläni oli jonkin verran sentapaista kokemusta, päätin ottaa vastuun. Aikaero toi lisähaasteen yhteydenpitoon, mutta taittaja hoiti hommansa hyvin ja kirja painettiin nopeasti print-on-demandina. Prosessista jäi kuitenkin karvas maku. Paljon parempaan lopputulokseen olisi voitu päästä, jos olisin alusta alkaen tiennyt, että joudun hoitamaan kustannustoimittajan työnkin.

Itellassa olen vuodesta 2009 tehnyt lehtibarometria, jossa kuluttajat arvioivat sanoma- ja aikakauslehtiensä tilausten kehityksen seuraavan vuoden aikana. Tämä tutkimus on ollut lähinnä alamäen jyrkkyyden arviointia. Vuonna 2012 teimme Heikki Nikalin kanssa tutkimuksen ”Sosiaalisen median käyttö, merkitys ja vaikutukset”. Tutkimuksen tulokset esiteltiin samana vuonna postikonferenssissa Englannin Brightonissa ja julkaistiin sen jälkeen kirjassa otsikolla ”Social media challenges the entire postal industry”. Joidenkin konferenssin osallistujien mielestä liioittelimme. Toiset taas arvioivat, että suomalaisia kannattaa kuunnella, koska he ovat ennenkin nostaneet seminaarissa esille uusia tärkeitä asioita.

Volyymien vähentyessä suunnattava tulevaan

Postinjakeluun liittyvät tutkimukset ovat korostuneet 2010-luvulla. Vuonna 2010 selvitin kuluttajien suhtautumista suunniteltuihin uusiin kirjeen kulkunopeusluokkiin 24 ja 48. Ehdotin tulosten perusteella uudistuksesta luopumista, kuten sitten tehtiinkin. Vuonna 2012 selvitin sanomalehtien jakelu- ja lukuaikaodotuksia, koska odotettiin, että vastaanottajille riittäisi myöhempi jakelu. Tuloksista ilmeni, että myöhempi jakelu riittää vain niillä muutamilla alueilla, joissa se on jo

vuosia sitten vakiintunut käytännöksi, mikä oli luonnollisesti pettymys tutkimuksen tilanneelle johtaja Jani Jolkkoselle.

Vuosina 2013–2014 tein selvityksiä erityisesti siitä, millainen kulkunopeus lähettäjiille ja vastaanottajille riittäisi paperiviestinnän volyymin vähennyttyä. Tuloksista ilmeni, että vain pieni osa kuluttajista ja yrityksistä edellyttää yön yli nopeutta muulle postille kuin sanomalehdille, joten päiväpostia ei välttämättä tarvitsisi jakaa joka päivä. Esittelin tulokset myös postikonferenssissa Italiassa ja sen perusteella yhdessä Heikki Nikalin ja lakimies Päivi Rokkasen kanssa kirjoitettu artikkeli "Proactive surveys and calculations for meeting declining mail volumes" julkaistiin seminaarin jälkeen toimitetussa kirjassa. Kuluttajapalveluista olen tutkinut mm. maksullisiin postipalveluihin suhtautumista 2007 sekä toimipisteiden itsepalveluun ja automaatioon suhtautumista 2014, joihin kaikkiin suhtauduttiin melko varauksellisesti.

Vuodesta 2006 olemme laatineet Heikki Nikalin kanssa "Kirjevolyymin hallitusseurannan", johon on yhdistetty eri lähteistä hankittua aineistoa. Idean seurantaraportista esitti Viestinvälityksen silloinen johtaja Kari Kivikoski ja toteutusta oli aktiivisesti miettimässä myös kirjepalveluista tuolloin vastannut Ulla Seppälä. Raportissa Heikki Nikali vertaa kirjevolyymin kehitystä korvautuvuusmalliinsa ja arvioi lisäksi talouskehityksen, suhdanneodotusten ja hintamuutosten vaikutuksen volyyminmuutoksiin. Omana osuutenani on ollut eri laskutusasiakasryhmien volyyminkehityksen kuvaaminen. Tarkastelun yhtenä lähtökohtana ovat vuoden 2006 suurimmat asiakkaat ns. top 16. Lisäksi on seurattu osin ja kokonaan sähköisten viestien volyymeja. Näistä nykyisin mukana ovat hybridikirjeet kuten iPost sekä Netpostissa välitetyt viestit. Omaksi yhtiökseen erotetun Opus Capitan tietoja ei enää ole luvallista raportoida. Joka toinen kuukausi raportissa on lisätietona sanoma- ja aikakauslehtivolyymin kehitys. Viimeisen raportin lähetesähköpostissa ilmoitin itsekkin korvautuvani, joten eläkkeelle jäätini jälkeen seurantaraportin toimittamisesta vastaa Ville Huuhtanen.

