

Kuinka vuosikertomusten visuaalinen viestintä representoi strategiaa: Tapaustutkimus suomalaisista mediakonserneista

Suomen kieli ja viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Kai Heinlahti
2013



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Kuinka vuosikertomusten visuaalinen viestintä representoi strategiaa

Tapaustutkimus suomalaisista mediakonserneista

Maisterin tutkinnon tutkielma

Kai Heinlahti

Kevät 2013

Talouselämän viestintä

Hyväksytty viestinnän laitoksessa __ / __ 20__ arvosanalla _____

Kuinka vuosikertomusten visuaalinen viestintä representoi strategiaa
Tapaustutkimus suomalaisista mediakonserneista

Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia tarinoita suomalaiset mediakonsernit luovat strategioistaan vuosikertomustensa visuaalisen viestinnän kautta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka nämä strategiatarinat sopivat yhteen konsernien strategisten tavoitteiden ja strategialausumien kanssa. Tutkielmassa tarkastellaan myös sitä, onko konsernien strategianarratiiveilla keskenään jotain yhteistä.

Tutkimusaineisto ja –menetelmät

Tutkimusaineistona on käytetty viiden suomalaisen mediakonsernin vuoden 2011 vuosikertomuksen kuvia ja kuvallisuutta sekä konsernien strategialausumia. Aineiston tarkastelu nojautuu Günther Kressin ja Theo van Leeuwenin (2006) visuaalisen materiaalin analysoinnin malliin. Sen pohjalta tutkielman empiirisen aineiston analyysimetodiksi on koottu visuaalinen kielioppi, jossa yhdistetään erilaisia visuaalisen viestinnän tulkinnan teorioita. Lisäksi aineistoa käydään läpi sisältöanalyysin avulla.

Tulokset

Tutkittujen konsernien vuosikertomusten kuvallisuudesta muodostui selkeä strategianarratiivi, joka erosi toisten konsernien narratiiveista. Suomalaiset mediakonsernit ovat siis onnistuneet strategiensa rakentamisessa siinä mielessä, että niiden strategianarratiivit ovat keskenään vertailtuna uniikkeja tarinoita. Vaikka tulokset kysymyksen ”kuinka strategianarratiivit ja mediakonsernien omat strategialausumat sopivat yhteen?” suhteen vaihtelivat jonkin verran konsernien kesken, konsernikohtaiset narratiivit ja strategialausumat sopivat yleisesti yhteen suhteellisen hyvin. Selkein epäsuhta oli nähtävissä konserneissa, jotka eivät olleet hyödyntäneet vuosikertomusten tekemisessä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Vaikka tulosten perusteella ei voida tehdä suoraa yleistystä suomalaisten mediakonsernien strategianarratiivien käytöstä, tutkituissa konserneissa strategia on niin hyvin implementoitu osaksi tekemistä ja toimintatapoja, että se on havaittavissa vuosikertomusten kuvallisuudesta muodostuvissa tarinoissa.

Avainsanat: narratiivisuus, visuaalinen viestintä, strategia, strategianarratiivit, vuosikertomus, mediakonsernit, visuaalinen kielioppi

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet	4
1.2	Aineisto	5
1.3	Aiempi tutkimus	6
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.5	Tutkielman rakenne.....	9
2	Strategia ja narratiivisuus.....	10
2.1	Strategia käytäntönä	13
2.2	Strategiset tekstit	14
2.3	Narratiivisuus ja strategianarratiivit	15
3	Visuaalinen kielioppi	22
3.1	Asettelu	23
3.2	Värit	25
3.3	Kuvaustekniset valinnat	26
3.4	Katse, vektorit, muodot ja tavarat.....	27
4	Aineisto ja sisältöanalyysi.....	30
4.1	Sisältöanalyysi.....	30
4.2	Aineisto: suomalaisten mediakonsernien vuosikertomusten kuvat.....	31
4.2.1	Alma Media Oyj	31
4.2.2	Ilkka-Yhtymä Oyj.....	34
4.2.3	Keskisuomalainen Oyj.....	38
4.2.4	Sanoma Oyj.....	41
4.2.5	Talentum Oyj.....	45
5	Tulokset.....	49
5.1	Alma Median strategia.....	51
5.2	Ilkka-Yhtymän strategia	55
5.3	Keskisuomalaisen strategia.....	59
5.4	Sanoman strategia	62
5.5	Talentumin strategia.....	67
6	Päätelmät	72
	Lähteet	79
	Aineisto.....	86

1 Johdanto

Länsimaisia nykykulttuureja luonnehditaan usein kuvallisiksi tai visuaalisiksi (Seppä 2007, 14) ja on jopa sanottu, että maailma on siirtymässä mielikuvien, tarinoiden, kuvien ja elämysten aikakauteen, jossa todellisuus voi piiloutua mielikuvien taakse (Koskinen 2005, 17). Siksi koin, että visuaaliseen viestintään panostamisen tutkiminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe. Idea tämän aiheen tutkimisesta kehittyi monen käymäni kurssin yhteydessä ja niiden harjoitustöiden summana.

Visuaalista viestintää ja strategiaa ei automaattisesti yhdistetä toisiinsa. Kuvallinen viestintä koetaan usein hyvinkin abstraktiksi asiaksi, kun taas strategia mielletään selkeiksi lausumiksi ja numeeriseksi ajatteluksi. Niillä voi kuitenkin olla paljonkin yhteistä ja ne voivat täydentää toisiaan. Esimerkiksi menestyvällä yrityksellä sekä strategian että yrityskuvan täytyy olla ainutlaatuisia. Vaikka kahdella saman alan yrityksellä voi olla samat arvot, missio ja jopa visio, strategiat erottavat yritykset toisistaan ja luovat niille omat kilpailuvaltit (Collis & Rukstad 2008, 3). Samaan tapaan yrityksen visuaalisen viestinnän ja sen ilmeen tulee olla ainutlaatuisia (vaikka samalla toimialalla ideat ja teemat ovat todennäköisesti samankaltaisia), jotta se pystyy erottumaan muista toimialan yrityksistä.

Tässä tutkielmassa visuaalisuutta ja strategiaa pidetään toisiaan täydentävinä asioina. Tutkielmassa muodostetaan vuosikertomusten kuvallisuuden perusteella viiden suomalaisen mediakonsernin strategianarratiivit. Esimerkiksi strategia käytäntönä (strategy as practice) -ajattelun mukaan strategian pitäisi olla implementoitavissa ihmisten jokapäiväiseen toimintaan ja sen tulisi olla havaittavissa kaikessa yrityksen toiminnassa (esim. Fenton & Langley 2011). Jos strategia on hyvin implementoitu koko yrityksen toiminnan osaksi, sen pitäisi olla havaittavissa myös vuosikertomuksen kuvissa.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, millaisia tarinoita suomalaiset mediakonsernit luovat strategioistaan vuosikertomustensa visuaalisen viestinnän kautta. Kun analyysi on tehty, voidaan siitä saatuja tuloksia hyödyntää tarkasteltaessa, kuinka

nämä strategiatarinat sopivat yhteen konsernien strategisten tavoitteiden ja strategialausumien kanssa. Tutkielmassa tarkastellaan myös, onko konsernien strategianarratiiveilla jotain yhteistä.

Yritysten strategisiksi teksteiksi ja diskursseiksi voidaan määritellä laaja kirjo asioita, esimerkiksi vuosikertomukset, yritysraportit, henkilöiden välillä tapahtuvat keskustelut ja johdon pitämät puheet. Tässä tutkielmassa käytetään useaan otteeseen termiä *strategialausuma*, jonka määritelmä on rajattu tarkoittamaan kuitenkin vain yrityksen ”virallista” kirjattua strategiaa, joka on useimmiten kirjattuna esimerkiksi yrityksen vuosikertomuksessa ja verkkosivuilla. Kun tutkielmassa puhutaan strategialausumista, ei siis tarkoiteta strategiadiskursseja laajempaa kokonaisuutena.

Tutkielman tavoitteiden perusteella tutkimuskysymyksiksi määriteltiin:

- 1. Minkälaisia narratiiveja suomalaiset mediakonsernit luovat strategioistaan vuosikertomustensa visuaalisella viestinnällä?*
- 2. Kuinka nämä strategianarratiivit ja mediakonsernien omat strategialausumat sopivat yhteen?*
- 3. Onko suomalaisten mediakonsernien vuosikertomusten visuaalisen viestinnän kautta luoduilla strategianarratiiveilla jotain yhteistä ja voidaanko tämän suhteen tehdä jonkinlainen yleistys siitä, kuinka vuosikertomusten visuaalinen viestintä representoi strategiaa suomalaisissa mediakonserneissa?*

1.2 Aineisto

Tutkielman aineistona on käytetty viiden suomalaisen mediakonsernin vuoden 2011 vuosikertomuksen kuvia ja kuvallisuutta sekä konsernien strategialausumia. Nämä konsernit ovat Alma Media, Ilkka-Yhtymä, Keski-suomalainen, Sanoma ja Talentum. Konsernit valittiin sillä perusteella, että ne kaikki julkaisivat vuonna 2011 vuosikertomuksen ja jokaisen konsernin verkkosivuilla tai vuosikertomuksessa on selkeästi mainittuna konsernin strategia kyseiselle vuodelle. Vaikka Suomessa on muitakin mediakonserne-

ja, vain nämä viisi täyttivät asetetut kriteerit. Viiden mediakonsernin vuosikertomuksista saatujen tulosten perusteella voidaan jo tehdä suuntaa-antava yleistys siitä, kuinka vuosikertomusten visuaalinen viestintä representoi strategiaa suomalaisissa mediakonserneissa, jos sellainen yleistys kuvallisuuden perusteella muodostuu.

Media-alan valintaan vaikutti se, että ala oli minulle mielenkiintoinen ja ennalta tuttu. Valitsin alan myös siksi, että mediakonserneissa työskentelee median ja viestinnän ammattilaisia, joten voidaan olettaa, että niissä kiinnitetään vuosikertomuksiin paljon huomiota sekä sisällöllisesti että ulkonäöllisesti. Näin ollen esimerkiksi strategiaviestinnän voidaan ajatella olevan konserneissa niin pitkälle mietittyä, että se on havaittavissa selkeästi aina vuosikertomuksen kuvallisuudessa asti.

Media-alasta tekee kiinnostavan tutkimuskohteen myös se, että se on jatkuvassa muutoksessa ja kamppailee tällä hetkellä esimerkiksi sisällön digitalisoimiseen liittyvien kysymysten kanssa. Vaikka Kansallisen Mediatutkimuksen mukaan painetut lehdet ovat Suomessa vieläkin yleisin tapa lukea lehtiä (94 prosenttia 12 vuotta täyttäneistä suomalaisista lukee painettua sanoma- tai aikakauslehteä vähintään viikoittain), kasvaa digilukeminen vuosittain, varsinkin matkapuhelinten ja tablettitietokoneiden osalta (Leviktarkastus 2013). Näiden asioiden käsittely on oletettavasti havaittavissa sekä mediakonsernien strategioissa että niiden visuaalisessa viestinnässä.

1.3 Aiempi tutkimus

Tutkielman teoriataustana on strategia käytäntönä (strategy as practice) -tutkimussuuntaus, jossa strategia nähdään osana organisaation jokapäiväistä toimintaa (Fenton & Langley 2011). Tutkimussuuntauksessa strategiaa tarkastellaan tekemisen näkökulmasta eli kuka strategiaa tekee, mitä ja miten sitä tehdään, mitä tekemisessä käytetään ja millaisia vaikutuksia tällä tekemisellä on strategiaan (Jarzabkowski & Spee 2009, 69; Whittington 2006, 613).

Strategian ja strategiatyön viestinnälliseen näkökulmaan yhdistävää tutkimusta on tehty monista eri lähtökohdista. Strategiaa on lähestytty esimerkiksi osallistumisen (Mantere & Vaara 2008), puheen ja esitysten (Carriger 2011) sekä strategian rakentamisen

(Regnér 2003) kautta. Tälle tutkielmalle tärkeä strategiatutkimuksen näkökulma on se, että strategiaa voidaan pitää diskurssina (Knights & Morgan 1991). Nämä diskurssit voivat olla esimerkiksi kirjoitettua tekstiä, puhetta, ihmisten toimintaa tai, kuten tässä tutkielmassa, kuvia (esim. Lähdesmäki 2012).

Vaara (2010) määrittelee strategiadiskurssien ilmenevän kolmella toisiinsa sidoksissa olevalla tasolla: meta-, meso-, ja mikrotasolla. Tutkittaessa mesotasoa, johon tämä tutkielma asettuu, tarkastellaan usein vaihtoehtoisia strategianarratiiveja, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin organisaatioiden strategiatyön moniäänisyyttä ja dialogisuutta. Vaara (ma.) toteaa, että ilman strategiadiskurssintutkimuksen tason määrittämistä tulokset jäävät usein epämääräisiksi ja moniselitteisiksi.

Strategianarratiivien ja visuaalisen viestinnän yhteyttä ei ole tutkittu paljon, etenkin vuosikertomusten näkökulmasta. Esimerkiksi Gahmberg (2008) on todennut, että strategianarratiivien tutkimuksesta on puuttunut semionarratiivinen näkökulma ja retoristen ja semioottisten metodien käyttö. Vaara (2010, 46-47) puolestaan nostaa kuvat yhdeksi mahdolliseksi strategiadiskurssientutkimuksen aineistoksi tulevilla tutkimuksilla.

Sen sijaan strategisia tekstejä, kuten yritysraportteja (Tewari & Dave 2012), vuosikertomuksia (Ditlevsen 2012) ja esimerkiksi hallinnointikoodeja (Corporate Governance) (Baydoun, Maguire, Ryan & Willett 2013) on tutkittu aiemmin paljon. Strategianarratiiveja on tutkittu eri tavoin, kuten esimerkiksi yritysidentiteettien (Sonsino 2005), johtajien puheen ja esiintymisen (Carriger 2011) ja strategisten päämäärien saavuttamisen (Randall & Harms 2012) näkökulmasta.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa viime vuosina tehdyissä maisterin tutkinnon tutkielmissa on käsitelty strategiaa, strategiaviestintää, visuaalisuutta ja narratiiveja monesta näkökulmasta. Strategiaa on tutkittu esimerkiksi sisäisen viestinnän näkökulmasta muutoksen aikana (Anttila 2012) ja sen kannalta, kuinka strategisuus on havaittavissa työpaikkailmoituksissa (Turkulainen 2012). Strategiatutkimusta on liitetty myös visuaalisuuteen tutkimalla millainen strateginen merkitys visuaalisella ilmeellä on yritysbrändin rakentamisessa (Seppänen 2011) ja jopa arvioimalla visuaalisuuden vaikutusta strategiaviestinnässä (Ylinen 2011), mutta vain sisäisen strategiaimplementoinnin näkökulmasta. Narratiiveja on tutkittu monesta näkökulmasta, kuten esimerkiksi yritysten

verkkosivujen tekstien kautta (Jahangiri 2012) ja vuosikertomusten tekstien kautta (Kuusela 2009). Strategisten tekstien tutkimusta eri painotuksin on tehty vuosikertomuksista (Hämeenieniemi 2012, Eskelinen 2009) ja toimitusjohtajan katsauksista (Kataja 2011) aina ympäristöraportteihin (Ahonen 2012).

Vaikka kaikista tämän tutkielman osa-alueista on tehty tutkimusta aiemmin ja niitä on käsitelty myös kauppakorkeakoulun tutkielmissa, aiemmissa tutkimuksissa ei ole yhdistetty strategianarratiivien tutkimusta vuosikertomusten visuaalisen viestinnän kanssa. Tämä strategian, visuaalisuuden ja narratiivien yhdistäminen loi tutkielmalle hyvin mielenkiintoisen lähtökohdan ja tutkimusaukon.

1.4 Tutkimusmenetelmät

On tärkeää huomioda, että tässä tutkielmassa teksteillä ja niiden analysoimisella tarkoitetaan sitä, että tekstit eivät rajoitu pelkästään puhuttuun ja kirjoitettuun kieleen, vaan niitä voidaan luoda monilla muillakin tavoilla (Baldry & Thibault 2010, 4). Tässä tutkielmassa keskeinen multimodaalisuuden ajatus on se, että kuvat lähettävät viestejä ja merkityksiä samaan tapaan kuin kirjoitetut tekstit (esim. Iedema 2003).

Visuaalisen aineiston käsittelyyn on monia erilaisia työskentelytapoja (Mitchell 2001, 12) ja laajoja kuva-aineistoja sisältävien kuvastokokonaisuuksien tutkimus vaatii usein joustavaa, luovaa ja erilaisia metodeja yhdistelevää otetta (Vallius 2012, 165). Tämä tutkielma toteutettiin yhdistelemällä sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen keinoja. Aineisto kerättiin ja käytiin alustavasti läpi hyödyntämällä kvantitatiivisen sisältöanalyysin keinoja, jonka jälkeen kerätystä aineistosta tehtyjä havaintoja analysoitiin tarkemmin visuaalisella kieliopilla, jossa yhdistetään eri tutkijoiden kvalitatiivisia teorioita kuvan tulkitsemisesta. Tutkielmaa varten päätettiin muodostaa oma metodi, joka on synteesi monista teorioista, koska kaikkien saatavilla olevien metodien koettiin olevan joiltain osin puutteellisia, eikä tulosten haluttu olevan rajoittuneita metodivalinnan takia. Visuaalisen kieliopin avulla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman objektiivisia ja rajoittamattomia tuloksia, jotka tulisivat suoraan aineistosta, eivätkä ennakkoon määritellyistä tavoitteista.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman seuraavassa luvussa, eli teorialuvussa, tarkastelen strategiatutkimusta, joka muodostaa teoreettisen perustan tutkimukselle. Luvussa osoitan myös, kuinka visuaalisen viestinnän ja strategian väliltä voidaan löytää selvä yhteys. Tämän jälkeen esittelen tutkielmassa käytetyn metodin, jota työssä kutsun visuaaliseksi kieliopiksi. Metodi koostuu erilaisista visuaalisen viestinnän tulkinnan teorioista, joiden yhdistelemisen kautta loin työkalupakin mediakonsernien kuvallisuuden analysoimiseksi. Metodi mahdollisti myös kunkin tarkastellun mediakonsernin strategianarratiivin tulkinnan.