Itella Innovations-yksikölle tein vuosina 2010–2013 useita asiakastarveselvityksiä, joiden kohteena olivat mm. mobiilimarkkinointi, paperikirjeiden digitointi, varastopalvelujen asiakastarve sekä halu tilata sähköisiä lehtiä Netpostiin. Vaikka olin yleensä tehnyt melkoisesti työtä kysyttäväksi halutun konseptin muotoilemiseksi vastaajille ymmärrettävään muotoon, jouduin useimmiten toteamaan johtopäätöksissä, että ehdotetussa konseptissa ei ole juurikaan liiketoimintamahdollisuuksia. Työtoverit vitsailivatkin, että keksii Innovations-yksikkö mitä tahansa, niin kyllä minä sen tutkimuksella tyrmään. Kun Innovations-yksikkö 2013 lopetettiin, jäi jäljelle mielikuva, että se oli ajautunut liiaksi näpertelemään mitättömissä kuluttajapalveluissa eikä ollut pystynyt kehittämään palveluita sellaisille isoille yrityskumppaneille, joilta Postin tulot pääosin tulevat.

BI:stä Business Insight

Informaatiologiikka palkkasi toimintansa alku vaiheessa konsultiksi Matti Virtasen. Hän tuli heti alkajaisiksi kysymään Heikki Nikalilta ja minulta lukuja Itella Informationin liiketoiminnasta eri maissa ja niiden suhteesta koko markkinaan. Sanoimme, ettei sellaisia lukuja ole. Hän ei luovuttanut, vaan tivasi, että keksikää luvut. Perusteli vielä toivomustaan sillä, että meillä on

kuitenkin paras näkemys asiasta ja kunhan saadaan ensin yhdet luvut niin, kyllä ne siitä ajan myötä täsmentyvät. Se oli lopulta varsin hyvä konsultointioppi, vaikka en sitä silloin heti ymmärtänyt. Kun Virtanen tuli tapaamaan meitä seuraavan kerran, hän kysyi rempseästi: "Miten menee?" Vastasin hänen kohtuuttomiksi kokemiini vaatimuksiin turhautuneena: "Menisi ihan hyvin, jollet kävisi täällä meitä kiusaamassa."

BI-yksikön nimen jälkiosa Intelligence, muodostui vuosien varrella yhä häiritsevämmäksi, sillä meidän odotettiin sen perustella ylläpitävän jotakin johdon tietojärjestelmää. Tosiasiassahan me olemme tehneet tutkimuksia ja analysoineet markkinoita, mikä ei ole johonkin järjestelmään automatisoitavissa olevaa työtä. Ehdotin vuonna 2013 nimen päivitystä ja sen jälkeen olemmekin olleet Business Insight tai Bisnes Insait, kuten sen itse mieluummin kirjoitan.

Kun Heikki Nikali halusi luopua esimiesroolista, tuli yksikön vetäjäksi nuori insinööri Topias Uotila, joka muistetaan erityisesti siitä, että hän kehitti tulokorttiin niin monimutkaisen mittarin, ettei sitä kukaan ymmärtänyt. Epäilimme, ettei hän itsekään. Mittarista myös luovuttiin puolen vuoden kuluttua.

Topiaksen aikaan yksikössä oli myös toinen insinööri Tuomas Mäkynen, jonka epätoivoisena tehtävänä oli ajaa Optime-ajanseurantajärjestelmä Itellan kaikkien projektien käyttöön. Oma BI-yksikkö otettiin tietysti koekaniiniksi. Aluksi oli käytössä muutamia seurantakoodeja, mutta vuoden mittaan niitä lisättiin yksikköpalaverissa useaan otteeseen. Yksikköpalaverissa myös seurattiin ajankäyttömme toteutumaa ja ihmettiin, miksi ajankäyttömme jäi kuukaudesta toiseen reilusti alle sadan prosentin. Itse täytin Optime-tiedot kaksi ensimmäistä viikkoa ja sen jälkeen päätin unohtaa koko järjestelmän, koska en työni itsenäisyyden vuoksi kokenut siitä olevan mitään hyötyä. Yksikköpalaverissa olin kuitenkin hiljaa, kun kerta toisensa jälkeen ihmeteltiin huonoa kertymää. Varsin heikoiksi jäivät rekisteröintien kertymät myös Itellan projekteissa, joille järjestelmä oli varsinaisesti tarkoitettu. Tuomaan lähdettyä talosta Ville Huuhtanen siirtyi hoitamaan osin samoja tehtäviä. Optime-hankkeessa Villen tehtäväksi jäi koko käyttösopimuksen irtisanominen.