Tutkimukseni metodiluvun jälkeen esittelen tutkielman kohdeyritykset lyhyesti. Samassa luvussa analysoin tutkielman aineiston hyödyntämällä sisältöanalyysin keinoja. Halusin säilyttää sisältöanalyysin taulukot tutkielman sisällä, sen sijaan, että ne olisivat liitteenä tutkielman lopussa, koska ne sisältävät itsessään mielenkiintoisia tuloksia ja niiden tarkastelu tukee tarkemman analyysiosan löydöksiä.

Tarkastelen visuaalisen kieliopin avulla tehdyn analyysin tuloksista ensin asiat, jotka ovat yhteisiä kaikille kohdeyrityksille, minkä jälkeen esittelen jokaisen mediakonsernin tulokset omana kokonaisuutenaan. Tämän jälkeen muodostan mediakonsernien strategista kuvallisuuden perusteella narratiivit. Näitä strategianarratiiveja vertaan strategia-lausumiin ja tarkastelen, kuinka ne sopivat yhteen.

Tutkielman lopussa teen yhteenvedon saaduista tutkimustuloksista ja tarkastelen niitä tutkimuskysymysten ja teorialuvussa esitettyjen ajatusten valossa. Viimeisessä luvussa käyn läpi myös mahdolliset jatkotutkimusideat sekä arvion tutkielman toteuttamistavan vahvuuksia ja heikkouksia.

2 Strategia ja narratiivisuus

Tässä luvussa tarkastelen strategiatutkimusta, joka muodostaa teoreettisen perustan tutkimukselleni. Käsittelen ensin strategiaa sille tärkeiden käsitteiden kautta ja pyrin osoittamaan, kuinka visuaalisen viestinnän ja strategian väliltä voidaan löytää selvä yhteys. Samalla esittelen strategiadiskursseihin liittyviä näkemyksiä. Syvennyn sitten strategia käytäntönä -ajatteluun, strategisiin teksteihin, narratiiveihin ja strategianarratiiveihin.

Ennen kuin määrittelen mitä strategialla tarkoitetaan, käsittelen strategialle keskeisiä käsitteitä. Nämä käsitteet ovat missio, visio ja arvot. Käsitteet on hyvä määritellä sen takia, että esimerkiksi arvo- ja missiolausumat sekoitetaan usein strategialausumiin (Collis & Rukstad 2008, 3).

Yrityksissä visiolla tarkoitetaan useimmiten tulevaisuuden tilaa, jota toiminnalla pyritään saavuttamaan (Hämäläinen & Maula 2004, 15). Missio taas selittää yrityksen olemassaolon motivaatiota ja kertoo panoksen, jonka yritys haluaa yhteiskunnalle antaa (Collis & Rukstad 2008, 3). Arvot kuvaavat niitä toimintaperiaatteita, jotka on omaksuttu tai halutaan omaksua organisaatiossa (Hämäläinen & Maula 2004, 18). Nämä kaikki kolme ovat elintärkeitä yritysten toiminnalle ja niitä tarvitaan myös, jotta pystytään selkeästi rakentamaan yrityksen strategia ja määrittelemään, mitä strategialla tarkoitetaan.

Aikaisempiin käsitteisiin viitaten Hämäläinen ja Maula (2004, 16) toteavat strategian olevan keino, jolla yritys saavuttaa visionsa ja toteuttaa missionsa. Åbergin (1999, 24) mukaan strategia osoittaa, miten organisaatio voi yhdistää sen toimintaympäristönsä tarjoamat mahdollisuudet sen sisäisten vahvuuksiensa kanssa saavuttaakseen ne tavoitteet, joille sen toiminta perustuu. Hyvä strategia rakentuu Collisin ja Rukstadin (2008) mukaan kolmesta tärkeästä elementistä: tavoitteista (päämäärä), mahdollisuuksista (toimintakenttä) ja hyödyistä (keinot). Strategian määrittelyssä on tärkeää tasapainottaa yrityksen osaaminen ja asiakkaiden tarpeet tavalla, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan.

Vaikka visio, missio ja jopa arvot, voivat olla saman alan yrityksillä hyvin samankaltaisia tai samoja, ei sama päde strategiaan. Collisin ja Rukstadin (2008) mukaan kahdella

saman alan yrityksellä on harvoin samat strategiset tavoitteet, koska tavoitteiden tulisi olla yrityksen uniikki kilpailuvaltti.

Samaan tapaan kuin hyvä strategia on yritykselle uniikki, on menestyvälle yritykselle usein tunnusomaista, että se näyttää visuaalisesti erilaiselta kuin kilpailijat. Yritykset kertovat itsestään ja toiminnastaan tavalla, joka poikkeaa muista, eli omalla visuaalisella yrityspersonallisuudellaan (Ditlevsen 2012, 380; Loiri & Juholin 1998, 129). Yksinkertaisimmillaan visuaalinen yrityspersonallisuus voidaan linjata yrityksen logoon, tunnusväreihin, typografiaan ja ilmeeseen sekä siihen, miten näitä elementtejä käytetään esimerkiksi eri painotuotteissa ja kotisivuilla (Raninen & Rautio 2003, 106).

Juholinin (2010, 19) mukaan kaiken yrityksen viestinnän tulisi pohjautua yrityksen strategiaan ja olla sen arvojen mukaista, tähdäten koko organisaation menestykseen. Tämä pätee myös yrityksen visuaaliseen viestintään ja sen visuaaliseen yrityspersonallisuuteen. Visuaalinen yrityspersonallisuus määritellään laajemmissa strategisissa linjauksissa ja sen tulisi olla havaittavissa yrityksen pienimmissäkin yksityiskohdissa (Raninen & Rautio 2003, 106), mikä kertoo visuaalisen viestinnän olevan osa yrityksen strategiaa. On myös todettu, että yrityspersonallisuutta voidaan käyttää strategisen johtamisen työkaluna, jolla pyritään saavuttamaan positiivinen yrityskuva sidosryhmien silmissä (Ditlevsen, 2012, 381).

Koska strategian toteuttaminen ei ole mahdollista ilman viestintää (Hämäläinen & Maula 2004, 11), täytyy strategialausumiin kiinnittää huomiota. Collis ja Rukstad (2008) toteavat, että kun strategialausumaa luodaan, täytyy osallistaa henkilöstöä yrityksen eri tasoilta, jotta strategiasta tulee merkityksellinen koko yrityksen toiminnalle. Mantereen ja Vaaran (2008) mukaan osallistamisen puute strategian muodostamisvaiheessa voi johtaa huonoon strategiaan ja siihen, että henkilöstö ei koe tulleensa kuulluksi. Tällöin strategiaa on vaikea implementoida koko organisaation laajuisesti.

Huonot strategialausumat ovat monimutkaisia, sisäisesti ristiriitaisia, monimielisiä ja liian yleismaailmallisia (Hämäläinen & Maula 2004, 147). Huono lausuma voi johtaa siihen, ettei strategiaa ymmärretä, eikä organisaatiossa pystytä toimimaan sen mukaisesti (Liedtka 2006). Yksi keino strategialausumien selkeyttämiseksi on narratiivien eli tarinallisuuden käyttö (esim. Carriger 2011).

Tälle tutkielmalle tärkeä strategiatutkimuksen näkökulma on se, että strategiaa voidaan pitää diskurssina (Knights & Morgan 1991). Strategia ei käsittele pelkästään markkina-kilpailua ja yrityksen suuntaa, vaan sillä on vaikutuksia esimerkiksi organisaatioiden valtarakenteiden ja keskinäisten suhteiden rakentumiseen. Knights ja Morgan (1991) toteavat diskurssin ja strategian olevan kokoelma valta- ja tietosuhteita, jotka voivat olla kirjoitettuja, puhuttuja tai viestittyjä sekä sisällytettyjä organisaation sosiaalisiin toimintatapoihin.

Knightsin ja Morganin (1991) ajattelun pohjalta voidaan luoda toinen yhteys visuaalisuuden ja strategian välille. Myös kuvat voivat olla diskursseja (Kupiainen 2007, 53), jotka rakentuvat kuvan tuotannossa, sen kielessä, representaatioissa ja myös vastaanotossa. Kuvat eivät tuota merkityksiä vain materiaalisina esineinä, vaan myös sosiaalisissa konteksteissa sekä siinä ajassa ja paikassa, jossa ne ovat tuotettu ja jossa ne vastaanotetaan, samaan tapaan kuin strategia organisaatioissa. Kuvat ovat sosiaalisia käytäntöjä, jotka tuotetaan erityistä tarkoitusta varten tietyssä tilanteessa.

Strategiadiskurssien on määritelty toteutuvan kolmella toisiinsa sidoksissa olevalla tasolla: meta-, meso-, ja mikrotasolla (Vaara 2010). Tutkittaessa metatasoa keskitytään usein tarkastelemaan kamppailua strategian eri määritelmistä. Mesotasoa tutkittaessa katse suunnataan usein vaihtoehtoihin strategianarratiiveihin, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin organisaatioiden strategiatyön moniäänisyyttä ja dialogisuutta. Mikrotasolla taas tutkitaan retorisia keinoja ja taitoja, joita käytetään esimerkiksi strategiakeskusteluissa.

Vaaran (2010) mukaan suurin osa strategiaan liittyvistä diskurssitutkimuksista on keskittynyt luomaan ymmärrystä mikrotason toiminnasta. Vaikka strategian luominen on laajalti ymmärretty tarinankerrontana, mesotasolla olevista strategianarratiiveista ei ole Vaaran (ma.) mukaan juurikaan tehty syvällisiä empiirisiä analyyseja. Vaara (ma.) mainitseekin erilaisten tarinoiden kartoittamisen yhdeksi tulevaisuuden haasteeksi strategiadiskurssien mesotason tutkimuksessa.

Vaaran (2010, 40) mukaan narratiivien moninaisuus voi olla organisaatiolle joko hyvä tai huono asia. Ne voivat lisätä keskustelua strategisista valinnoista ja antaa äänen mie-

lipiteille, jotka voisivat muuten jäädä huomioimatta. Samalla moniäänisyys voi lisätä kaaosta organisaation sisällä ja pahimmillaan estää yhteisymmärryksen tulevaisuuden suunnasta. Tutkijan kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että yrityksissä on usein monia strategianarratiiveja, jotka voivat erota ”virallisesta” strategiasta ja kyseenalaistaa sitä. Kun ”virallinen” strategia on kirjattuna organisaation strategiadokumenteissa ja projektisuunnitelmissa, syntyy toisia strategianarratiiveja esimerkiksi työntekijöiden jokapäiväisissä keskusteluissa strategiasta.

2.1 Strategia käytäntönä

Kun yrityksen strategiaa tarkastellaan muunakin kuin johdon sanelemana ja toteuttamana yrityksen tulevaisuudensuunnitelmana, jolla ei välttämättä ole kovin paljoa tekemistä yrityksen käytännön toiminnan kanssa, puhutaan yleensä strategy as practice (strategia käytäntönä) -lähestymistavasta. Siinä keskitytään tarkastelemaan strategiaa tekemisen näkökulmasta eli kuka strategiaa tekee, mitä ja miten sitä tehdään, mitä välineitä tekemisessä käytetään ja millaisia vaikutuksia tällä tekemisellä on strategiaan (Jarzabkowski & Spee 2009, 69; Whittington 2006, 613). On sanottu (Fenton & Langley 2011), että strategy as practicen tehtävänä on löytää tapoja, joilla voidaan tuoda yhtenäisyyttä tai suuntaa organisaation tekemiselle, eli tutkia, kuinka strategia voidaan implementoida osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa.

Strategy as practicen saralla on tehty tutkimuksia 1980-luvulta saakka (Whittington 2006). Viimeisten vuosien aikana näkökulmaa on hyödynnetty erityisen paljon (esim. Fenton & Langley (2011), Jarzabkowski & Spee (2009), Regnér (2008), Carter, Clegg & Kornberger (2008), Whittington (2006), Jarzabkowski (2004)).

Jarzabkowski ja Speen (2009) tekemän tutkimuksen mukaan perinteisessä strategiatutkimuksessa käytetään usein hyödyksi erilaisia kerättyjä laajoja tietokokonaisuuksia, joilla pyritään selittämään yritysten menestystä. Heidän mukaansa näillä tuloksilla pystytään selittämään menestystä tai sen puutetta vain osaksi. Strategy as practice -tutkimuksen vahvuus on puolestaan siinä, että sen avulla pystytään ymmärtämään paremmin vallitsevia ilmiöitä. Näin se voi selittää oikean tekemisen taustalla olevia rakenteita ja malleja, luoden syvällisen analyysin yrityksen menestyksen todellisiin syihin.

Whittingtonin (2006) mukaan strategy as practice -suuntauksen tutkimuksissa on otettava huomioon strategian harjoittajat (practitioners) eli esimerkiksi johtajat ja konsultit, strategiakäytännöt (practices) eli rutiinit ja eri tyyppisten diskurssien tekniikat ja tyylit, sekä strategiatapahtumat (praxis) eli kokoukset, keskustelut ja kanssakäynti. Näiden kolmen elementin vuorovaikutuksen välityksellä syntyy strategia ja strategian tekijöistä tulee strategian harjoittajia, jotka luovat samalla uusia strategiakäytäntöjä. Fenton ja Langley (2011) pyrkivät tuomaan narratiivisuuden näkökulman strategy as practice -tutkimukseen lisäämällä Whittingtonin kolmen strategiaelementin joukkoon neljännen elementin, strategisen tekstin, joka keskustelee muiden elementtien kanssa yhdenvertaisesti.

2.2 Strategiset tekstit

Yritysten strategisia tekstejä on tutkittu useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi yritysvastuuraporteista (Tewari & Dave 2012; Weber & Marley 2012), vuosikertomuksista (Ditlevsen 2012; Breton 2009) ja hallinnointikoodeista (Corporate Governance) (Baydoun, Maguire, Ryan & Willett 2013; Augustine 2012) on tehty paljon tutkimuksia. Myös strategisia tapahtumia, kuten yhtiökokouksia, jotka ovat multimodaalisuuden ajatusten pohjalta myös strategisia tekstejä, on tutkittu (esim. Carrington & Johed 2007).

Vuosikertomuksesta on eroteltu tutkittavaksi yksittäisiä osia, kuten toimitusjohtajan katsaus (Smith & Taffler 2000), vuosikatsaus (Hutt 2012) sekä vuosikertomuksen kuvat (Campbell, McPhail & Slack 2009) ja kaaviot (Penrose 2008). Kuvallisuuden tutkimus vuosikertomuksissa on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle kuin kirjoitetun tekstin tutkimus.

Vuosikertomusta pidetään usein informatiivisena työkaluna, jonka tehtävänä on välittää ymmärrettävällä tavalla oikeanaikaista, luotettavaa ja relevanttia tietoa organisaation menneistä, nykyisistä ja tulevista toimista yleiseen tietoon (Berton 2009, 189; Penrose 2008, 158). Bhatian (2010, 39) mukaan vuosikertomus on yhdistelmä erilaisia diskursseja. Se koostuu neljästä erilaisesta diskurssityypistä (laskentatoimellisista, taloustie-

teellisistä, suhdetoiminnallisista ja oikeudellisista diskursseista), joiden vuorovaikutuksella pyritään luomaan yrityksen toiminnasta mahdollisimman positiivinen kuva.

Breton (2009, 189-190) on todennut, että vuosikertomus on strateginen teksti, jonka tehtävänä on esimerkiksi määrittää ja antaa konteksti yrityksen strategialle narratiivien avulla. Vuosikertomusta pidetään usein tärkeänä strategisena työkaluna myös sijoittajaviestinnässä. Yritysten strategiat ovat havaittavissa vuosikertomuksissa usein hyvin vahvasti, ja niitä käytetään yrityspersonallisuuden strategiseen viestintään ja luomiseen. (Ditlevsen 2012.) Campbell, McPhail ja Slack (2009) ovat todenneet, että vuosikertomuksella pyritään nykyään lähettämään monimuotoisia viestejä eri sidosryhmille.

Beattien, Dhananin ja Jonesin (2008) mukaan yritysten vuosikertomukset olivat aiemmin jähmeitä dokumentteja, joissa esiteltiin taloudellisia tietoja. Nykyään ne ovat siirtymässä värikkäämpään suuntaan, ja niitä voidaan pitää markkinoinnin ja suhdetoiminnan työkaluna, jossa taloudelliset tiedot ovat liitteen osassa. Samalla vuosikertomukset ovat muuttumassa säänneltyä tietoa jakavista dokumenteista yrityskuvaa muokkaaviksi esityksellisiksi dokumenteiksi. Vuosikertomuksissa on siirrytty käyttämään enemmän narratiiveja, kaavioita ja kuvia (Campbell, McPhail & Slack 2009, 907).

Kuvat ovat olennainen osa vuosikertomusta, kertovat ne sitten jotain tiettyä tarinaa yrityksestä tai vain tekevät raportista visuaalisesti houkuttelevamman näköisen. (Beattie, Dhanani & Jones 2008, 188). Kyse on sidosryhmiin vaikuttamisesta ja yrityksestä välittyvän vaikutelman hallitsemisesta. Kuvia ja muita visuaalisia elementtejä voidaan käyttää vuosikertomuksissa myös strategisesti, representoimaan yrityspersonallisuutta linjassa yrityksen strategian kanssa, jotta yritys näyttäisi kiinnostavalta sijoittajien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta (Ditlevsen 2012, 379). Käyttämällä useita kuvia vuosikertomuksessa yritys luo niin sanotun kuvakertomuksen (Freeman 2012, 78), jonka narratiivisuudella se kertoo tarinoita yrityksestä ja sen suunnasta.