Topiaksen siirryttyä johonkin kehityshankkeeseen BI-yksikköä veti pari YT-neuvottelujen odotteluukautta Viestinvälityksen kehitysjohtaja Kaj Kulp. Vuoden 2013 YT-neuvotteluissa meidät siirrettiin konsernihallintoon Pirjo Kaasisen yksikköön, josta tuli markkinoinnin, viestinnän ja BI:n fuusio MarComBi.

Uudeksi vetäjäksi BI:lle saatiin tiedottaja Tiina Härkönen Itella Informationista. Uuteen tiimiin palasi myös useita vuosia myynnin kehittämisessä lainassa ollut Leeni Kiikkinen. Lisäksi ideana oli hakea synergiaa BI:n ja asiakastietojärjestelmän eli CRM:n kanssa, joten mukaan tulivat SAPPOsta vastannut Eeva Heikkilä ja SalesLeadsista vastannut Juha Vuoripelto. Yksikön toiminnan käynnistävässä kickoffissa nimesin edellisen cee-är-ämmäksi ja jälkimmäisen cee-är-äijäksi. BI:n ja CRM:n runsaan vuoden yhteisenä aikana ei synergiaa kuitenkaan juuri ehtinyt syntyä.

Loppukesästä 2014 Tiina Härkönen havahtui Heikki Nikalin ja minun lähestyvään eläkkeelle jääntiimme niin, että pyysi SAS-instituutista tuntemansa Tapani Kalmin tekemään selvityksen tutkimuksissa käyttämistämme tilastollisista malleista, työnkuluista ja tietovirroista sekä tekemään tarvittavat kehitysehdotukset. Olin itse varsin epäileväinen tällaisella selvityksellä saatavista tuloksista. Meidän kanssa keskusteltuaan Kalmikin joutui toteamaan, että käytämme tutkimuksissa

eri välineitä pikemmin työkalunomaisesti, joten hän päätyi laatimaan selvityksen ”Tutkimustiimin käyttämät välineet ja toimintatavat”. Raportissaan Kalmi arvioi tutkimusprosessin määrittelyn ja käytännön toteutuksen pääpiirteissään toimivaksi. Raportin hyöty jäi oman työni osalta silti vähäiseksi, koska työni jatkajaksi ei edes haluttu minun tavallani tutkimuksia tekevää henkilöä. Sellainen käytännön hyöty Kalmista oli, että hänen tuellaan saatiin Heikki Nikalin SAS-ohjelmisto monen vaiheen jälkeen jälleen toimimaan.

Seuraavien YT-neuvottelujen jälkimainingeissa 2015 BI:n vetäjäksi pöllähti jo ennestään Liiketoiminnan kehitys -yksikössä työskennellyt Marko Pöllänen. Häntä ennen oli uudeksi tiimin vetäjäksi nimitetty saman yksikön Katri Sahlman, joka ei kuitenkaan ehtinyt varsinaisesti tähän työhön ryhtyä, koska sai samaan aikaan paremman pestin talon ulkopuolelta.

Kaikkien aikojen paras työtoverini ja väittelykumppanini Heikki Nikali aloitti vuoden 2013 alusta osa-aikaeläkkeen, mikä on tarkoittanut sitä, että hänen kanssaan ei voi maanantaisin ja perjantaisin keskustella. Sen lisäksi hän on viikon kolmena työpäivänään niin kiireinen, ettei silloinkaan voi paljon keskustella. Nyt hän on jäänyt jo yli sata kertaa eläkkeelle ja tullut yhtä usein takaisin töihin. Itse olen koko ajan ollut vakaasti sitä mieltä, että asialla ei pidä leikkiä, vaan eläkkeelle jäännissä yksi kerta riittää.

Tilalleni BI:hin on tullut Ville Huuhtanen, joka jo 2005–2007 oli ollut BI:ssä Leeni Kiikkilän äitiyslomasijaisena ja on sen jälkeen tehnyt samantapaisia töitä sekä Logistiikassa että Viestinvälityksessä tiiviissä yhteydessä BI:hin. Ville tuskin tulee tekemään minun tapaani tutkimuksia, mutta ulkopuolisen tiedon hankinnassa ja analysoinnissa hän on minua näppärämpi ja mikä parasta, asiasta innostuneempi. Ville myös ehdotti näiden muistelmien kirjoittamista. Torjuin ensin ehdotuksen, mutta jo seuraavana päivänä kiitin Villeä ideasta ja lupasin kirjoittaa työelämäkerran.