2.3 Narratiivisuus ja strategianarratiivit

Narratiivien käyttämisestä strategisissa teksteissä on yrityksille paljon hyötyä, sillä oikein käytettyinä ne kertovat yrityksestä ja sen strategisesta suunnasta selkeästi ja yh-

denmukaisesti. Smith ja Taffler (2000) toteavat, että vuosikertomusten narratiiviset osat (kuten toimitusjohtajan kirje ja johdon analyysi) sisältävät yrityksestä enemmän tietoa, jota esimerkiksi analyytikot voivat lainata, kuin numeeriset tilinpäätöstiedot.

Gabbayn ja Leendersin (2003) mukaan narratiiveja voidaan hyödyntää monissa eri konteksteissa. Niiden avulla voidaan esimerkiksi vaikuttaa ihmisten päätöksiin ja luottamuksen rakentumiseen. Narratiiveja voidaan käyttää vallalla olevien valtarakenteiden, ideologioiden ja identiteettien toistamiseen organisaatiossa (Fenton & Langley 2008, 1191). Niitä hyödynnetään usein myös muutosviestinnässä, kun viesti halutaan tuoda esiin mahdollisimman yhdenmukaisena (Sonenshein, 2010).

Narratiivit tarjoavat mahdollisuuden tarkastella, miksi jotkut tarinat tulevat vallitseviksi organisaatioissa ja toiset taas syrjäytyvät. Narratiivisuutta tutkimalla voidaan myös selvittää, mitä tapahtuu, kun eri tarinoidut todellisuudet kohtaavat organisaation sisällä. Tarinointi tarkoittaa tapaa, jolla ihmiset ymmärtävät työyhteisöään ja ammentavat työelämäänsä merkityksiä. (Gahmberg 2008, 54.) Narratiivien avulla voidaan siis tutkia monimerkityksisiä organisaatioita ja niiden sisällä olevia tarinoita monesta näkökulmasta. Strategianarratiivien tutkimuksessa voidaan kiinnittää huomio itse tarinan ja kertomisen lisäksi myös kertojaan (Sonsino 2005, 171). Tarinoilla on useimmiten kertoja ja strategianarratiivien tapauksessa kertojana ovat strategian harjoittajat.

Narratiivi on tapahtumien jatkumo, joka muodostaa jonkin tarinan alun, keskiosan ja lopun. Se kertoo tietynlaista tarinaa esimerkiksi sanojen, äänten tai kuvien avulla. Narratiivissa on ilmaisutavasta riippumatta aina jokin viesti, joka halutaan välittää sen vastaanottajalle. Narratiivien avulla vieraasta voidaan yrittää tehdä tutunomaista, koska ne tarjoavat rakennetta, koheesiota ja ennakoitavuutta. Jopa yksittäisissä kuvissa on oma narratiivinsa. (Chandler 2003, 89-91.) Kun kuvia yhdistetään julkaisuksi tai osaksi julkaisua, muodostuu kuvista jatkumo, joka kertoo tiettyä tarinaa.

Martensin, Jenningsin ja Jenningsin (2007) mukaan useimmilla narratiiveilla on kolme tärkeää elementtiä, jotka tekevät niistä toimivia. Nämä ovat kohde eli tekijä (liiketoiminnassa useimmiten yritys), jokin tehtävä tai tavoite, jota tekijä yrittää tehdä tai saavuttaa, sekä erinäisiä voimia, jotka joko auttavat tekijää saavuttamaan tavoitteensa tai estävät tekijää määränpään saavuttamisessa. Narratiivin rakenne ei välttämättä aina ole line-

aarinen. Rikkomalla lineaarisuutta voidaan narratiiviin tuoda juonenomaisuutta. (Barry & Elmes 1997.)

Narratiivit eivät muokkaa vain sitä, kuinka yksilöt näkevät itsensä, vaan myös sitä, kuinka muut näkevät nämä yksilöt (Martens, Jennings & Jennings 2007). Sama ajatus pätee myös organisaatioiden kontekstissa, sillä organisaatioissa tapahtuvat narratiivit eivät ole vain organisaation sisäisiä asioita, vaan ne muokkaavat aktiivisesti sitä, kuinka ulkoiset sidosryhmät näkevät organisaation ja yrityksen. Identiteetin ja maineen muokkaaminen on helpompaa tarinoiden avulla, sillä asioita, jotka saattavat muuten vaikuttaa irrallisilta ja toisiinsa liittymättömiltä, voidaan tarinoiden avulla liittää yhdeksi kokonaisuudeksi (Barry & Elmes 1997). Tarinat eivät myöskään kerro vain faktoja, vaan niissä monimutkaiset asiat esitetään usein yhtenäisenä kerronnallisena kokonaisuutena, jonka muistaminen on luontevampaa kuin irrallisten yrityksen tunnuslukujen muistaminen (Martens, Jennings & Jennings 2007, 1110).

Koska narratiivien voidaan ajatella muokkaavan sitä, kuinka eri ryhmien, yhteisöjen ja yritysten identiteetti muodostuu (Gahmberg 2008, 55), ne ovat usein syvästi sidoksissa yrityksen toimintaan. Ne voivat siis paljastaa yrityksestä ja sen suunnasta asioita, joita ei voida nähdä suoraan esimerkiksi yrityksen numeerisista toimintaselvityksistä.

Narratiiveista tehtyjen tutkimusten kenttä on erittäin laaja ja kattaa monia tieteenaloja. Liike-elämään liittyviä narratiivitutkimuksia on tehty esimerkiksi siitä, kuinka hyvin narratiivit soveltuvat tiedon jakamiseen organisaatioissa (Geiger 2010) ja kuinka ne toimivat (vievätkö ne asiaa eteenpäin, taaksepäin vai pitävätkö ne vain yllä nykyistä tilannetta) kun yritys kohtaa strategisen muutoksen (Sonenshein, 2010). Tarkastelun alla on ollut myös se, kuinka pienyritykset voivat hyödyntää narratiiveja resurssien hankinnassa tekemällä yritysidentiteetistään ymmärrettävämmän (Martens, Jennings & Jennings 2007). Lisäksi narratiivisuuden kautta on tutkittu identiteettien (henkilökohtaisten ja organisaatioiden) muodostumista (Humphreys & Brown 2002; Spector-Mersel 2011).

Narratiiveja on tarkasteltu myös erilaisten strategisten tekstien kontekstissa, kuten toimitusjohtajan katsauksissa (Smith & Taffler 2000) yritys vastuuteksteissä (Humphreys & Brown 2007) ja vuosikertomuksissa (Rutherford 2005; Balata & Breton 2005; Beattie, Dhanani & Jones 2008; Breton 2009). Beattie, Dhanani ja Jones (2008) arvostelevat

tutkimuksessaan sitä, että narratiivisuutta on tutkittu vuosikertomuksissa paljon, mutta tutkimus on ollut rajoittunutta. Tehdyt tutkimukset ovat olleet usein suppeita siinä mielessä, että niissä keskitytään vain yhteen aiheeseen (esimerkiksi ympäristö) tai tiettyyn osaan vuosikertomusta (kuten toimitusjohtajan katsaus). Tästä johtuen tutkimukset eivät anna kokonaisvaltaista kuvaa vuosikertomuksista ja tulokset eivät muodosta verrannollisia trendejä ajan kuluessa.

Beattien, Dhananin ja Jonesin (2008) mukaan narratiiveja hyödynnetään vuosikertomuksissa esimerkiksi tunnelman luomisessa ja tiedon kontekstualisoinnissa. Käytetyt narratiivit voidaan jakaa kahteen eri tyyliin: kerronnallisiin (kuten toimitusjohtajan katsaus, hallituksen puheenjohtajan kirje ja toimintakertomus) ja kuvaileviin (kuten palkkioiden selvitykset ja hallinnointikoodi (Corporate Governance)). Molempia menetelmiä käytetään vuosikertomuksissa, mahdollisimman laajan ja yhtenäisen kuvan luomiseksi yrityksen toiminnasta.

Hyödyntämällä narratiiveja yritys voi pakata tarinansa kompaktiin muotoon ja samalla vähentää tietokuilua tai tiedon asymmetriaa sijoittajien ja yrityksen välillä (Martens, Jennings & Jennings 2007, 1110). Tämä on tärkeää, erityisesti sijoittajaviestinnässä, sillä mitä pienempi tietokuilu on, sitä oikeammin yrityksen osake on arvostettu (Virtanen 2010).

Strategianarratiivien käyttö voi myös vaikuttaa eri tavoin strategisiin päätöksiin ja tekoihin. Kun perinteisessä strategiatutkimuksessa kielenkäytön merkitystä saatetaan vähätellä tai se ohitetaan kokonaan, strategianarratiivien tutkimuksessa painotetaan sitä kuinka kieltä käytetään merkitysten rakentamisessa ja toisten tekojen ymmärtämisessä ja niihin vaikuttamisessa (Barry & Elmes 1997, 432).

Strategianarratiiveja on tutkittu jo yli vuosikymmenen ajan, mutta strategiatutkimuksen alalla narratiivien tutkimus on kuitenkin vielä verrattain uusi suuntaus. Esimerkiksi vuonna 1997 Barry ja Elmes pyrkivät tuomaan strategiadiskurssin pariin narratiivisuuden käsitteitä (lähestyen strategista johtamista samalla fiktion lajina), joiden avulla he tutkivat haasteita, joita strategian tekijät kohtaavat, kun he haluavat käydä uskottavaa ja uudenlaista strategiakeskustelua. Samassa tutkimuksessa (Barry & Elmes 1997, 447) pohdittiin sitä, kuinka semioottisten (ja etnografisten) keinojen käyttö saattaa olla tule-

vaisuudessa hyödyllistä strategianarratiivien tutkimuksessa. Jatkotutkimuksen aiheeksi nostettiin myös se, kuinka narratiivien avulla voidaan tarkastella organisaation jäämistä oman strategiadiskurssinsa vangiksi, ja kuinka vallalla olevan tarinan käytöllä voidaan hiljentää vaihtoehtoisia tarinoita, merkityksiä ja tulkintoja, säilyttäen näin ollen nykyistä valtarakennetta.

Myöhemmin strategianarratiiveja on tutkittu esimerkiksi yritysidentiteettien (Sonsino 2005), strategisten päämäärien saavuttamisen (Randall & Harms 2012) ja johtajien puheen ja esiintymisen (Carriger 2011) näkökulmasta. Carrigerin tutkimuksen (2011, 317) mukaan johtajien tulisi käyttää narratiivisuuden keinoja puhuessaan ja esittäessään strategiaa henkilöstölleen. Näin henkilöstö sisäistää ja muistaa strategiasisällön paremmin kuin faktoista koostuvilla luetteloilla esitettynä. Saman tutkimuksen mukaan narratiivin avulla kerrotusta strategiasta henkilöstön on helpompaa poimia esiin yrityksen kilpailuedut.

Fenton ja Langley (2011, 1176) toteavat narratiivien asettuvan linssin tapaan strategiatutkimukseen ja strategy as practice -lähestymistapaan. Narratiivi on paradigma tai linssi, jonka läpi voidaan tutkia sitä, kuinka strategia toimii käytännössä ja kuinka sitä tuotetaan. Sen toimintaa on havaittavissa kaikissa edellä mainituissa strategian elementeissä (harjoittajat, strategiakäytännöt, strategiatapahtumat ja strategiatekstit), mutta sen käytön määrä voi vaihdella muodosta riippuen.

Fentonin ja Langleyn (2011) mukaan narratiivit samanaikaisesti kuvastavat ja rakentavat kuvaa esimerkiksi siitä, millainen rooli työntekijällä on organisaatiossa ja millainen organisaatio on tai millainen sen tulisi olla. Tämä eroaa perinteisestä näkemyksestä, jonka mukaan strategia, organisaatio ja sen ympäristö ovat erillisiä objektiivisia elementtejä, jotka ovat olemassa erillään diskursseista, joiden avulla niitä rakennetaan. Tässä tutkielmassa narratiivisuutta pidetään Fentonin ja Langleyn (ma.) tapaan linssinä, jonka avulla voidaan tutkia, millaisia strategianarratiiveja kuvallisuuden kautta rakennetaan.

Beattien, Dhananin ja Jonesin (2008) mukaan kuvien käyttö toimii vuosikertomuksissa, kun halutaan vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin. Narratiivien avulla pystytään vaikuttamaan siihen, millaisen mielikuvan vuosikertomuksen lukija saa yrityksen menestykses-

tä. Nämä vaikuttamisen keinot voivat liittyä esimerkiksi kirjoitettuun tekstiin tai yrityksen tekemiin kuvavalintoihin.

Kuvilla on aina viestin lähettäjän määrittelemä tarkoitus, ja viestin vastaanottajasta riippuu, miten tämä tarkoitus tulee tulkituksi tai ymmärretyksi (Töyssy, Vartiainen & Viitanen 1999, 243). Vuosikertomukset koostuvat usein monen kuvan kuvakokonaisuudesta, eivät vain yhdestä tai kahdesta kuvasta. Usein ajatellaan, että kuvat ja valokuvat ovat itsenäisiä yksiköitä, mutta kun art directorit ovat asettaneet julkaisun kuvat tiettyyn järjestykseen, voidaan niiden ajatella olevan yhtenäinen laadittu tarina (Freeman 2012, 78). Tämänlaisessa tarinassa kuvat tukevat usein toisiaan ja pyrkivät luomaan tiettyä, julkaisun tekijän haluamaa tarinaa. Ryhmittelemällä ja leikkaamalla aineistoa kuvien sisältöaineokset voidaan järjestää ja rinnastaa toisiinsa useissa eri kuvissa (Töyssy, Vartiainen & Viitanen 1999, 245).

Vaikka yksittäisiä kuvia käytetään useamman kerran ja niitä irrotetaan kontekstistaan, on niiden taustalla yleensä selkeä ajatus, joka ulottuu loppukäyttöön asti (Freeman 2012, 68). Yritykset käyttävät vuosikertomuksessaan usein samoja kuvia kuin muussa viestinnässään, ja luovat näin yhtenäistä visuaalista yrityspersonallisuuttaan ja narratiivia.

Vaikka narratiiveja ja strategianarratiiveja on tutkittu suhteellisen paljon, ne tutkimukset, joissa narratiiveja on käsitelty kuvallisuuden kautta, ovat keskittyneet suurimmilta osin liike-elämän ulkopuolisille tutkimusaloille. Narratiiveja on tutkittu kuvallisuuden kautta esimerkiksi politiikantutkimuksessa sarjakuvien avulla (Hinthorne 2012) ja lastentarinoiden narratiivien ymmärtämisessä värien vaikutuksen kautta (Schneider, Rivard & Debreuil 2011).

Kuvallisuuden kautta narratiivisuutta analysoineet tutkimukset, jotka ovat keskittyneet liike-elämälle olennaisiin aihealueisiin, ovat harvinaisia. Esimerkiksi Gaggiotti (2012) on tutkinut visuaalisten ja muiden materiaalien muodostamia narratiiveja yrityksessä, joka on juuri käynyt läpi yritysostoja. Gaggiotti (ma.) havaitsi kohdeyrityksen luoman kuvallisuuden ja yritysostoissa mukana olleiden henkilöiden puheen narratiivien välillä selkeää retorista synergiaa. Davison (2007) sivuaa narratiivisuuden aihetta tutkiessaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden vuosikertomusten valokuvia. Samoin te-

kevät Campbell, McPhail ja Slack (2009) tutkiessaan vuosikertomusten kasvokuvien merkityksiä.

Suoranaista tutkimusta siitä, miten strategianarratiivit ovat havaittavissa vuosikertomusten kuvallisuudesta, ei ole tähän mennessä tehty. Narratiivisuutta ei ole myöskään tutkittu kuvallisuuden kautta siten, että olisi keskitytty yksinomaan strategiaan tai strategisuuteen samalla tavalla kuin tässä tutkielmassa.

3 Visuaalinen kielioppi

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin yhdistämällä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen keinoja. Aineisto kerättiin ja käytiin alustavasti läpi hyödyntämällä kvantitatiivisen sisältöanalyysin keinoja, jonka jälkeen kerätystä aineistosta saadut tulokset analysoitiin tarkemmin visuaalisella kieliopilla, jossa yhdistetään eri tutkijoiden kvalitatiivisia teorioita kuvan tulkittamisesta. Tässä luvussa käyn tarkemmin läpi, mitä visuaalisella kieliopilla tarkoitetaan ja kuinka se on koottu.

Olisin voinut analysoida kuvia puhtaan semioottisen analyysin kautta, mutta semiotiikka on kärjistään arvosteltu esimerkiksi siitä, että sen analyysit perustuvat pahimmillaan subjektiivisiin tulkintoihin ja suuriin oletuksiin, ja niissä käytetään vain esimerkkejä, jotka tukevat tutkijan ennakkoon päättämiä väittämiä (Chandler 2003, 207-209). Vaikka tutkielmassa sivutaan semiotiikan keinoja, päätin koota tutkimusta varten erillisen metodin, jolla pystytään tulkitsemaan kuvien lähettämiä viestejä mahdollisimman objektiivisesti, tarkasti ja aineistolähtöisesti.

Valokuvia täytyy aina tarkastella osana tiettyä kulttuuria ja sen käytäntöjä (Seppänen 2005, 124), koska kuvat eivät voi suoraan itse kertoa, mitä ne esittävät tai mitä niiden on tarkoitus merkitä. Nämä merkitykset koostuvat visuaalisista järjestyksistä, jotka ovat vakiintuneita kuvallisen esittämisen tapoja tietyissä kulttuureissa ja välittävät näin jaettuja kulttuurisia merkityksiä tulkitsijoille (Seppänen 2004, 13; 34-36). Kuvien tulkinnat ovat siis kulttuurisidonnaisia, eivätkä yleismaailmallisia (Kress & van Leeuwen 2006, 4). On siis tärkeää, että kun tulkitaan länsimaisen kulttuurin kuvallisuutta, käytetään teorioita, jotka pohjautuvat samaan kulttuuriin.