Mitatut tulokset

Vuoteni BI:ssä ovat siinä mielessä selkeä työrupeama, että sen voi helposti kuvata muutamalla tunnusluvulla. Kuluneina noin 11 vuotena olin kirjoittamassa yhteensä 157 tutkimusraporttia, joista useimmat analysoin ja kirjoitin kokonaan itse (liite 1). Näistä tutkimuksia 70:n tiedot kerättiin GallupKanavassa (liite 2), jossa monien asioiden mittaaminen muodostui lopulta vuosittain toistuvaksi käytännöksi, sillä tutkimukset voitiin toteuttaa kustannustehokkaasti niputtamalla useampien tutkimusten tiedonkeruu samaan lomakkeeseen. Vasta vuonna 2012 aloin käyttää M3 Researchin kuluttajaneelaa, jossa yksittäistutkimusten toteuttaminen oli edullisempaa ja tutkimukset voitiin suunnata eri tavoin määritellyille kohderyhmille (liite 3). M3:lta ehdin tilata 22 tutkimuksen datankeruun.

BI-aikana järjestin myös 42 Bisnes-Insait-Ilta-Päivää (liitteet 1 ja 5). Näiden asiantuntijaluentojen tahallisen vitsikäs BIIP lyhenne on tullut vuosien varrella monille tutuksi. Yksi 2010-luvun saavutuksista on se, että olen ollut 2010–2014 joka vuosi ainoana tai pääkirjoittajana Rutgers-yliopiston postikonferenssin artikkelissa ja jokainen niistä on myös julkaistu konferenssin parhaista alustuksista kootussa kirjassa (liite 4). BI:tä edeltävää aikaa voin mitata lähinnä talon lehtiin PT,

Tietolinja ja Viikkoposti itse kirjoittamillani jutuilla, joita on vuosilta 1978–2003 ainakin 47 (liite 6).

Viime vuosina minulta ei ole juurikaan pyydetty juttuja talon lehtiin. Sen sijaan olen huomannut, että tiedottajilla on ollut melkoisia vaikeuksia kirjoittaa tiedotteita PowerPoint-muotoisista tutkimuksista. Tästä syystä olenkin viime aikoina kirjoittanut suorasanaista tekstiä tiedotteiden pohjamateriaaliksi. Jotkut tiedottajat ovat tällöin ihmetelleet, miksi teen heidän työnsä. Toiset taas ovat kiittäneet samasta asiasta. Talon ulkopuolisiin lehtiin olen myös jonkin verran kirjoitellut. Vuonna 2014 oli Print Power -lehdessä juttuni ”Kuluttajat suosivat painettua mainontaa”, mutta Markkinointi & mainonta -lehdessä panin vielä paremmaksi otsikolla ”Kuluttajat nauttivat paperimainoksista”.

Alueellisesti työura alkoi Huoltotoimistosta Lauttasaaren Vattuniemenkadulla ja päättyi Pasilan Postintaipaleelle. Kaikkiaan kuudessa osoitteessa ehdin työskennellä. Kaukaisin etäpesäke oli Atkos Vantaan Piitiellä Kehä kolmosen ulkopuolella. Pääpostitalo Helsingin keskustassa oli paikka, johon mieluiten ja onneksi myös kaikkein useimmin palasin – yhteensä kolme kertaa. (Liite 7)

Lopullinen totuus

Viimeisen työvuoden suurimpia pettymyksiä ovat olleet häätö työhuoneesta avokonttoriin ja Postin yritysilmään päivittäminen raikkaan nuorekkaasta nuhjuisen vanhanaikaiseksi. Toisaalta kumpikin muutos helpotti eläkkeelle lähtöpäätöksen tekoa. Yksi parhaista asioista puolestaan oli se, että esimieheni Tiina Härkönen pyysi minua jatkamaan alun perin vuodenvaihteeksi suunnittelemani eläkkeellejääntiajan jälkeen vielä pari kuukautta, jotta Tiina Tapionlinnan vetämä strategiatyön tukiaineistohanke saadaan valmiiksi. Tällä tavoin sain tarpeellisen lisääjän kunnolliseen eläkkeelle lähtöön valmistautumiseen.