Visuaaliset järjestykset luovat oman visuaalisen kieliopin, joka on riippumaton sanallisesta kieliopista (esimerkiksi Kupiainen 2007, 40-41 ja Kress & van Leeuwen 2006, 1-2). Tämän kieliopin ymmärtämistä kutsutaan kuvanlukutaidoksi (Seppä 2007, 14-15). Vaikka sekä kuvilla että kielellä välitetään merkityksiä, on aina eroja siinä, ilmaistaanko asiat kirjoittamalla, suullisesti vai kuvien avulla. Kun kirjoitetussa tekstissä nyansseja ja erilaisia merkityksiä voidaan tuoda esille sanaluokkien ja lauserakenteiden avulla, visu-

aalisessa viestinnässä asioita voidaan ilmaista esimerkiksi erilaisten värivalintojen ja asetteluiden avulla.

Kressin ja van Leeuwenin mukaan (2006, 35) täytyy myös muistaa, että ympäristö, jossa visuaalinen kielioppi toimii ja jota se kuvaa, on aikasidonnainen. Esimerkiksi länsimaisen kulttuurin ympäristö on muuttunut viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana. On siis tärkeää, että visuaalisen kieliopin lähteet ovat tuoreita, toisin kuin esimerkiksi semiotiikan teorit, joiden pohja on luotu jo kauan sitten.

Vaikka tutkielmassa pyritään objektiivisuuteen, on kuitenkin tiedostettava, että kuvia analysoidessa tulkitut merkitykset eivät ole ainoita merkityksiä, joita kuvilla luodaan, vaan ne ovat usein vain tulkintoja. Esimerkiksi perspektiivivalinnat luovat vain merkityspotentiaalin (Jewitt & Oyama 2008, 135), jonka avulla on mahdollista kuvailla merkityksiä, joita kuvan tekijät ja tulkitsijat voivat luoda, mutta ei voida kuitenkaan sanoa varmaksi, mitä nämä valinnat täsmälleen tarkoittavat. Tämä ei kuitenkaan ole ongelma, koska tutkielmassa käytetty materiaali on tarkoitettu tulkittavaksi, joten lukijalle välittyvä viesti ei ole välttämättä väärä vaikka se eroaisi siitä viestistä, jonka tekijät ovat halunneet kuvalla lähettää.

Seuraavaksi käyn läpi visuaalisen kieliopin eri näkökulmia ja osia, joiden kautta kuvia voidaan analysoida konkreettisesti, hyödyntäen Kressin ja van Leeuwenin (2006) visuaalisen materiaalin analysoinnin mallia ja täydentäen sitä muilla lähteillä.

3.1 Asettelu

Nykyään yksi yleisimmistä tavoista analysoida visuaalista kielioppia on Kreussin ja van Leeuwenin tulkinta, jossa tarkastellaan sitä, miten asiat on aseteltu kuvan pinta-alalle (esim. Kress & van Leeuwen 2006; Baldy & Thibault 2010; Jewitt & Oyama 2008).

Vaaka-akselilla kuva jaetaan kahteen osaan: vasemmalle asetut asiat ovat ennalta sovituita, oikealle asetetut asiat ovat uusia. Ennalta sovituilla asioilla tarkoitetaan sitä, että katsoja tuntee ne jo aikaisemmista kokemuksistaan ja ne ovat hänelle tuttuja. Uudella tarkoitetaan jotain, josta katsojalla ei ole vielä sovittua ymmärrystä, joten hänen täytyy

kiinnittää siihen erityistä huomiota (Jewitt & Oyama 2008, 148.) Kulttuureissa joissa lukusuunta on vastakkainen kuin länsimaissa, myös kuvan asettelu on käänteinen ja uudet asiat asetetaan vasemmalle puolelle. (Kress & van Leeuwen 2006. 181-182.)

Pystyakselilla kuva on jaettu ihanteeseen ja todellisuuteen (Kress & van Leeuwen 2006, 186-187). Asiat, jotka ovat asetettuina kuvan yläosaan, koetaan ihanteellisina, joten sinne asetetaan usein ideaalinen ja yleistetty informaation ydin. Yläosa on myös kuvan näkyvin osa, joten tärkeimmät asiat asetetaan usein sinne. Kuvan alaosaan taas asetetaan tarkemmat, käytännöllisemmät ja maanläheisemmät tiedot. Yleinen järjestys on asettaa teksti ylös ja kuva alas, mutta jos järjestys on käännetty, kerrotaan kuvan avulla ihanteesta ja tekstillä taas selvennetään viestiä.

TAULUKKO 1. Kressin ja van Leeuwenin kuvan asettelun merkityksistä (Baldry & Thibault 2010, 82).

<u>Ylävasen</u> Ihante/sovittu Näkyvyys: keskitaso Tärkeys: korkea	<u>Yläoikea</u> Ihante/uusi Näkyvyys: korkea Tärkeys: korkea
<u>Alavasen</u> Todellinen/sovittu Näkyvyys: alhainen Tärkeys: alhainen	<u>Alaoikea</u> Todellinen/uusi Näkyvyys: keskitaso Tärkeys: alhainen

Vaikka Kress ja van Leeuwen ovat määritelleet kuvan asettelulle tiettyjä merkityksiä, näkyvyyksiä ja tärkeyksiä, ovat he todenneet myös, että esimerkiksi näkyvyyttä voidaan muokata erilaisin visuaalisin keinoin (Kress & van Leeuwen 2006, 201). Jewittin ja Oyaman (2008, 150) mukaan esimerkiksi kuvan kokoa suurentamalla ja värivalinnoilla (esimerkiksi punainen on erittäin näkyvä väri) voidaan vaikuttaa kuvan tasapainoon ja siihen mihin elementtiin kuvassa katsojan huomio kiinnittyy.

3.2 Värit

Värejä käytetään jokapäiväisessä elämässä tiedottamiseen, symboleina, koodeina ja tunnuksina eri tarkoituksiin, mutta myös esimerkiksi suojautumisen ja huomionherättämisen keinoina. Siihen, miten värejä koetaan, vaikuttavat aiemmat kokemukset ja värielämykset, mutta siitä, miten värit vaikuttavat ei kuitenkaan ole olemassa tarkkaa yhdenmukaista tietoa (Töyssy, Vartiainen & Viitanen 1999, 184). On kuitenkin huomattu, että jotkin värit synnyttävät yleensä saman kulttuurin jäsenille samanlaisia mielleyhtymiä (Raninen & Rautio 2003, 230), mikä puolestaan perustuu siihen, että olemme tottuneet siihen, että tietyt asiat ovat tietynvärisiä – esimerkiksi sininen iho näyttää sairaalta ja ruskea kala pilaantuneelta. Tällä on vaikutuksia esimerkiksi siihen, mitä on syytä ottaa huomioon värimanipuloinnissa kuten värien lisäämisessä tai poisjättämisessä (Loiri & Juoholin 1998, 111-112). Värien lisäämisellä (verrattuna mustavalkoisuuteen) on huomattu olevan vaikutusta siihen kuinka tarkkaavaisesti ihmiset keskittyvät julkaisun tarkkailuun (Kressin & van Leeuwen 2006, 229). Myös värien poisjättäminen on Baldryn ja Thibaultin (2010, 92-93) mukaan valinta, jolla halutaan viestiä jotain.

Kressin ja van Leeuwenin (2006, 238) mukaan tietyt värijärjestelmät ovat aikaan ja tyyliin sidottuja. Esimerkiksi postmoderniin värijärjestelmään kuuluu värejä, jotka perustuvat risteymien ja pastellien käyttöön. Vaikka eri väreillä on oma paikkansa historiassa, niiden käyttö jatkuu tämän ajan yli ja nykyään niitä voidaan käyttää semioottisina viitauksina tiettyyn aikakauteen tai johonkin ideologiaan, joka tällä aikakaudella vallitsi.

Koska värien merkitykset ovat myös kulttuurisidonnaisia, eivätkä yleismaailmallisia, on seuraavaksi lueteltu joitakin tapoja, joilla värien merkityksiä on kuvattu suomalaisessa kirjallisuudessa (Loiri & Juoholin 1998, 111-112; Töyssy, Vartiainen & Viitanen 1999, 184; Raninen & Rautio 2003, 231):

- **Punainen** on vallankumouksen väri, sen koetaan piristävän, olevan intohimon, rakkauden ja samanaikaisesti sekä sodan että rauhan. Se merkitsee usein myös varoitusta ja huomiota. Samalla se on myös elämän ja veren vertauskuva.
- **Sininen** koetaan etäännyttävänä, mutta samalla rauhoittavana ja tilaa avartavana. Sen sanotaan olevan uskollisuuden ja viattomuuden väri. Sinisen suosiota 50-

luvulla selitetään television tulolla, koska televisiosta tuleva valo värjäsi olohuoneet vaaleansinisiksi.

- **Vihreä** on luonnon väri, joka rauhoittaa ja lieventää jännitystiloja. Se on nuoruuden ja toivon väri, mutta samalla myös kateuden ja unohduksen väri. Suomessa se voi symboloida myös lakia.
- **Keltainen** on valovoimaisin väri ja merkitsee valoa, läheisyyttä ja lämpöä. Kirkkaana se voi viestiä iloa ja virkeyttä, mutta tummana valhetta ja pelkoa.
- **Musta** on sekä surun että juhlan ja arvokkuuden väri. Se ilmentää tyylikkyyttä, arvokkuutta ja laatua, mutta samalla se voidaan yhdistää mustaan magiaan ja mustaan surmaan.
- **Valkoinen** viittaa puhtauteen ja neitseellisyyteen. Keskiajalla sitä pidettiin viisauden ja anteliaisuuden värinä.
- **Oranssi** voidaan kokea lähentävänä, lämmittävänä ja juhlallisena värinä, mutta suurina pintoina ärsyttävänä ja painostavana. Suomessa se voidaan yhdistää myös postiin, kun taas useissa muissa maissa postin väri on punainen.

Tiettyjä värejä voidaan ajan saatossa alkaa yhdistää tiettyjen yritysten brändeihin. Yritysten visuaaliseen ohjeistoon kuuluu usein tämän yrityksen omat värit, joita käytetään ja samalla luodaan yrityspersonallisuutta. Julkaisujen tekijöiden värivalintoihin epäilemättä usein vaikuttakin se, millaiset värit yritys on valinnut kuvaamaan omaa identiteettiään. Ranisen ja Raution (2003, 230) mukaan joidenkin brändien tärkein ominaisuus voi olla juuri jonkin tietty värisävy, jota saatetaan yrittää suojella jopa patentoimalla se niin, etteivät kilpailijat voi käyttää samaa sävyä.

3.3 Kuvaustekniset valinnat

Kuvaa rajaamalla on mahdollista luoda aivan toisenlainen konteksti kuin näyttämällä kuva kokonaisuutena. Samalla kuvan tyyli voi vaihtua esimerkiksi neutraalista vihjailevaksi. Näin voimme siis ajatella, että vaikka valokuva esittää todellisuutta, se on samalla olemassa täysin erillisenä, itsenäisenä teoksena (Freeman 2012, 118). Lori ja Juholin (1998, 57-63) ovat sanoneet, että rajauksessa on yhtä tärkeää se, mitä rajataan pois, kuin se mitä jätetään jäljelle. Oli rajausvalintojen tarkoituksena sitten pelkkä kuvan siistimi-

nen tai jonkin tietyn asian poisjättäminen tai esilletuominen, ne vaikuttavat olennaisesti kuvan välittämään viestiin ja sen tehoon.

Ranisen ja Raution (2003, 203) mukaan kokokuvaa, jossa henkilö näkyy kokonaan, mutta myös ympäristöä on näkyvissä, käytetään esimerkiksi ihmisten toiminnan kuvaamiseen. Yleiskuvalla, jossa pääosassa on yleensä ympäristö ja henkilöt ovat vain pienikokoisia, voidaan kertoa tapahtumien taustoista. Puolikuva, jossa henkilö rajataan lantiosta, navan alapuolelta, kuvaa esimerkiksi kahden henkilön kommunikaatiota tai työvaihetta. Lähikuvilla taas pyritään vaikuttamaan ihmisten tunteisiin ja välittämään yksityiskohtaista tietoa.

Luomalla välimatkaa kuvattavan kohteen ja katsojan välille voidaan katsojalle luoda tunne joko henkisestä läheisyydestä tai kaukaisuudesta (Baldry & Thibault 2010, 197). Kun ihmisiä kuvataan kaukaa, heidän yksilöllisyytensä häviää ja heistä tulee vain osa kuvan massaa (van Leeuwen 2008, 96). Koemme elämässä usein välimatkan päästä vieraat ihmiset, kun tutut ihmiset ovat taas fyysisesti lähempänä. Sama on havaittavissa myös kuvassa, jossa lähempää kuvatut ihmiset tuntuvat tutummilta ja helpommin lähestyttävämiltä. (Jewitt & Oyama 2008, 146.)

Perspektiivivalintojen avulla voidaan viestiä esimerkiksi valtasuhteita. Jewittin ja Oyaman (2008, 135) mukaan asian kuvaaminen ylhäältäpäin luo katsojalle tunteen siitä, että hän on korkeammassa valta-asemassa suhteessa kuvattuun kohteeseen. Alhaaltapäin kuvattu kohde, jota katsoja siis katsoo ylöspäin, tuntuu olevan korkeammassa asemassa suhteessa katsojaan. Samasta tasosta kuvattujen asioiden kanssa valtasuhteet ovat taas tasa-arvoiset.

3.4 Katse, vektorit, muodot ja tavarat

On sanottu, että valokuvassa ihmisen silmät puhuvat paljon ja että joskus ne jopa kertovat kaiken. Baldryn ja Thibaultin (2010, 200-201) mukaan se, että kuvassa oleva henkilö katsoo suoraan kameraan, luo vuorovaikutteisen suhteen katsojaan. Kun katse on taas kohdistettuna jonnekin muualle, jää suora vuorovaikutus katsojaan pois ja hänestä tulee kuvan tapahtumiin sivullinen tarkkailija.

Samaan tapaan kuvan sisällä tapahtuvat katseet luovat yhtenäisiä suhteita tekijöiden välillä. Kun kaksi ihmistä katsoo toisiaan kuvan sisällä, muodostuu heidän välilleen vektori, joka ilmaisee näiden kahden välistä yhteyttä (Baldry & Thibault 2010, 201). Jokaisella kuvalla on jonkinlainen liikesuunta, jonka vektorit määrittelevät. Vektorina voi olla esimerkiksi pelkkä katseen suunta. (Loiri & Juholin 1998, 76.) Raninen ja Rautio (2003, 228) ovat sanoneet, että jos sivulle on asetettu kaksi henkilökuva, joiden liikesuunnat ovat vastakkaiset, voi kuvien ymmärtää viestivän ristiriitaa, jota niillä ei olla välttämättä alunperin tarkoitettu.

Katseeseen ja vektoreihin pätee myös Kressin ja van Leeuwenin ajatus (2006, 181-182) asettelusta, joka pohjautuu länsimaisen kulttuuriin. Samaan tapaan kuin asioiden asettaminen kuvassa oikealle tarkoittaa niiden olevan lukijalle uusia, voi kuvassa olevan henkilön liike- tai katsomissuunta oikealle merkitä, että hän kulkee tai katsoo kohti tulevaisuutta. Vasemmalle katsominen tai kulkeminen voidaan taas siten tulkita menneisyyteen suuntautuneisuudeksi.

Myös muilla eleillä voidaan pyrkiä vaikuttamaan katsojaan. Esimerkiksi kasvojen ilmeillä, kuten hymyllä, voidaan vaatia katsojan huomiota (Jewitt & Oyama 2008, 143-144). Käsien eleillä voidaan viestiä katsojalle tervehdys, jolla hänet toivotetaan tervetulleeksi kuvan tapahtumiin tai pysäyttää hänet viestimällä, että hänen pitäisi pysyä poissa. Kressin ja van Leeuwenin (2006, 118) mukaan nämä ovat kaikki keinoja, joilla kuvan ja katsojan välille voidaan luoda yhteys ja saada hänet tuntemaan osaksi kuvan tapahtumia.

Tutkimalla kuvan henkilöiden eri rooleja, vektoreita ja tekemisiä voidaan selvittää kuvan visuaalista narratiivirakennetta eli sitä, kuka kuvassa on aktiivinen ja kuka passiivinen (Jewitt & Oyama 2008, 143). Näillä narratiiveilla voidaan luoda lukijalle tietynlaisia mielikuvia siitä, mitä kuvassa tapahtuu ja millainen tarina julkaisun taustalla on.

Sen lisäksi, että kuvissa olevilla ihmisillä voidaan viestiä katsojalle merkityksiä, myös erilaisilla muodoilla voidaan ajatella olevan merkityksiä. Kress ja van Leeuwen (2006, 54-56) ovat sanoneet, että länsimaalaisessa kulttuurissa neliöiden ja suorakulmioiden mielletään kuvaavan mekaanista ja teknologista järjestystä tai ihmisen luomisen maail-

maa. Ympyrät ja pyöreät kulmat taas viittaavat orgaaniseen järjestykseen ja luontoon. Kuten suorakulmiot, myös kolmikulmiot mielletään mekaanisiksi, mutta ne voivat olla myös vektorisia suunnannäyttäjiä. Kolmiot voivat myös merkitä tarkennusta, toimintaa, jännitettä ja voimaa.

Yllä mainittujen asioiden lisäksi myös esineillä voidaan upottaa kuvaan symbolisia merkityksiä (Raninen & Rautio 2003, 209). Onkin tärkeää muistaa, että melkein millä tahansa asialla kuvassa voidaan yrittää vaikuttaa katsojaan ja lähettää hänelle erilaisia viestejä ja merkityksiä.

4 Aineisto ja sisältöanalyysi

Tässä luvussa esittelen lyhyesti tutkielman kohdeyritykset ja tutkielman aineiston, jota käyn läpi hyödyntämällä sisältöanalyysin keinoja. Sisältöanalyysin avulla on tarkoitus saada selville, mitä tutkielman aineistosta voidaan päätellä ja millaiset teemat vuosikerromusten kuvallisuudesta nousevat esiin. Seuraavassa luvussa analysoidaan näitä teemoja tarkemmin visuaalisen kieliopin avulla, koska esimerkiksi Bellin (2008, 20-27) mukaan tulosten analysointiin vaaditaan laadullisia keinoja, jos halutaan saada selville, mitä tutkimuksesta esille nousseet trendit oikeastaan merkitsevät.

4.1 Sisältöanalyysi

Seppäsen (2005, 146-147) mukaan sisältöanalyysi on siitä kiinnostava tutkimustyyli, että se on metodisesti ja teoreettisesti hyvin joustava ja sisältää elementtejä sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Hän toteaa myös, että ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä sisältöanalyysiä.

Yksinkertaisimmillaan sisältöanalyysin tekeminen on kuvien (ja tekstin) muuttamista numeroiksi eli toisin sanoen määrällisen aineiston muodostamista aineiston tulkituista piirteistä. Pyritään siis tuottamaan objektiivinen, määrällinen ja todennettavissa oleva kuvaus aineiston ilmissällöstä (Seppänen 2005, 143-144). Fiskin (1998, 179) mukaan systemaattisen sisältöanalyysin avulla voidaan selvittää esimerkiksi sitä, millaisia visuaalisia järjestyksiä eli säännönmukaisuuksia ja rakenteita aineistossa on.

Sisältöanalyysi voidaan tehdä joko valmiilla hypoteesilla tai tarkastelemalla millaisia kokonaisuuksia kuvista nousee esiin. Bellin (2008, 14-18) mukaan kuvallisen sisältöanalyysin muuttajat voivat olla mitä tahansa kuvan ominaisuuksia, jotka erottavat sen toisista kuvista. Väriskaala, koko tai asemointi sivulla voivat olla teknisiä ominaisuuksia, joilla kuvia liitetään yhteen tai erotetaan toisistaan. Voidaan myös tarkastella sisällöllisiä tekijöitä, kuten kuvan ihmisten sukupuolta, ikää, pareja, yksittäisiä henkilöitä, katsesuuntia, tavaroita ja kuvan ympäristöllisiä puitteita, ja tehdä jaotteluja näiden perusteella. Myös kuvien yleisiä aiheita voidaan lähteä tarkastelemaan, jos esiin nousee

jokin trendi, joka näyttää jatkuvan monen kuvan läpi. Sisältöanalyysissä voidaan myös yhdistellä edellä mainittuja ominaisuuksia.

4.2 Aineisto: suomalaisten mediakonsernien vuosikertomusten kuvat

Sisältöanalyysin aineistona ovat viiden suomalaisen mediakonsernin vuoden 2011 vuosikertomuksen kuvat ja kuvallisuus. Yhteensä vuosikertomuksissa oli noin 240 kuvaa. Kaikki nämä kuvat eivät ole valokuvia ihmisistä, vaan niihin kuuluvat esimerkiksi vuosikertomuksen kuviot, kaaviot ja kannet. Esimerkiksi Alma Median kuvista 21 oli valokuvia ihmisistä ja loput 45 olivat kuvioita ja kaavioita. Talentumin kuvista taas yli kaksi kolmasosaa oli piirrettyjä kuvituskuvia ja valokuvia oli vain hallituksesta ja johdosta.

Tässä tutkielmassa sisältöanalyysin avulla kerätään aineistosta numeerista tietoa, joka vaatii myös kvalitatiivista analysointia. Numeerisiin asioihin kuuluivat ihmisten, työntekijöiden, johdon/hallituksen, asiakkaiden, yhteistyökumppanien, kilpailijoiden, naisten ja miesten määrä sekä erilaisten kuvioiden määrä. Joitakin asioita, kuten erilaisten värien käyttöä, ei ole eritelty tarkasti numeerisesti, koska tärkeintä on vain havaita, mitkä värit nousevat kuvallisuudesta kokonaisuutena esiin. Laadullisen tutkimuksen keinoja tarvittiin esimerkiksi ihmisten tyylin, asentojen ja liikesuuntien sekä valtasuhteiden ja vastakkainasettelun listaamiseen.

4.2.1 Alma Media Oyj

Alma Media on mediakonserni, joka perustettiin vuonna 1998 ja listautui Helsingin Pörssiin vuonna 2005. Vanhin sen julkaisema sanomalehti, Satakunta-lehti, perustettiin Porissa vuonna 1873. Konsernin mukaan sen yritysten toimintaan kuuluu sanomalehtien kustantamista ja painamista, taloudellisen informaation tuotantoa ja jakelua, luokiteltujen ilmoitusten tuottamista ja muuta paino- ja jakelutoimintaa. (Alma Media 2012a; Alma Media 2012b; Alma Media 2012c.)

Alma Median tunnetuimpia sanomalehtijulkaisuja ovat Iltalehti, Aamulehti ja Kauppa-lehti (Alma Media 2012a). Näiden lisäksi se julkaisee muita valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia medioita kuten Lapin Kansaa, Luoteisväylää ja Merikarvia-lehteä. Alman

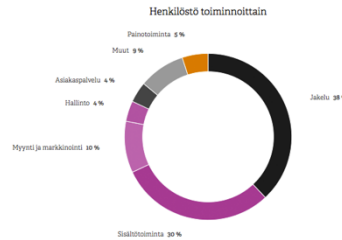
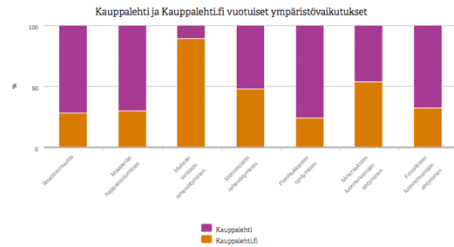
Median digitaalisiin tuotteisiin kuuluvat muun muassa Etuovi.com, Monster Oy, Telku.com ja Autotalli.com. Konserni tuottaa myös yrityksille esimerkiksi asiakaslehtiä ja muita yritysjulkaisuja omistamansa Alma 360 markkinointiviestintätoimiston kautta. (Alma Media 2012d).

Alma Mediassa työskenteli vuonna 2011 noin 2 800 henkilöä ja sen liikevaihto oli 316,2 miljoonaa euroa (liikevoitto 42,9 miljoonaa euroa). Vuoden 2011 vuosikertomuksen mukaan konsernin visio (”Alma Media on kiinnostavin tiedon, hyödyn ja elämysten tuottaja sekä median tulevaisuuden suunnannäyttävä”) on tavoiteltava, joka antaa suunnan kaikkien konserniin kuuluvien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Missiokseen konserni mainitsee ”yksilön vapauden ja hyvinvoinnin puolesta” ja arvoikseen se luettelee vapaan ja moniarvoisen viestinnän, joukkuepelaamisen ja rohkeuden. (Alma Media Vuosikertomus 2011.)



Ihmiset		
Yhteensä: 21 (kaikki valokuvat ovat henkilökuvia)	Henkilöstö: 2	Johto ja hallitus: 17
Asiakkaat: 1	Yhteistyökumppanit: 1	Kilpailijat: 0
Miehiä: 16	Naisia: 5	
Ikäjakauma: Kaikki kuvien henkilöt ovat selkeästi aikuisia. Lapsia tai nuoria ei ole lainkaan. Varttuneita henkilöitä johdon/hallituksen kuvissa on kolme. Asiakkaaksi on valittu varttuneempi henkilö.		
Kansainvälisyys: Kaikki kuvien henkilöt ovat vaaleaihoisia ja pohjoismaisen näköisiä.		
Ilmeet: 8 hymyilee. Muissa kuvissa ystävälliset tai neutraalit ilmeet, mutta toinen työntekijöistä (mies) näyttää vakavaa ilmettä ja asiakas huolestunutta ilmettä.		
Asennot: Kaikki kuvat on rajattu siten, että ihmisten asentoja ei voi havaita. Näkyvissä vai hyvin tiukasti rajattu yläruumis tai kasvot. Johdon/hallituksen kuvissa on perinteisen viralliset rintakuvat, joissa henkilöillä on joskus päät hieman kallellaan, mutta muuten asennot ovat hyvin virallisia.		
Pukeutuminen: Kaikki johdon/hallituksen miehet ovat pukeutuneet pukuun ja kravattiin kahta lukuun ottamatta. Näillä puvut, muttei kravatteja. Pukeutuminen konservatiivista ja virallista. Johdon/hallituksen naiset ovat pukeutuneet joko jakkupukuun tai tummaan vaatteeseen ja helmikaulakoruun. Pukeutuminen konservatiivista ja virallista. Toisen työntekijän vaateetusta ei näy, mutta hänet on kuvattu rennompaa		

taustaa vasten kuin johto (taustalla puiden lehtiä). Toinen työntekijä taas on pukeutunut rennon tyylikkäästi mustaan huppariin. Yhteistyökumppani on pukeutunut puolirennosti jakkupukuun ja auki olevaan kauluspaitaan. Kaikilla kuvien naisilla, paitsi asiakkaalla, näkyy koruja. Vähintään korvakorut, mutta myös kaulakoruja. Kaikki henkilökuvat ovat mustavalkoisia ja kaikilla on tummat vaatteet.



Muodot ja värit

Kaavioissa käytetyt muodot: suorakulmio (30), ympyrä (15), viivat (9)

Kaavioissa käytetyt värit: Eniten on käytetty violettia. Muita paljon käytettyjä värejä ovat musta, oranssia ja vaaleanharmaa.

Muissa kuvissa käytetyt muodot: Kannessa käytetty suorakulmiota. Muut kuvat ovat henkilökuvia (rintakuvia).

Muissa kuvissa käytetyt värit: Kaikki mustavalkoisia. Kannessa käytetty kahta eri tummuutta samasta violetista, jota on käytetty kaavioissa.



Liikesuunnat ja rajaukset

Yleistä: Vaikka kaikki ihmiset, paitsi asiakas, katsovat kuvissa suoraan kameraan, on heidän yläruumiinsa suunnattu selkeästi joko oikealle tai vasemmalle. Ainoa henkilö, joka on suuntautuneena katseellaan ja ruumiillaan suoraan kohti kameraa on yhteistyökumppani.

Oikealle/tulevaisuuteen: 11 johdon/hallituksen jäsenistä on suuntautunut oikealle.

Vasemmalle/menneytyteen: 6 johdon/hallituksen jäsenistä on suuntautunut vasemmalle. Työntekijöistä toinen on suuntautunut vasemmalle ja toisesta on niin tiukka rajaus, ettei hänen suuntaansa näe. Asiakas on suuntautuneena vasemmalle katseellaan ja päällään, vaikka ruumis näyttää osoittavan oikealle.

Vastakkainasettelu/yhteistyö: Vaikka kuvat ovat yksilökuvia, on mielenkiintoista, että toimitusjohtaja (oikealle) ja hallituksen puheenjohtaja (vasemmalle) ovat suunnattuina eri suuntiin. Samalla enemmistö hallituksen jäsenistä on suunnattuina vasemmalle ja johtoryhmän jäsenistä oikealle.

Rajaukset: Kaikista kuvista on rajattu pois alaruumis (edes käsiä ei näy yhdessäkään kuvassa). Kahdessa kuvassa (toinen työntekijä ja asiakas) rajaus on tehty pelkäksi kasvokuvaksi (muut kuvat rintakuvia).

Katse

Valtasuhteet kuvien sisällä: Kaikki kuvat ovat yksilökuvia.

Katsojan paikka kuvassa: Kaikki kuvattu samalta tasolta katsojan kanssa.

Kontaktin ottaminen katsojaan: Kaikissa kuvissa katsotaan suoraan kameraan, paitsi asiakkaan kuvassa, jossa katsotaan taaksepäin, eikä luoda suoraa kontaktia katsojaan.

Toimiala

Toimialaan liitettäviä asioita: Kaikki kuvat henkilökuvia.



Muita asioita

Suurin osa kuvista on kuvattu yksiväristä neutraalia taustaa vasten, mutta toisen työntekijän taustalla on lehtiä ja asiakkaan takana on urbaani häivytetty tausta, jossa on havaittavissa kaupunkimainen talo.

4.2.2 Ilkka-Yhtymä Oyj

Ilkka-Yhtymä on vuonna 1906 perustettu viestintäkonserni, joka on ollut listautuneena Helsingin Pörssissä vuodesta 1981. Sillä on toimintaa kustannusalalla (I-Mediat Oy), painoalalla (I-print Oy) ja kiinteistöalalla (Kiinteistö Oy Seinäjoen Koulukatu 10 ja Seinäjoen Kassatalo Osakeyhtiö). Se omistaa myös osakkuuksia Alma Media Oyj:stä, Arena Partners Oy:stä, Väli-Suomen Media Oy:stä ja Yrittävä Suupohja Oy:stä. (Ilkka-Yhtymä Vuosikertomus 2011).

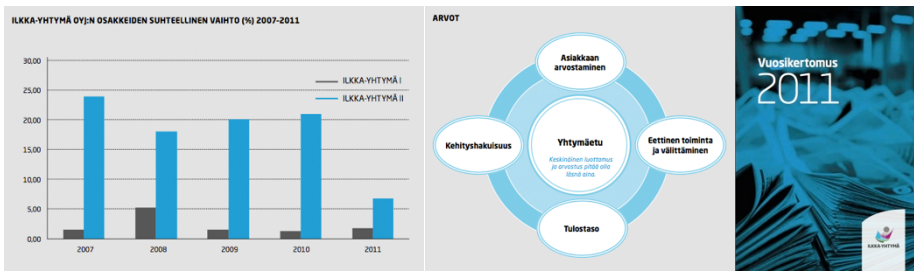
Konsernin mukaan sen liiketoiminta-alueet ovat kustannustoiminta, sanomalehtien ja mainosmateriaalien painamiseen keskittyvä graafinen toiminta sekä arvopaperikauppa ja sijoitustoiminta (Ilkka-Yhtymä 2012a). Ilkka-Yhtymä kustantaa I-Mediat Oy:n kautta maakuntalehtiä (Ilkka ja Pohjalainen), kaupunkilehtiä (Etelä-Pohjanmaa ja Vaasan Ikku) ja paikallislehtiä (Jurvan Sanomat, Suupohjan Sanomat ja Viiskunta) (Ilkka-Yhtymä Vuosikertomus 2011).

Vuonna 2011 Ilkka-Yhtymällä oli keskimäärin 341 työntekijää ja sen liikevaihto oli 50 miljoonaa euroa (liikevoitto 17,6 euroa). Vuosikertomuksessaan se mainitsee vastuullisuuden olevan ollut sen toiminnan perusta ja kantava voima sen historian ajan. Vastuullisen toiminnan se kertoo kiteytyvän konsernin toiminnan lisäksi sen arvoissa (”asiakkaan arvostaminen, kehityshakuisuus, eettinen toiminta ja välittäminen, tulostaso, ja yhtymäetu”), missiossa (”Ilkka-Yhtymä on asiakaslähtöisesti ja kannattavasti toimiva, verkostoitunut, toimialan kehitykseen aktiivisesti osallistuva pohjalainen viestintäyhtymä, joka tuottaa taloudellista ja henkistä lisäarvoa sidosryhmilleen”) ja visiossa (”Ilkka-Yhtymä on haluttu, menestyvä ja ajan hengessä toimiva viestintäyhtymä”). (Ilkka-Yhtymä Vuosikertomus 2011).



Ihmiset		
Yhteensä: 26	Henkilöstö: Työntekijöiden kuvia ei ollenkaan	Johto ja hallitus: 19
Asiakkaat: 6	Yhteistyökumppanit: 1	Kilpailijat: 0
Miehiä: 17	Naisia: 9	
Ikäjakuma: Kuvissa on yksi lapsi (asiakas). Muut kuvien henkilöt ovat aikuisia. Varttuneita henkilöitä johdon/hallituksen kuvissa on viisi. Yhteistyökumppani on nuorenlainen urheilija ja asiakkaat ovat nuoria tai keski-ikäisiä.		
Kansainvälisyys: Kaikki kuvien henkilöt ovat vaaleaihoisia ja suomalaisen näköisiä.		
Ilmeet: 6 hymyilee. Suurimmassa osassa muista kuvista on ystävälliset tai neutraalit ilmeet, mutta yksi hallituksen jäsen näyttää vakavaa ja huolestunutta ilmettä. Toimitusjohtaja on toimitusjohtajan katsauksessa hyvin vakava (suupielet kääntyneet melkein alaspäin), yhteistyökumppani (urheilija) on keskittynyt suoritukseen. Yhden asiakaskuvan lapsi näyttää ihmettelevää ilmettä.		
Asennot: Johdon/hallituksen kuvat ovat perinteisen virallisia rintakuvia. Toimitusjohtajan katsauksessa toimitusjohtaja kävelee kohti kameraa selkä suorana ja pää ylväästi ja virallisesti pystyssä. Asiakaskuviin on tuotu rentoutta laittamalla henkilöt nojaamaan seinää vasten. Muuten henkilöiden asennot ovat hieman epämukavan näköisiä, heillä on käsi taskussa, nostettuna puoleen väliin yläruumista tai suljettuina puuskassa. Yhteistyökumppanikuvassa on eniten liikettä, kun kuva on otettu kesken moukarinheiton. Kuvan henkilö on juuri pyörittämässä ja heittämässä moukariaan.		
Pukeutuminen: Kaikki johdon/hallituksen miehet ovat pukeutuneet pukuun ja kravattiin. Pukeutuminen		

konservatiivista ja virallista. Johdon/hallituksen naiset ovat pukeutuneet joko jakkupukuun tai tummaan vaatteeseen. Pukeutuminen konservatiivista ja virallista. Myös melkein kaikki asiakkaat ovat pukeutuneet hyvin konservatiivisesti ja virallisesti. Asiakaskuvassa, jossa on lapsi ja nainen, molemmilla on normaalit ulkoiluvaatteet päällä. He ovat pukeutuneet hyvin epävirallisesti. Myös yhteistyökumppanikuvassa on rennompia urheiluasustusta. Kaikki hallituksen jäsenet ovat pukeutuneet tummiin vaatteisiin. Johtoryhmä on pukeutunut suurimmaksi osaksi tummiin vaatteisiin, mutta yhdellä jäsenellä on vaalea vaate ja toisella vaaleanpunainen vaate. Asiakkaat ovat pukeutuneet tummiin vaatteisiin, lasta lukuun ottamatta, jolla kirkkaan vihreä takki ja kirkkaan sininen pipo.