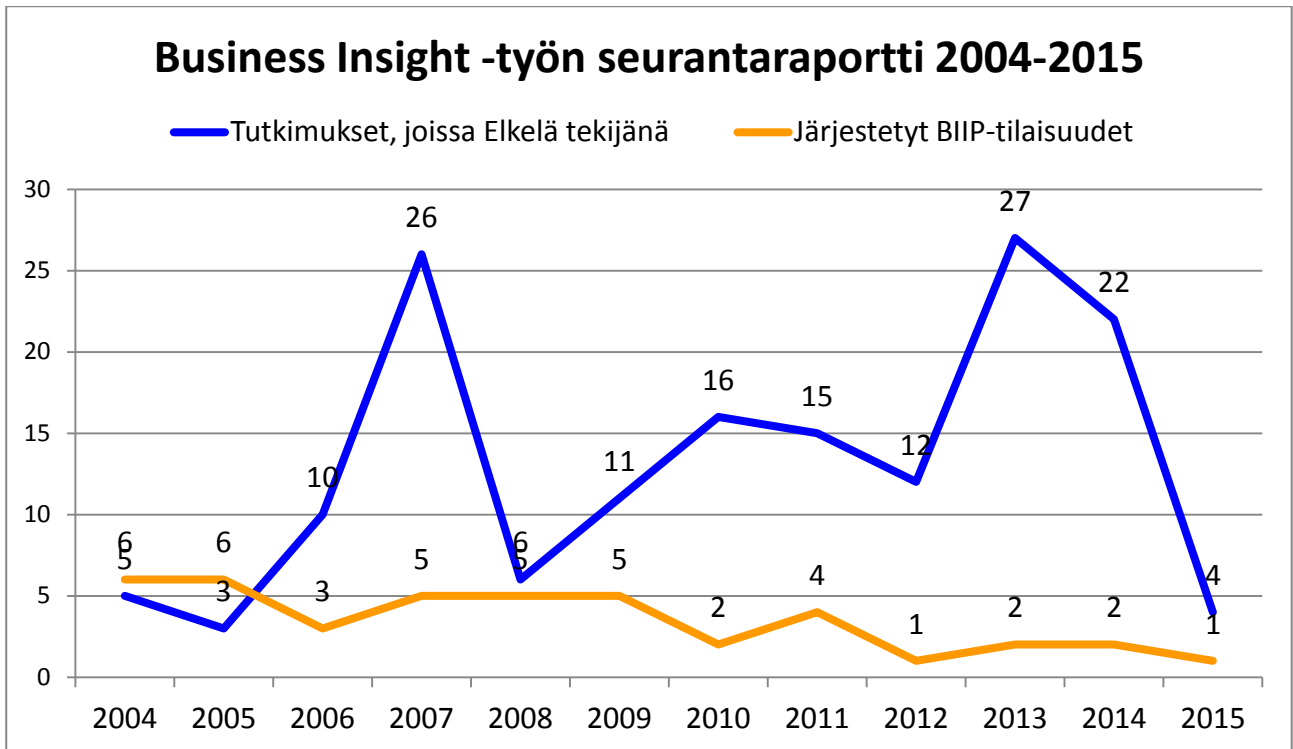
Tosiasiassa en silti osallistunut juuri lainkaan strategia-aineistojen tekoon, koska homma oli paljon paremmin Heikki Nikalin ja Ville Huuhtasen hallinnassa. Sen sijaan otin alun perin suunniteltua isomman vastuun heidän kanssaan tehdyistä verkkokaupan ja varastopalveluiden poikkeuksellisen haastavista yritystutkimuksista. Tein tilastolliset analyysit, raportoin tulokset ja vastasin raporttien toimitustyöstä. Tiivistin Heikin monisivuisen ennusteen yhteen sivuun, jonka perusteella vitsailin osaavani kääntää nikalia suomeksi.

Ehdin myös viimeisinä työpäivinä kirjoittaa näistä tutkimuksista asiantuntijatiivistelmät, joita nykyisin kutsutaan hienosti white papereiksi. Kaiken huipuksi järjestin vielä toiseksi viimeiseksi työpäiväkseni BIIP-tilaisuuden, jossa Etlan Juri Mattila puhui verkkokaupan mittaamisongelmista sekä itse sain tehdä yhteenvedon lukuisista Suomen ja Venäjän verkkokaupasta tehdyistä tutkimuksista.

Tällainen oli urani tutkijasta tutkijaksi. Joitakin syrjähyppyjä tein käytännön asioiden toteutukseen, koulutukseen, sisäiseen markkinointiin ja tuotekehitykseen, mutta aina onnistuin silti hetken päästä palaamaan tutkimusten tekijäksi.