Muodot ja värit

Kaavioissa käytetyt muodot: suorakulmio (15), ympyrä (4), viivat (1)

Kaavioissa käytetyt värit: Eniten käytetty väri on sininen. Muita paljon käytettyjä värejä ovat vaalean-sininen ja vaaleanharmaa.

Muissa kuvissa käytetyt muodot: Valokuvissa on käytetty enimmäkseen suorakulmioita ja selkeitä linjoja. Yhdessä valokuvassa on mukana pyöreä muoto (yhteistyökumppanin heittämä moukari).

Muissa kuvissa käytetyt värit: Kuvat ovat värillisiä, (ei mustavalkoisuutta). Kannessa käytetty samaa sinistä kuin kaavioissa. Johtoryhmän taustalla sininen tausta. Hallituksen taustalla vaaleanharmaa tausta. Yleisesti kuvissa käytetty maanläheisiä ruskeita värejä sekä tummaa että vaaleaa harmaata.



Liikesuunnat ja rajaukset

Yleistä: Kaikkien asiakkaiden, yhtä lukuun ottamatta, liikesuunta on suoraan kameraa kohti, mutta puolet heistä nojaa vasemmalle ja puolet oikealle.

Oikealle/tulevaisuuteen: Kaikki johdon/hallituksen kuvat ovat suuntautuneita oikealle, mutta toimitusjohtaja kulkee toimitusjohtajan katsauksessa suoraan kameraa kohti, mikä näyttää siltä, että hän kulkisi tulevaisuutta kuin menneisyyttä kohti.

Vasemmalle/menneisyyteen: Vain yhdessä kuvassa asiakas on suuntautuneena vasemmalle. Lapsi osoit-

taa kuvassa vasemmalle. Myös toisen asiakkaan varjo katsoo myös vasemmalle, kun asiakas itse katsoo kameraan. Yhteistyökumppanin ruumis on suuntautuneena vasemmalle, mutta hänen kehonsa viestii pyörivää liikettä, koska hän on heittävässä moukaria.

Vastakkainasettelu/yhteistyö: Ainoa kuva, jossa on kaksi henkilöä on asiakaskuva, jossa lapsi osoittaa naiselle leikkikenttää. Mielenkiintoista on kuitenkin, että kun johto ja hallitus on melkein kokonaan suunnattuna oikealle, ovat asiakkaista melkein kaikki suunnattuina suoraan kameraa kohti. Ainoa henkilö, joka on suunnattuna selkeästi vasemmalle on lapsi asiakaskuvassa.

Rajaukset: Kaikki johdon/hallituksen kuvat on rajattu rintakuviksi. Toimitusjohtajan katsauksessa toimitusjohtaja on rajattu jaloista alaspäin, näyttäen urbaania ympäristöä, jossa toimitusjohtaja kulkee. Kuvat joissa näytetään painettuja lehtiä, on rajattu siten, että niistä näkee, kuvan tapahtuvan painotalossa, mutta tausta on kuitenkin häivytetty tuoden tarkkuutta lehtiin. Kaikki asiakaskuvat on rajattu siten, että ihmisiltä näkyy yläruumis ja kädet sekä taustat joissa he ovat.

Katse

Valtasuhteet kuvien sisällä: Suurin osa kuvista on yksilökuvia. Asiakaskuvassa, jossa on lapsi ja nainen, lapsi vaatii huomiota naiselta osoittamalla leikkikenttää ja katsomalla suoraan häneen.

Katsojan paikka kuvassa: Kaikki kuvattu samalta tasolta katsojan kanssa.

Kontaktin ottaminen katsojaan: Suurimmassa osassa kuvista katsotaan suoraan kameraan. Yhteistyökumppanikuvassa katsotaan taaksepäin, eikä siinä luoda suoraa kontaktia katsojaan. Asiakaskuvassa, jossa on lapsi ja nainen, kumpikaan ei katso kameraan ja katsoja tarkastelee tilannetta ulkopuolelta. Naisen selkä on käännettynä kameralle, kun hän katsoo lasta.



Toimiala

Toimialalle perinteisiä asioita: Kannessa ja yhdellä koko aukeaman kuvalla näytetään perinteisiä painettuja sanomalehtiä ja painotaloa.

Toimialan tulevaisuuteen liitettäviä asioita: Mitään toimialan tulevaisuuteen liitettävää ei näytetä.

Muita asioita

Lapsi on kuvattu naisen kanssa perinteisten sukupuoliroolien mukaisesti. Hän on poikalapsi, joka vaatii naiselta pääsyä leikkikentän kiipeämistelineisiin. Kuvien taustalla näytettyjä paikkoja: painotalo, metsä, moderni toimisto, kiireinen juna-asema, urbaaneja kaupunkimaisemia. Kuvissa, jotka erottuvat muista väreillä ja pukeutumisella, ei oteta suoraa kontaktia katsojaan (tilannetta seurataan ulkopuolisena).

4.2.3 Keskisuomalainen Oyj

Keskisuomalainen on Savossa ja Keski-Suomessa toimiva, Helsingin Pörssiin listautunut viestintäkonserni, jonka juuret ulottuvat vuoteen 1871. (Keskisuomalainen 2012a). Sen tärkeimpiä toimialoja ovat sanomalehtien ja verkkolehtien kustantaminen, sanomalehtien ja muiden painotuotteiden painaminen ja jakelu sekä sähköinen liiketoiminta. Konsernilla on lisäksi tuotanto- ja logistiikkapalveluita (Lehtisepät Oy, Mediasepät Oy ja Savon Jakelu) sekä tutkimustoimintaa (Tietoykkönen Oy). Keskisuomalainen omistaa osakkuuksia Arena Partners Oy:stä, Väli-Suomen Mediasta, Jyväskylän Jakelut Oy:stä ja Jyväskylän Messut Oy:stä. (Keskisuomalainen Vuosikertomus 2011.)

Konserni kustantaa seitsemänpäiväisiä maakuntalehtiä, kuten esimerkiksi Keskisuomalaista ja Savon Sanomia. Se kustantaa myös kahta maakuntalehteä, Iisalmen Sanomia ja Warkauden Lehteä. Näiden lisäksi Keskisuomalainen kustantaa 16 paikallislehteä (esim. Pieksämäen Lehti ja Viitasaaren Seutu) ja yhdeksää kaupunkilehteä (esim. Töllötin ja Iisalmen Kaupunkilehti). (Keskisuomalainen Vuosikertomus 2011.)

Vuonna 2011 Keskisuomalainen työllisti yli 1 000 ihmistä ja sen liikevaihto oli 108,7 miljoonaa euroa (liikevoitto 20,4 miljoonaa euroa) (Keskisuomalainen Vuosikertomus 2011). Konserni kertoo verkkosivuillaan arvonsa (”läheinen, utelias, oppiva, rohkea, yhdistävä”), missionsa (”palvelemme inhimillistä uteliaisuutta”) ja visionsa (”Kasvamme inhimillisestä uteliaisuudesta ja uskomme luovaan hulluuteen. Kokoamme ja kartutamme yhteisöjä. Toiminnastamme syntyy yhteistä menestystä.”), muttei tuo näitä esiin vuosikertomuksessaan. (Keskisuomalainen 2012b.)



Ihmiset		
Yhteensä: 75	Henkilöstö: 25	Johto ja hallitus: 39
Asiakkaat: 4	Yhteistyökumppanit: 7	Kilpailijat: 0
Miehiä: 55	Naisia: 20	

Ikäjakautta: Kuvissa on kuvattu yksi lapsi (asiakas) ja yksi nuori henkilö (asiakas). Muut kuvien henkilöt ovat aikuisia. Varttuneita henkilöitä johdon/hallituksen kuvissa on kuusi. Yhteistyökumppaneista yhtä voi kuvilla varttuneemmaksi. Henkilöstön kuvissa esiintyy kuusi varttuneempaa henkilöä.

Kansainvälisyys: Kaikki kuvien henkilöt ovat vaaleaihoisia ja suomalaisen näköisiä.

Ilmeet: 30 hymyilee. Kuvissa joissa henkilöstö on asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa tai tekemässä yhdessä työtä, enimmäkseen hymyillään. Johdon/hallituksen kuvissa ilmeet ovat suurimmaksi osaksi joko vakavia tai neutraaleja. Kuvassa, jossa toimitusjohtaja keskustelee strategiasta, näyttää hän huolestuneelta. Kuvien ainoa nuori on kuvattu iloisena, kun taas lapsi on kuvattu huolestuneen näköisenä.

Asennot: Johdon/hallituksen yksilökuvissa on perinteisen viralliset asennot. Johdon/hallituksen yhteiskuvissa henkilöillä on erilaisia asentoja, joillain on kädet ruumiin sivuilla, toisilla puuskassa, ristissä ruumiin edessä tai sitten he koskettavat painokonetta, joka on ryhmän keskellä. Verrattuna yritysostoa kuvaavaan ryhmäkuvaan, suurin osa johdon ja hallituksen asennoista näyttää epäluonnollisilta henkilöille. Kuvissa, joissa on useampi henkilöstön jäsen yhdessä, ovat he kuvattuina hyvin lähekkäin ja nojaamassa toisiinsa. Hallituksen puheenjohtaja on kuvattu katsauksessaan pitävän rennosti hallinnassa kahta hevosta. Kuvassa jossa toimitusjohtaja keskustelee strategiasta, hänellä on kädet taskussa.

Pukeutuminen: Kaikki johdon/hallituksen jäsenet ovat pukeutuneet pukuun ja kravattiin kahta lukuun ottamatta. Heillä on puvut, muttei kravatteja (toinen hallituksen ainoa naispuolinen jäsen). Pukeutuminen konservatiivista ja virallista. Suurimmalla osalla henkilöstön jäsenistä on rennot, mutta silti hyvin konservatiiviset vaatteet. Osalla on päällään lyhythihainen t-paita. Myös asiakkailta ja yhteistyökumppaneilla on päällään rennot, mutta konservatiiviset vaatteet. Kuvien nuori henkilö ja lapsi on kuvattu t-paita päällä. Kaikki hallituksen ja johdon jäsenet ovat pukeutuneet tummiin vaatteisiin. Suurimmalla osalla kuvien henkilöistä on tummat vaatteet, lukuun ottamatta yhtä henkilöstön jäsentä, jolla on kirkkaan sininen paita ja yhtä asiakasta, jolla on päällään kirkkaan sinistä ja punaista (Keskon työvaatteet).



Muodot ja värit	
<p>Kaavioissa käytetyt muodot: Kaikissa kaavioissa on käytetty suorakulmiota ja viivoja kahdessa.</p>	<p>Kaavioissa käytetyt värit: Eniten on käytetty turkoosia. Muita paljon käytettyjä värejä ovat vaaleanharmaa ja tummanharmaa.</p>
<p>Muissa kuvissa käytetyt muodot: Valokuvissa on käytetty enimmäkseen suorakulmioita ja selkeitä linjoja. Muutamissa kuvissa on käytetty taustalla pyöreitä muotoja ja kaarevuutta.</p>	<p>Muissa kuvissa käytetyt värit: Kuvat ovat värillisiä (ei mustavalkoisuutta). Kuvissa on paljon erilaisia värejä keskenään. Muutamassa on punaista, toisissa sinistä, valkoista, ruskeaa ja tummaa harmaata. Kun kuvia katsoo yhdessä kokonaisuutena, nousevat vaalean harmaa ja ruskea esiin paljon.</p>



Liikesuunnat ja rajaukset

Oikealle/tulevaisuuteen: Hallituksen puheenjohtajan katsauksessa puheenjohtaja on suuntautuneena oikealle ja hänellä on kaksi hevosta, jotka ovat menossa hänen kanssaan samaan suuntaan. Suurimmassa osassa kuvista, joissa on henkilöstön jäsen ja asiakas, henkilöstön jäsenet suuntautuneina oikealle.

Vasemmalle/menneisyyteen: Kaikki johdon/hallituksen yksilökuvat ovat kuvattu siten, että vaikka he katsovat kaikki kameraan, on heidän ruumiinsa suunnattuna vasemmalle. Myös toimitusjohtajan katsauksessa toimitusjohtaja on suuntautuneena vasemmalle ja nojaa vasemmalle. Kuvissa joissa on pelkästään henkilöstön jäseniä ja he työskentelevät ilmeisesti Keskisuomalaisen tiloissa, he ovat selkeästi suuntautuneina vasemmalle, lukuun ottamatta kuvaa, jossa toimittaja ajaa autolla oikealle.

Vastakkainasettelu/yhteistyö: Mielenkiintoisin asettelu on kuvassa, jossa konsernin toimitusjohtaja ja Lehti- ja Mediaseppien toimitusjohtaja on kuvattu yhdessä ja sivulla käsitellään konsernin strategiaa. Toimitusjohtaja on kuvassa vasemmalla, mutta hän on suuntautuneena oikealle, kun taas toinen johdon jäsen on oikealla, mutta hän on selkeästi kääntyneenä vasemmalle.

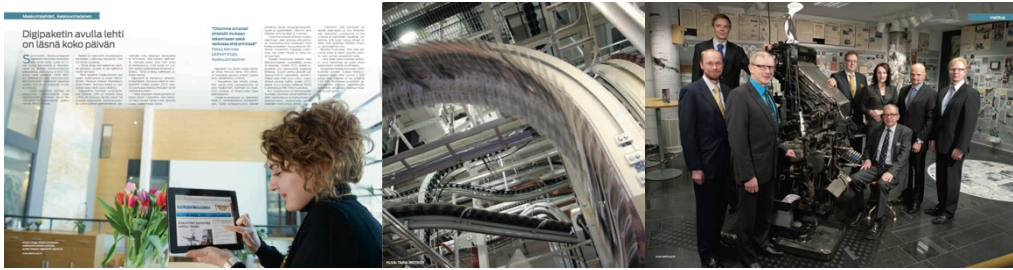
Rajaukset: Johdon/hallituksen henkilökuvat on rajattu rintakuviksi ja kaikki muut kuvat on rajattu siten, ettei kokonaisia ihmisiä näytetä. Ainoana poikkeuksena ovat hallituksen ja johdon ryhmäkuvat, joissa kaikki henkilöt näytetään kokonaisina. Painolaitoskuvat on rajattu siten, ettei niissä näy muuta kuin painetut lehdet ja radat, joilla lehdet kulkevat (esimerkiksi tietokoneita, joilla ratoja pyöritetään ei näytetä). Myös kuvasta, jossa henkilöstön kolme jäsentä työskentelevät on rajattu pois tietokone, jolla heidän voisi olettaa työskentelevän. Kuvat on rajattu usein siten, että jos niissä on ihmisiä, ovat ihmiset selkeästi pääosassa ja muut asiat ovat jätetty taustalle.

Katse

Valtasuhteet kuvien sisällä: Kuvissa, joissa on kuvattu henkilöstöä ja asiakkaita tai yhteistyökumppaneita, ovat Keskisuomalaisen työntekijät aktiivisessa roolissa. He johtavat keskustelua tai vaativat toiselta henkilöltä jotain. Kuvassa, jossa hallituksen puheenjohtaja on kahden hevosen kanssa, näyttää hän siltä, että hänellä on tilanne hallinnassa ja hevoset tottelevat häntä.

Katsojan paikka kuvassa: Kaikki kuvattu samalta tasolta katsojan kanssa.

Kontaktin ottaminen katsojaan: 37 kuvasta joissa on ihmisiä, 11 on tilannekuvia, joissa ei oteta kontaktia suoraan katsojaan. Muissa kuvissa henkilöillä on suora katsekontakti katsojaan.



Toimiala

Toimialalle perinteisiä asioita: Kahdessa kuvassa on kuvattu toimittajan työtä perinteisestä näkökulmasta, toisessa toimittaja haastattelee henkilöä ja toisessa toimittaja on autossa matkalla tekemään juttua. Neljässä kuvassa näytetään perinteisiä painettuja lehtiä. Näistä kolmessa näytetään myös painolaitos taustalla. Hallituksen ja johtoryhmän ryhmäkuvat ovat kuvattu joko vanhanaikaisen painokoneen ympärillä tai huoneessa joka on vuorattu vanhoilla painetuilla sanomalehdillä. Kuvassa, jossa asiakas täyttää tilauslomaketta, hän täyttää sitä käsin paperilomakkeelle, ruokakaupan kassojen toisella puolella.

Toimialan tulevaisuuteen liitettäviä asioita: Yhdessä kuvassa näytetään konsernin verkkosivuja, joita käytetään tablettitieto-koneelta.

Muita asioita

Mielenkiintoista on kuinka paljon varttuneiden henkilöiden kuvia on käytetty, varsinkin kuvattaessa henkilöitä, jotka ovat töissä konsernissa. Yhdessä kuvista, joissa näkyy lehtiä ja perinteinen painolaitos, on sivun taustalla taulukko, jossa kerrotaan konsernin strategiasta. Useissa kuvissa on haettu suurkaupunkien ulkopuolista tunnelmaa, esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja on kuvattu hevosten kanssa, kuvien taustoina on talvisia maisemia, yritysostoa kuvaava kuva on otettu punatiilisen talon portailla ja muutaman kuvan taustana on ison ruokakaupan sisusta. Yhden kuvan taustana on moderninoloinen toimisto.

4.2.4 Sanoma Oyj

Sanoma on 22 maassa toimiva mediakonserni, joka perustettiin vuonna 1999 ja listattiin Helsingin Pörssiin samana vuonna. Sen liiketoimintaan kuuluu digitaalisia palveluja, oppimiskäsitteitä, sanomalehtiä, aikakauslehtiä ja televisiokanavia. (Sanoma Vuosikertomus 2011; Sanoma 2012a.)

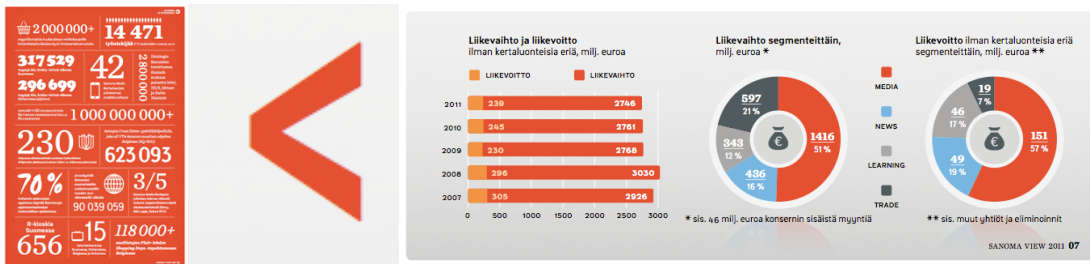
Suomessa konserni tunnetaan Sanoma Media Finlandin ja Sanoma Newsin kautta. Esimerkiksi Helsingin Sanomat ja Ilta-Sanomat ovat Sanoma Newsin tuotteita. Sanomalla on Suomessa kahdeksan televisiokanavaa (kuten Nelonen ja Liv) ja kuusi radio-kanavaa (kuten Metro FM ja Radio Helsinki). Suomessa Sanoman julkaisemiin aikakauslehtiin kuuluvat esimerkiksi Me Naiset, Kodin Kuvalehti ja Aku Ankka ja se kustantaa maailmanlaajuisesti yli 200 eri aikakauslehteä. (Sanoma 2012b).

Sanoma työllisti vuonna 2011 noin 14 471 henkilöä ja sen liikevaihto oli 2 746,2 miljoonaa euroa (liikevoitto 239,1 miljoonaa euroa) (Sanoma Tilinpäätös 2011). Vuosikertomuksensa mukaan konsernin tavoitteena on luoda kasvua kehittämällä innovaatioita, digitaalisia medioita ja oppimispalveluja sekä tarjoamalla mainostajille monimediaratkaisuja (Sanoma Vuosikertomus 2011). Arvoikseen se kertoo verkkosivuillaan luovuuden, luotettavuuden ja dynaamisuuden. Sanoman missio on ”tydyttää kilpailijoita paremmin ihmisten tiedon ja koulutuksen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarve” ja visio ”Sanoma: Mahdollisuuksien ja huipputekemisen mediakonserni” (Sanoma 2012c).



Ihmiset		
Yhteensä: 46	Henkilöstö: 11	Johto ja hallitus: 25
Asiakkaat: 10	Yhteistyökumppanit: 0	Kilpailijat: 0
Miehiä: 26	Naisia: 20	
<p>Ikäjakauma: Kuvissa kuusi lasta (asiakkaita) ja yksi nuori henkilö (asiakas), joka näyttää nuorelta (näky vain silhuetti). Muut kuvien henkilöt ovat aikuisia. Varttuneita henkilöitä johdon/hallituksen kuvissa on yhdeksän. Asiakkaiden tai henkilöstön kuvissa ei varttuneempia henkilöitä esiinny.</p>		
<p>Kansainvälisyys: Johdon/hallituksen ja henkilöstön kuvissa on monikulttuurisen näköisiä ihmisiä, mutta asiakkaista kaikki ovat vaaleaihoisia ja pohjoismaisen näköisiä.</p>		
<p>Ilmeet: 34 hymyilee. Muissa kuvissa on ystävälliset tai neutraalit ilmeet, mutta yhdellä hallituksen jäsenellä on erittäin vakava ilme ja toimitusjohtaja näyttää huolestuneelta toisessa toimitusjohtajan katsauksen kuvassa, jossa hän katsoo oikealle.</p>		
<p>Asennot: Johdon ja hallituksen kuvissa on erilaisia asentoja (kädet puuskassa, kädet ristissä ruumiin edessä, kädet sivuilla, kädet taskussa, toinen käsi taskussa ja toinen sivulla). Eniten kuvia, joissa kädet ovat joko puuskassa tai ristissä ruumiin edessä. Toimitusjohtajalla on toisessa kuvassa kädet puuskassa ja toisessa takki käden varassa heitettynä rennosti olan yli. Hallituksen puheenjohtajalla on kuvissa toinen käsi rennosti taskussa.</p>		
<p>Pukeutuminen: Kaikki johdon/hallituksen miehet ovat pukeutuneet pukuun ja kravattiin. Pukeutuminen konservatiivista ja virallista, mutta monella on kaulassaan oranssi kravatti. Johdon/hallituksen naiset ovat pukeutuneet joko jakkupukuun tai muuten siistiin vaatteeseen. Pukeutuminen konservatiivista ja virallis-</p>		

ta. Henkilöstö on pukeutunut toimistorennosti, mutteivät kuitenkaan tee-paitoihin. Miehillä on kauluspaidat, muttei kravatteja. Asiakkaat on kuvattu rennoissa vaatteissa, jotka soveltuvat tilannekuviin. Johdolla ja hallituksella on tummia ja harmaita vaatteita, mutta monella on myös päällään vaaleaa tai punaista. Aika monella johdon ja hallituksen miesjäsenellä on kaulassaan oranssi kravatti, joka on väriltään sama kuin oranssi, jota on käytetty esimerkiksi kaavioissa. Asiakkaiden ja henkilöstön vaatetuksen väri vaihtelevat maanläheisistä väreistä kirkkaisiin väreihin.



Muodot ja värit

Kaavioissa käytetyt muodot: ympyrä (9), pyöristetty suorakulmio (3), kolmikulmio (2)

Kaavioissa käytetyt värit: Eniten käytetty väri on oranssi. Muita paljon käytettyjä värejä ovat vaaleansininen ja tummanharmaa.

Muissa kuvissa käytetyt muodot: Melkein kaikkien kuvien reunat on pyöristetty. Monella sivulla on käytetty vinjetinä kolmion muotoista nuolta. Myös ympyrää on käytetty maapalossa yritysvastuusta puhuttaessa.

Muissa kuvissa käytetyt värit: Mustavalkoisuutta ei olla käytetty. Johto ja hallitus on kuvattu vaaleanharmaata taustaa vasten. Muuten monesta kuvasta tulee esiin oranssi ja vaaleansininen samaan tapaan kuin kaaviossa.

Liikesuunnat ja rajaukset

Yleistä: Johdon ja hallituksen kuvissa on 6 henkilöä, jotka ovat suunnattuna suoraan kameraan.

Oikealle/tulevaisuuteen: 10 johdon ja hallituksen jäsenistä ovat suuntautuneita oikealle. Henkilöstön kuvissa kuljetaan tai ollaan suuntautuneita suurimmaksi osaksi oikealle. Joissain kuvissa ollaan käännytty suoraan kameraa kohti tai kuvan aktiivista henkilöä kohti. Asiakkaista suurin osa on suuntautuneena oikealle ja kannessa on henkilö, joka kulkee pyörän selässä oikealle, katsoen sivun oikeaa yläkulmaa.

Vasemmalle/menneisyyteen: 9 johdon ja hallituksen jäsenistä on suuntautuneina vasemmalle. Hallituksen puheenjohtaja on katsauksessaan suuntautuneena vasemmalle (2), mutta hallituksen yksilökuvassa (1) suuntautuneena oikealle. Toimitusjohtaja on toimitusjohtajan katsauksessa suuntautuneena suoraan kameraa kohti (1) ja vasemmalle (1), johtoryhmän kuvassa hän on suuntautuneena vasemmalle (1) ja sisällysluettelossa oikealle (1), mutta katsoo taaksepäin.

Vastakkainasettelu/yhteistyö: Kahdessa henkilöstön kuvassa neuvotaan toisia jäseniä jonkin asian suhteen ja yhdessä kuvassa ollaan kulkemassa toimistoympäristössä samaan suuntaan. Kahdessa asiakaskuvassa on kaksi lasta, jotka istuvat selät vastakkain, mutta joko lukevat yhdessä tai piirtävät yhdessä.

Rajaukset: Hallituksen yksilökuvissa alaruumis on rajattu pois, mutta ei olla käytetty perinteisiä rintakuvia. Toisilla näkyvät kädet ja toisilla ei. Johtoryhmä yksilökuvissa näytetään henkilöt kokonaisina varjo-

jen kera. Hallituksen puheenjohtaja on katsauksessaan rajattuna rintakuvaan, mutta hänet näytetään toisessa kuvassa kokonaisena. Toimitusjohtajasta on rajattu rintakuvia sekä toimitusjohtajan katsauksessa että sisällysluettelossa. Henkilöstöstä on käytetty erilaisia rajauksia (alaruumiin poisrajaaminen ja jalkojen puoliksi poisrajaaminen). Eniten on kuvia, joissa heidät näytetään kokonaisina varjojensa kanssa. Toisessa kuvassa, jossa on kaksi lasta selät vastakkain, näytetään, että toisella lapsella on kirja ja toisella tietokone, toisessa kuvassa, joka on samankaltaisesta tilanteesta, tytön käsissä oleva esine on rajattu pois.

Katse

Valtasuhteet kuvien sisällä: Henkilöstön kuvissa, joissa on useampi henkilö, mies on aina aktiivisessa roolissa. Toisessa kuvassa hän selittää kahdelle naiselle jotain tablettitietokoneeseen osoittamalla ja toisessa kaksi naista selittää hänelle jotain osoittaen muistilehtiötä. Kuvassa, jossa kaksi henkilöstön jäsentä kulkevat toimistossa samaan suuntaan, mies, jolla on autolehti kainalossaan kulkee edeltä ja mies, jolla on tiedelehti kädessään, kulkee perässä katsellen edellä kulkevaa miestä.

Katsojan paikka kuvassa: Kaikki kuvattu samalta tasolta katsojan kanssa.

Kontaktin ottaminen katsojaan: Melkein kaikissa johdon ja hallituksen kuvissa otetaan suora katsekontakti katsojaan (kaksi toimitusjohtajan kuvaa on tilannekuvia, joissa hän katsoo pois päin kamerasta). Asiakas ja henkilöstökuvista melkein kaikki ovat tilannekuvia, joissa henkilöt joko katsovat kamerasta sivulle tai sitten toista henkilöä kuvassa. Yhdessä kuvassa, jossa kaksi henkilöä katsovat toisiaan, katsoo kolmas henkilö suoraan kameraan.



Toimiala

Yleistä: Yhdessä kuvassa on kaksi lasta, joista tyttö on vasemmalla ja lukee kirjaa ja poika on oikealla ja hänellä on sylissään kannettava tietokone. He ovat selät vastakkain, mutta poika on kääntynyt katsomaan vasemmalle olkansa yli tyttöä, hänen kirjaansa ja tekemistään.

Toimialalle perinteisiä asioita: Tuotekuvissa näkyy painettuja lehtiä ja kirjoja. Lehtien ostopisteitä on kuvattu muutamassa kuvassa ja lehtiä näkyy pöydillä ja polkupyörän korissa.

Toimialan tulevaisuuteen liitettäviä asioita: Tuotekuvissa näkyy myös paljon tablettitietokoneita, joissa on lehtiä elektronisina sekä Sanoman verkkosivuja. Tabletteja ja kannettavia tietokoneita näkyy muutenkin kuvissa paljon. Yksi kuva on rakennettu kuin tablettitietokoneen näytöksi, jota sormi koskettaa.

Muita asioita

Kuva, jossa on kaksi lasta (kirjan luku ja tietokoneen käyttö) on mielenkiintoinen ja kuvaa symbolisesti esimerkiksi sitä miten ollaan siirtymässä elektroniseen maailmaan, mutta se tehdään nojaamalla mennee-

seen printtimaailmaan ja lainaamalla sieltä opittuja toimintatapoja. Kuvien taustalla näkyy enimmäkseen urbaaneja kaupunkimaisemia sekä modernin näköisiä toimistotiloja ja kahviloita.

4.2.5 Talentum Oyj

Talentum on mediakonserni, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1938. Se perustettiin virallisesti vuonna 1988, kun Helsingin Pörssiin listautuneet *Insinööri-lehdet Oy* ja *Talouselämä Oy* fuusioituivat. (Talentum 2012a.) Konsernilla on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa, Venäjällä ja Baltiassa. Talentumin liiketoiminta on ammattilaisille suunnattua kustannustoimintaa, johon liittyvät lehdet, kirjat, verkkopalvelut, informaatiopalvelut sekä tapahtumien ja koulutusten järjestäminen. Konsernilla on myös suoramarkkinointitoimintaa Suomessa ja Baltiassa omistamansa *Mega Oy:n* kautta. (Talentum vuosikertomus 2011.)

Talentumin tuotteisiin kuuluvat esimerkiksi *Arvopaperi*, *Talouselämä* ja *Markkinointi & Mainonta* -lehdet. Lehtijulkaisu-toimintaa se harjoittaa Suomen lisäksi myös Ruotsissa. Konserni kustantaa myös esimerkiksi Suomen *Laki* -teosta ja järjestää tapahtumia *Talentum Eventsin* kautta. (Talentum vuosikertomus 2011.)

Talentumin henkilöstömäärä oli vuonna 2011 keskimäärin 754 henkilöä ja liikevaihto 83,5 miljoonaa euroa (liiketulos 2,4 miljoonaa euroa). Vuosikertomuksen mukaan se pyrkii palvelemaan tietoa ja näkemystä tarvitsevia eri alojen ammattilaisia monikanavaisesti. Talentumin mukaan sen toiminta perustuu sen arvoihin (”yhteistyö on toimintamme perusta, toimimme niin, että ansaitsemme asiakkaan arvostuksen ja toimimme kaikessa kilpailukykyisimmin”). Konsernin missio on ”autamme ammattilaisia menestymään” ja visio ”tietoa ja näkemystä tarvitsevan ammattilaisen ensimmäinen valinta”. (Talentum vuosikertomus 2011; Talentum 2012b).



Ihmiset		
Yhteensä: 12	Henkilöstö: Valokuvissa ei ollenkaan, piirretyissä kuvissa 5	Johto ja hallitus: 12
Asiakkaat: 0	Yhteistyökumppanit: 0	Kilpailijat: 0
Miehiä: 9 (piirrettyjä 3)	Naisia: 3 (piirrettyjä 2)	
Ikäjakauma: Kaikki kuvien henkilöt ovat aikuisia (ei lapsia, nuoria tai varttuneita henkilöitä).		
Kansainvälisyys: Kaikki kuvien henkilöt ovat vaaleaihoisia ja pohjoismaisen näköisiä.		
Ilmeet: 11 hymyilee. Vain yhdellä henkilöllä on valokuvassa ilme, joka ei ole suoranaisesti hymy, mutta hän näyttää siltä, että häntä on pyydetty hymyilemään. Kuvituskuvien henkilöillä ei suita ja ne joille on piirretty silmät, ovat ne vain ympyröitä.		
Asennot: Johdon/hallituksen yksilökuvissa on perinteisen viralliset rintakuvat, joissa henkilöillä on joskus päät hieman kallellaan, mutta muuten asennot ovat hyvin virallisia. Toimitusjohtajan katsauksessa toimitusjohtajalla on kädet tiukasti puuskassa, mutta hänen ilmeensä on kuitenkin ystävällinen ja lämmin. Kuvituskuvissa hahmot joko istuvat, kävelevät, osoittavat johonkin suuntaan tai läpsivät toisiaan käsiin.		
Pukeutuminen: Kaikki johdon/hallituksen miehet ovat pukeutuneet pukuun ja kravattiin kahta lukuun ottamatta. Heille on on puvut, muttei kravatteja. Pukeutuminen virallista, mutta tyylikästä. Johdon/hallituksen naiset ovat pukeutuneet jakkupukuihin. Pukeutuminen virallista, mutta tyylikästä. Kaikilla naisilla on kaulassaan kaulakoru. Suurimmalla osalla johdon/hallituksen jäsenistä on tumma puku, mutta muutamalla on myös vaaleampi puku tai tummansininen puku. Toimitusjohtajalla on johtoryhmän kuvassa kaulassaan hopeinen kravatti, mutta toimitusjohtajan katsauksessa, jossa hän on kädet puuskassa, hänellä on kaulassaan vaaleanpunainen kravatti (ainoa tämäntyyppinen kravattivalinta kuvissa).		