LIITTEET

Liite 1. Seurantaraportti



Liite 2. GallupKanavassa kerätyt kuluttaja-aineistot 1997-2014

Tutkimus	1997	1998	2000	2002	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Yhteensä
Postin kuluttaja-brändi	1		1		1		1	1	1	1	1	1	1	1		11
Markkinoinnin vastaanotto ja preferenssit					1	1	1	2			2		1	1	1	10
Kuluttajapakettit								2	1	1	1	1	1	1	1	9
Laskutuksen sähköistyminen					1		1	1	1		1	1	1	1	1	9
Postikortit ja joulukortit			1	1	1			1				1	1	1	1	8
Lehtibarometri										1	1	1	1	1	1	6
Joululahjat verkkokaupasta												1	1	1	1	4
Netposti							1	1	1		1					4
Kohde- ja joukkoviestien määrät					1			1				1				3
Ilkiosoitte				1				1								2
Mobiilimarkkinointi										1				1		2
Ympäristöasioihin suhtautuminen								1	1							2
Ajan ja tiedon hallinnan palvelukonsepti				1												1
Asiakasviestintä ja Postia sinulle												1				1
Jakeluaiakysely				1												1
Kuluttajakirjeuudistus											1					1
Kuluttajan vaatimukset viestimille										1						1
Lehtien tilaaminen ja lukeminen								1								1
Lokerikkoonjakelu kerrostaloissa								1								1
Maksulliset kuluttajapalvelut								1								1
Myyväläavusteinen nettiostaminen									1							1
Nippulähetykset ja sähköiset mainokset												1				1
Osoitteeton mainosposti									1							1
Pakettiautomaatin ennakko-odotukset								1								1
Paperikirjeiden digitointipalvelu												1				1
Postien aukiolo ja palvelut															1	1
Sähköiset vaalit ja mielipidekyselyt				1												1
Sähköisten palvelujen käyttöönotto								1								1
Osoitetta yhteensä	1	1	2	4	5	1	4	16	7	5	8	10	7	8	7	86

Liite 3. M3:n keräämät kuluttaja-aineistot 2012-2014

Vuosi	Verkko- kauppa	Laskutus eri maissa	Muut	Yhteensä
2012			3	3
2013	4	5	3	12
2014	3		4	7
Yhteensä	7	5	10	22

Liite 4. Conference on Postal and Delivery Economics – Articles published in the 2010's

2010 Invoicing in 16 European counties

2011 Understanding consumer preferences for paper and digital marketing

2012 Digitalization of consumer invoices: a comparative study (with Nikali and Patterson)

2013 Social media challenges the entire postal industry (with Nikali)

2014 Proactive surveys and calculations for meeting declining mail volumes (with Nikali and Rokkanen)

Liite 5. Bisnes-Insait-Iltä-Päivät (BIIP)

2004

- **Posti ja digitalisoituva viestintä - Uhka vai mahdollisuus?** Jan Kovero ja Ville Laiho, Novintel Oy
- **Millaisilla strategioilla logistiikka-yritykset menestyvät?** Aimo Inkiläinen, Helsingin kauppakorkeakoulu
- **Onko aikakauslehden tulevaisuus ruusuinen vai risuinen?** Johtaja Eija Sihvonen, Sanoma Magazines
- **Peittoaako digitaalinen markkinointi paperisen?** Johtaja Mika Raulas, Suoramarkkinointi-instituutti
- **Kuka on viestinnän muutoksen ajuri: Aktiivinen kansalainen vai passiivinen kuluttaja?** Tutkimusjohtaja Marja-Liisa Viherä, TeliaSonera
- **Miten sähköinen laskutus etenee?** Elektronisen pankkitoiminnan johtaja Bo Harald, Nordea
Kommentti: Toimitusjohtaja Mika Hällström, Elma

2005

- **Missä verkkoviestintä toimii? Missä ei?** Verkkoviestinnän professori Pekka Aula, HY
- **Sanomalehden tulevaisuus** Johtaja Kristiina Markkula, Sanomalehtien liitto
- **Sähköisen julkaisemisen edellytykset ja trendit** VTT:n tutkija Hannele Antikainen
- **Miten hinnoittelussa onnistutaan ja vältetään epäonnistuminen** LTT- tutkimuksen asiantuntijat: Johtaja Markku Tinnilä ja Kauppatieteiden maisteri Atso Andersen
- **Luovuuden ja innovaatioiden järjestelmällinen hyödyntäminen** Innovaatiojärjestelmien professori Vesa Harmaakorpi, (Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö)
- **Kohti älykästä logistiikkaa** Tutkimusjohtaja Jan Holmström, Teknillinen korkeakoulu

2006

- **Venäjän talouden haasteet** Ekonomisti Simon-Erik Ollus, Suomen Pankin Siirtymätalouksien tutkimuslaitos
- **Paikkatiedon ja paikantamisen hyödyntäminen** Professori Kirsi Virrantaus, Teknillinen korkeakoulu
- **Paperisen suoramainonnan mahdollisuudet sähköistyvässä viestinnässä** Kauppatieteiden tohtori Mirjami Lehikoinen, Helsingin kauppakorkeakoulu

2007

- **Miten uusi yritysbrandi otettiin käyttöön?** UPM:n kehityspolku 2002-2007 Rita Järventie-Thesleff, Director, Marketing and Brand Development; UPM
- **Työvoimapula ja sen ratkaisut** Pääekonomisti Pekka Tiainen, työministeriö
- **Yhteinen eurooppalainen maksualue SEPA - piristysruiske bisnekselle** Vice President Teija Wessman, Sampo Bank PLC, Cash Management Sales
- **Muuttuvat asiakastarpeet Itämeren alueen logistiikkamarkkinoilla** Logistiikan professori Lauri Ojala, Turun kauppakorkeakoulu
- **Maailmantalouden kehitystrendit: Mitä yritysten ja kuluttajien on hyvä tietää** Johtaja Jaakko Kiander, Palkansaajien tutkimuslaitos

2008

- **Minun arvoni, Itellan arvot ja arvot Itella-maissa** Martti Puohiniemi, sosiaalipsykologi, VTT; A3 Interaction Oy
- **Internet mobilisoituu – uusia mahdollisuuksia markkinoinnille** Heikki Karjaluo, markkinoinnin professori, Jyväskylän Yliopisto
- **Ovatko aikakauslehdet ja internet ystäviä vai vihollisia?** Maija Töyry, aikakauslehtijournalismin professori, Taideteollinen korkeakoulu

- **Lait markkinoinnin rajoitteena ja mahdollisuuksien luoja** Jari Perko, toimitusjohtaja, Suomen Asiakkuusmarkkinointiliitto

2009

- **Älypakkaus muuttaa kuljetus- ja jakeluliiketoimintaa** Jari Varis, kehitysjohtaja & Henry Lindell, professori; Lappeenranta teknillinen yliopisto (LUT)
- **Talouskehityksen ennustaminen – Hankalaa mutta hyödyllistä** Ennustepäällikkö Pasi Sorjonen, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
- **Yritys innovatiivisuuden edistäjänä** General manager, IAM (Intellectual Asset Management) Timo Vuorimies, Wärtsilä-konserni
- **Kuluttajat myönteisiä henkilötietojensa markkinointikäytölle** KTM (väitellyt) Mirella Lähteenmäki, Helsingin Kauppakorkeakoulu
- **Miten menestyä Venäjän bisnes-kulttuurissa ja nykymarkkinoilla** Project Director, Eastern Europe Mika Ollikainen, Market-Visio Oy

2010

- **Teknologiatarendit ja Suomi** Tutkimuskoordinaattori Torsti Loikkanen, VTT
- **Pilvestä bisnestä** Project Director Mika Ollikainen, Market-Visio

2011

- **Asiakaslähtöisellä innovoinnilla tuloksiin** Senior Project Manager Päivi Tenhunen, Kone Oyj ja Kehitysjohtaja Tommi Tikka, Itella Oyj
- **Tavaralogistiikan haasteet ja tehostamiskeinot vuoteen 2030** Toimitusjohtaja Pekka Aaltonen, Logistiikkayritysten liitto ry
- **Sosiaalinen media ja mobiilistuminen liiketoiminnassa** Tutkimusjohtaja Katariina Valli ja pääanalyytikko Kalle Luukkainen Market-Visio
- **Kuluttajatrendien ennakointi ja hyödyntäminen liiketoiminnan suunnittelussa** Toimitusjohtaja, tutkija Markus Keränen, 15/30 Research

2012

- **Talousennusteet ja euron tulevaisuus** Johtaja Seija Ilmakunnas, Palkansaajien tutkimuslaitos

2013

- **Median, viestinnän ja logistiikan tulevaisuustrendit** Tutkimusjohtaja Jari Kaivo-oja, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto
- **Ruokaverkkokaupan kasvuedellytykset** Tekniikan tohtori, Arhi Kivilahti, Aalto-yliopisto

2014

- **3D-tulostus – uhka vai mahdollisuus logistiikkabisnekselle?** Johtava tutkija, Pentti Eklund, VTT
- **Esineiden netti mullistaa arjen ja bisneksen** Tutkimusprofessori, Heikki Ailisto, VTT

2015

- **Verkkokaupan mittaamisen vaikeus** Juri Mattila, digitalouden tutkija, Etlä ja **Verkkokauppa Suomessa ja Venäjällä** Kari Elkelä, Posti

Liite 6. Kari Elkelän kirjoittamat artikkelit Postin ja Telen lehdissä

Posti-Telen lehdet

Filosofia

Tietolinja 1984-11 Tutkija on kriitikko

Tietolinja 1985-19 Palvelulaitos tarvitsee henkilöstöidean

Sekavirkamiehen pakinat

PT 1983-08 Kelvottomia ideoita

PT 1984-01 Minun päiväni

Tietolinja 1984-02 Hätävarakouluttaja

Tietolinja 1984-04 Tekosyyt kuriin

Tietolinja 1986-19-20 Kirja lahjaksi

Tietolinja 1987-12 Lomavihjeitä

Tietolinja 1989-07 Inhimillistä kanssakäymistä

Sisäinen markkinointi

PT 1979-03 Tietämättömyys lomapalveluista esteenä tehokkaammalle käytölle

Tietolinja 1986-10 Onko hälytyskellosi viritetty

Tietolinja 1987-20 Hallittu liikelaitosuudistus

Tietolinja 1988-16 Uusi ote lähtöviivalla

Tietolinja 1994-08 Disney tekee tulevaisuutta

Tasa-arvo ja ura

PT 1982-08 Naisten ja miesten työt Posti- ja telelaitoksessa

PT 1983-07 Täyttymättömät uraodotukset

Tietolinja 1986-07 Kuka vielä kehtaa puhua sukupuolten tasa-arvosta

Yhteistoiminta

Tietolinja 1985-07 Yhteistoimintatutkimus: Työntekijän asiantuntemus jää usein käyttämättä

Tietolinja 1989-08 Yhteistoimintasopimus voimassa

Tietolinja 1989-12 Mikä on sinun lääkkeesi yhteistyön ongelmiin

Tietolinja 1989-17 Yhdessä YT opitaan

Tietolinja 1989-21 Onko yhteistyössä ideaa

Tietolinja 1990-15 Meneekö työsi hukkaan, yksinäinen susi

Yrityskuva

Tietolinja 1987-09 Melko hyvä firma - paremmaksi tulee

Tietolinja 1987-10 Nopeutta Posti. Tietoa Tele

Tietolinja 1987-10b Teleläinen on uudistaja

Tietolinja 1987-11 Aiheetta alemmuudentuntoisia

Tietolinja 1990-04 Nousussa muttei huipulla

Tietolinja 1990-05 Ammattilaisten talo

Tietolinja 1990-12 Palvella halutaan, mutta markkojen perässä ei juosta

Tietolinja 1992-21-22 Miltä tuntuu Postissa ja Telessä

Tietolinja 1993-01 Yrityksiä palveltava paremmin

Tietolinja 1993-11 Teleläiset haluavat osakeyhtiön, postilaisille riittäisi liikelaitos
 Tietolinja 1994-01 Osakeyhtiön etuihin uskotaan yhä enemmän

Postin ja Itellan lehdet

ViikkoPosti 1995-23 Parasta mukavat postilaiset, haasteena hankalat hinnat
 ViikkoPosti 1996-24 Yrityksissä nousu jatkuu, mutta kuluttajien yrityskuva laskussa
 ViikkoPosti 1997-11 Jakelun laadun parantaminen on virheiden poistamista
 ViikkoPosti 1998-03 Yrityskuva nousi nopeasti kevään aallonpohjasta
 ViikkoPosti 1998-41 Paperiviestinnällä suuri suosio, sähköinen vahvasti tulossa
 ViikkoPosti 1999-34 Postista Internet-ajan sillanrakentaja
 ViikkoPosti 2000-08 Viestien välittäminen toiminnan kulmakivi
 ViikkoPosti 2000-28 Kortteja kiva saada, mutta lähettäminen laskussa
 ViikkoPosti 2001-33 Onko kirjeelle tilaa kännykkä-Suomessa
 ViikkoPosti 2001-35 Yrityskirje joutumassa ahtaalle
 ViikkoPosti 2002-27 Netposti parantaa yrityskuvaa
 ViikkoPosti 2003-03 Kuorellisen postikortin suosio kasvaa
 ViikkoPosti 2003-40 Kirje mieluisin markkinointikanava
 ViikkoPosti 2004-10 Verkkomaksaja tarvitsee laskukirjeen muistutukseksi
 ViikkoPosti 2004-15 Kirjemäärä laskenut useassa maassa - trendin ennustetaan jatkuvan
 ViikkoPosti 2004-38 Laskujen sähköistymistä syytä seurata
 ViikkoPosti 2005-12 Eri yrityksiä lähestyttävä eri tavoin
 Pointer 2007-03 Kuluttajatutkimuksista myönteisiä tuloksia
 Pointer 2007-10 Paperimainonta yhä kuluttajien suosikki
 Pointer 2007-11 Mainosposti ohjaa nettiostoksille
 Pointer 2007-22 Itella tunnetaan yrityksissä, Posti kuluttajien mielessä

(Vuosien 2011-2014 tiedot tarkistamatta, ei todennäisesti omia juttua)

(Atkoksen henkilöstölehdessä 2003 ainakin haastattelujuttu Rooleja papista Barabbakseen)

Liite 7. Alueellinen työura