Muodot ja värit	
Kaavioissa käytetyt muodot: suorakulmio (16), ympyrä (6), viivat (2) kolmio (1)	Kaavioissa käytetyt värit: Eniten käytetty väri on vaaleansininen. Muita paljon käytettyjä värejä ovat vihreä ja turkoosi.
Muissa kuvissa käytetyt muodot: Valokuvissa	Muissa kuvissa käytetyt värit: Mustavalkoisuut-

ihmisten taustalla oleva kaide muodostaa kolmion monessa kuvassa. Muuten kuvissa on käytetty paljon suorakulmioita. Varsinkin strategiakuva on muodostettu kokonaan pienistä suorakolmionmuotoisista laatikoista. Myös muutama teräväkulmainen kolmio muodostuu kuvituskuviissa ja pyöreitä muotoja on käytetty kannessa ja sisällysluettelossa.	ta on käytetty vain kahdessa kuvituskuviissa. Valokuvissa värimaailma koostuu pääosin ruskean ja sinisen eri sävyistä. Muuten kuvissa on käytetty eniten vihreää ja vaaleansinistä
--	--



Liikesuunnat ja rajaukset
Oikealle/tulevaisuuteen: 9 johdon ja hallituksen jäsenistä ovat suuntautuneita oikealle. Kuvituskuviissa on erittäin monta hahmoa, jotka osoittavat kädellään oikealle tai kulkevat oikealle.
Vasemmalle/menneisyyteen: 3 johdon ja hallituksen jäsenistä ovat suuntautuneita vasemmalle. Vaikka toimitusjohtaja on johtoryhmän yksilökuvassa suuntautuneena oikealle, on hänen ruumiinsa toimitusjohtajan katsauksen kuvassa kohdistettuna vasemmalle. Kuvituskuviissa vähemmistö hahmoista on suuntautuneina vasemmalle. Kuvituskuviissa ”perinteistä” työntekijää, jolla on edessään kynä ja papereita, kuvaa va hahmo on suuntautuneena vasemmalle ja tietokonetta käyttävä hahmo on suuntautuneena oikealle.
Vastakkainasettelu/yhteistyö: Kaikki valokuvat ovat yksilökuvia. Muutamassa kuvituskuviissa on kuvattu henkilöitä, jotka joko kättelevät toisiaan tasa-arvoisina tai he lyövät käsiään yhteen toistensa kanssa. Kuvituskuviissa, joissa on monta henkilöä, voidaan havaita moneen otteeseen yksi henkilö, joka erottuu ryhmästä ja näyttää Talentumin henkilöstön jäseneltä. Tämä henkilö osoittaa oikealle ohjaten tai neuvoen ihmisiä siihen suuntaan. Yhdessä kuvituskuviissa on kuvattu mies- ja naishahmot, ja mieshahmo osoittaa oikealle, kun naishahmo on nostanut kätensä ylös merkinä siitä, ettei ymmärrä mitä tarkoitetaan.
Rajaukset: Kaikki johdon/hallituksen kuvat on rajattu rintakuviksi. Toimitusjohtajan katsauksessa toimitusjohtajalta on rajattu alaruumis pois, mutta hänen kädet näkyvät kokonaan. Kuvituskuviissa henkilöiltä, jotka tekevät työtä, on rajattu alaruumis pois. Vain kuvassa jossa mies- ja naishahmo keskustelevat näytetään henkilöt kokonaan. Myös kuvituskuviissa, joissa on pelkkiä hahmoja, näytetään heidät kokonaisina.

Katse
Valtasuhteet kuvien sisällä: Kuvituskuviissa selkein valtasuhde on kuvassa, jossa on kuvattu mies- ja naishahmo ja mieshahmo osoittaa oikealle ja naishahmo on nostanut kätensä ylös. Myös kuvissa joissa on monta hahmoa, yksi hahmo (Talentum) on ohjaavassa asemassa.
Katsojan paikka kuvassa: Kaikki kuvattu samalta tasolta katsojan kanssa.
Kontaktin ottaminen katsojaan: Kaikissa valokuvissa katsotaan suoraan kameraan.



Toimiala

Toimialalle perinteisiä asioita: Kuvituskuvissa näkyy muutamaaan otteeseen painettuja kirjoja. Kahdessa (ainoassa) tuotevalokuvassa näkyy painettuja lehtiä.

Toimialan tulevaisuuteen liitettäviä asioita: Kuvituskuvissa on kuvattu moneen otteeseen tietokoneita ja tablettitieto-koneita. Myös lehdet on kuvattu tietokoneista tuttujen tiedostoikonientyyppisten kuvien avulla. Eteenkin strategiakuvassa on tuotu esiin elektronisia laitteita, mutta siinä näkyy myös perinteisempiä kirjoja.

Muita asioita

Kaikki valokuvat ovat johdosta ja hallituksesta, yhtään henkilöstön jäsentä, asiakasta tai yhteistyökumppania ei olla kuvattu valokuvin (vain piirrettyinä kuvituskuvina). Muutenkin kaikki muut kuvat, paitsi johdon ja hallituksen kuvat, ovat piirrettyjä kuvituskuvia. Johdon ja hallituksen yksilökuvien taustalla on kuvattu modernin näköinen toimistoympäristö. Kuvituskuvien taustat ovat moderninoloisia ja niissä monessa on taustana tai elementteinä urbaaneita rakennuksia ja kaupunkimaisemaa. Mielenkiintoista, että ”henkilöstökuvissa” vain henkilö, joka tekee perinteistä työtä paperien kanssa, on suunnattuna menneisyyteen ja muut, jotka toimivat elektronisten laitteiden kanssa ovat käännettyinä tulevaisuutta kohti. Tasapaino eri liiketoiminnan osa-alueiden välillä on tuotu hyvin esiin strategiakuvassa. Siinä näkyy samalla sekä toimialan perinteistä puolta että tulevaisuuteen yhdistettäviä asioita.

5 Tulokset

Tässä luvussa perehdyn syvemmin teemoihin ja asioihin, jotka nousivat esiin sisältöanalyysissä. Tämä tehdään hyödyntämällä aiemmin esiteltyä visuaalista kielioppia. Ensin käydään läpi asioita, jotka olivat huomattavissa kaikkien analysoitujen konsernien vuosikertomuksissa, ja vertaillaan niitä keskenään. Tämän jälkeen jokainen konserni analysoidaan omana kokonaisuutenaan, ja sen strategiasta muodostetaan narratiivi vuosikertomuksen visuaalisuuden perusteella. Tässä hyödynnetään Collisin ja Rukstadin (2008) mallia siitä, että strategia sisältää yrityksen tavoitteet (päämäärä), mahdollisuudet (toimintakenttä), hyödyt (keinot), kilpailuvaltin ja sen, kuinka yritys eroaa kilpailijoistaan. Samalla verrataan, kuinka konsernista saatu kuva sopii yhteen sen strategialausumien kanssa.

Vuosikertomusten visuaalinen tyyli vaihteli kohteesta riippuen paljon, eikä voi sanoa, että suomalaisten mediakonserneiden vuosikertomuksissa on jokin yhtenäinen tyyli. Ilkka-Yhtymän ja Keskisuomalaisen vuosikertomukset olivat visuaaliselta tyyliltään hyvinkin perinteisiä, kun taas Alma Median tyyli pohjautui kirjallisen raportin ja tilinpäätöksen keinoihin. Sanoma ja Talentum erottautuivat perinteisestä kaavasta visuaalisesti enemmän. Sanoman vuosikertomus muistutti tyylillisesti enemmän aikakauslehteä kuin perinteistä vuosikertomusta, ja Talentum käytti valokuvia hyvin vähän (vain johto ja hallitus kuvattu) ja hyödynsi piirrettyjä kuvituskuvia.

Vuosikertomusten kohderyhmäksi voisi määritellä kuvien perusteella analytytikot, sijoittajat ja toisten yritysten johtohenkilöt sekä hallitukset. Tätä johtopäätöstä tukee esimerkiksi se, että kaikissa vuosikertomuksissa kuvista yli puolet oli johtoa kuvaavia kuvia, ja joissain vuosikertomuksissa henkilöstöä ei oltu kuvattu ollenkaan (kaikki kuvat olivat johdosta). Myös miesten määrä oli kaikissa vuosikertomuksissa suurempi kuin naisten, mikä kuvastaa tilannetta useimmissa johtoryhmissä tällä hetkellä, vaikka henkilöstö koostuisikin enimmäkseen naisista. Kohderyhmästä kertoo myös se, että suurin osa kuvien henkilöistä on pukeutunut hyvin konservatiivisesti tai virallisesti (sekä johto että henkilöstö). Kuvissa ei ole hyödynnetty yleisesti esimerkiksi rekrytointitarkoitukseen käytettyjen kuvien epävirallista pukeutumista, jolla viestitään mahdolliselle henkilöstölle, että yrityksessä on mukava ja rento työskennellä. Pukeutumisella viestitään esimer-

kiksi analyytikoille sitä, että yrityksen johto on asiallinen ja osaava ryhmä, joka ottaa työnsä tosissaan.

Edellä mainittujen asioiden perusteella konserneista ei saa kovin tasa-arvoista kuvaa, mutta mielenkiintoista on se, että kaikki vuosikertomusten kuvat ovat otettu samalta tasolta katsojan kanssa. Tämä antaa ymmärtää, että lukija ja kuvien henkilöt (sekä johto että henkilöstö ja muut sidosryhmät) ovat vuosikertomusten mukaan samanarvoisia. Konsernit yrittävät siis viestiä, että heidän silmissään kaikki työntekijät ovat samalla viivalla ja yhdenvertaisia lukijan kanssa, vaikkakin ristiriitaisesti, koska esimerkiksi sukupuolitaso-arvo ja henkilöstön ja johdon määrän suhde ei kuvien perusteella toteudu.

Konsernien kansainvälisyys ei näy kuvissa juuri lainkaan. Kaikissa paitsi Sanoman kuvissa on kuvattu vain vaaleaihoisia henkilöitä, joiden voidaan kuvailla näyttävän joko suomalaisilta tai pohjoismaisilta. Tämä on merkittävä asia konsernien strategian kannalta, kun mietitään, haluaako se kohdentaa itsensä strategisesti vain tietylle suppealle markkina-alueelle Suomen sisällä vai onko sen tavoite laajentaa toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle ja pyrkiä olemaan globaali toimija.

Suuria eroja oli huomattavissa siinä, kuinka mediakonsernien toimialaa kuvattiin vuosikertomuksissa. Joissain tapauksissa keskityttiin selkeästi kuvamaan toimialan menneisyyttä ja nykytilaa, kun taas toisissa pyrittiin kartoittamaan toimialan tulevaisuutta. Toimialan kuvauksista saa hyvin kuvan siitä, pyrkiikö se strategisesti sijoittamaan itsensä edelläkävijöiden joukkoon vai onko sen tahtotila pikemminkin kunnioittaa perinteitä ja jatkaa toimintaansa samalla tavalla toimialan muuttuessa. Tähän ja kansainvälisyyteen liittyen eroja oli myös siinä, millaista yleistä tunnelmaa kuvallisuudella ja taustojen valinnoilla pyrittiin viestimään. Toisissa vuosikertomuksissa kuvien taustoina oli selkeästi urbaaneja kaupunkitaustoja ja toisissa tunnelma oli maaseutuorientoitunutta.

Mielenkiintoista on myös se, että yhdessäkään vuosikertomuksessa ei ole haluttu kuvata kilpailijoita edes symbolisesti. Kilpailijoihin liittyvät asiat, jotka ovat osa yritysten strategiaa: kilpailuvaltit ja se, kuinka ne erottuvat kilpailijoistaan (Collis & Rukstad 2008), on kuvattu ilman, että kilpailijaa näytetään. Nämä on pyritty kuvaamaan asioilla, jotka ovat lähtöisin konserneista itsestään, ilman, että keskitytään ulkoisiin tekijöihin.

Myös kuvioissa käytetyt muodot ovat suhteellisen samoja kaikissa vuosikertomuksissa. Suorakulmioiden määrä on kaikissa paitsi Sanoman vuosikertomuksessa (jossa ympyröitä on käytetty eniten) ylivoimainen verrattuna muihin muotoihin. Tämän muodon on sanottu kuvaavan mekaanista ja teknologista järjestystä tai ihmisen luomisen maailmaa (Kress & van Leeuwen 2006). Värien käyttö vaihteli konsernien välillä paljon, mutta tämä on ymmärrettävää, koska ne pyrkivät usein käyttämään vuosikertomuksissaan ja muissa materiaaleissaan identiteetilleen ominaisia värejä, jotka ovat harvoin samat yrityksillä, jotka ovat samalla toimialalla.

Vaikka vuosikertomuksissa nousi esiin asioita, jotka oli toteutettu samalla tavalla, ei sisältöanalyysin perusteella kannata tehdä yleistystä siitä, millaista kuvaa nämä yhteiset tekijät luovat mediakonserneista ja niiden strategioista, koska kaikkien konsernien vuosikertomukset olivat selkeästi erillisiä kokonaisuuksia. Tämän vuoksi tarkastelen vielä jokaisen konsernin vuosikertomusta itsenäisesti ja arvioin sitä, sopiiko niiden kuvallisuudesta saatu mielikuva ja narratiivi yhteen konsernien strategialausumien kanssa.

5.1 Alma Median strategia

Ensimmäiset asiat, joihin huomio kiinnittyy Alma Median vuosikertomuksessa, ovat valokuvien mustavalkoisuus ja johdon ja hallituksen henkilökuvien määrä muihin kuvattuihin henkilöihin. Kaikista muista sidosryhmistä (henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit) on kuvattu vain muutama henkilö. Johtohenkilöt ovat kaikki pukeutuneet hyvin konservatiivisesti ja virallisesti. Vaikka toinen henkilöstön jäsen on pukeutunut rennommin huppariin, on hänenkin kuvansa hyvin virallinen. Nämä asiat luovat kuvaa konsernista, joka on vakavahenkinen ja hyvin johtovetoinen. Myös kuvien rajaukset (rintakuvia ja tiukasti rajattuja henkilökuvia) ja ihmisten vakavat ilmeet tukevat tätä kuvaa.

Mustavalkoisuuden avulla on voitu myös haluta häivyttää henkilöt vuosikertomuksesta pois kokonaan, koska kaavioissa on käytetty voimakkaita värejä kuten violettia ja oranssia, jotka erottuvat hyvin mustavalkoisista valokuvista. Värivalinnat ja yhdistelmät puhuvat myös vakavahenkisestä konsernista, ja tuovat vuosikertomukseen samalla arvokkuuden tuntua. Kaavioiden korostaminen luo kuvaa konsernista, joka ha-

luaa tuoda esiin enemmän taloudellista tulostaan kuin henkilöstöään ja tuloksen tekijöitä.

Lukijaa pidetään samanarvoisena kaikkien kuvien henkilöiden kanssa, koska kaikki kuvat on otettu samalta tasolta katsojan kanssa. Kaikissa paitsi yhdessä kuvassa (asiakas) katsotaan suoraan kameraan, joten lukijaan halutaan selkeästi myös ottaa kontaktia. Tämä saa vuosikertomuksen viestin näyttämään siltä, että lukija (kohderyhmänä usein analyytikko ja sijoittaja) on Alma Medialle tärkeä. Sijoittajat vaikuttavat olevan jopa tärkeämpiä kuin henkilöstö, koska yhtään konsernin ja henkilöstön toimintaa kuvaavaa tilannekuvaa ei vuosikertomuksesta löydy. Kaikissa kuvissa halutaan ottaa selkeästi kontakti lukijaan ja palvella hänen toiveitaan.

Kuvien perusteella Alma Mediasta ei saa kovinkaan tasa-arvoisuutta ja kansainvälisyyttä arvostavaa kuvaa. Kuvissa on miehiä yli kaksi kertaa enemmän kuin naisia ja miehet ovat pukeutuneet perinteisen mieskuvan mukaan tummiin pukuihin ja kravatteihin, kun taas kaikilla naisilla on koruja. Kansainvälisyyttä kuvista ei huomaa, koska kaikki henkilöt ovat vaaleaihoisia ja pohjoismaisen näköisiä. Alma Media arvostaa siis perinteisiä arvoja, eikä ole suuntaamassa toimintaansa Pohjoismaita ulommas tulevaisuudessa.

Muutenkin konsernin tulevaisuudensuunnitelmista saa jokseenkin ristiriitaisen kuvan vuosikertomuksen kuvien perusteella. Noin puolet kuvien henkilöistä on kuvattu katso-massa oikealle, tulevaisuutta kohti, ja toinen puoli taas katsoo menneisyyteen. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja sekä johtoryhmän ja hallituksen enemmistö katsovat vastakkaisiin suuntiin. Toimitusjohtaja ja johtoryhmän enemmistö ovat kuvien perusteella viemässä konsernia tulevaisuutta kohti, kun taas hallitus yrittää jarruttaa heidän toimintaansa ja suuntaa itsensä menneisyyttä kohti. Tämän voi myös ajatella tukevan ajatusta siitä, että konserni arvostaa perinteisyyttä ja mennyttä. Ainoa henkilö, joka on kunnolla kääntänyt päänsä jompaankumpaan suuntaan on asiakas. Hän on kääntyneenä menneisyyttä kohti. Voidaankin ajatella, että Alma Media näkee myös asiakas-kuntansa olevan perinteistä maailmaa arvostava ryhmä, joka ei välttämättä niinkään välitä media-alan elektronisesta tulevaisuudensuunnasta.

Myös vuosikertomuksessa käytetyt muodot luovat hieman moniselitteistä kuvaa konsernista. Vaikka suurin osa käytetyistä muodoista onkin suorakulmioita, on monessa

kohdassa käytetty myös ympyröitä ja pyöreitä muotoja. Koska suorakulmioita on kuitenkin käytetty paljon enemmän kuin muita muotoja, luo se mielikuvaa konsernista, joka arvostaa enemmän mekaanisuutta ja ihmisen luomaa maailmaa kuin luontoa. Tämä sopii yhteen sen ajatuksen kanssa, että Alma Medialle tuloksen tekeminen on suuremmassa arvossa kuin henkilöstö ja yhteiskunnan asiat, mutta on hieman ristiriidassa sen ajatuksen kanssa, että konserni katsoisi taaksepäin eikä välittäisi media-alan tulevaisuudesta. Samalla kuitenkin pyöreiden muotojen voidaan ajatella tällä hetkellä edustavan muotoilussa enemmän nykyaikaa ja tulevaisuutta kuin suorakulmioiden, jotka ovat staattisempia ja kuvaavat menneen maailman teknologiaa, joten suorakulmioiden käyttö voi kuitenkin luoda tässä kontekstissa Alma Mediasta staattista ja perinteisyyteen kallistuvaa kuvaa.

Vaikka Alma Median vuosikertomuksen kuvien perusteella saa mielikuvan konsernista, joka on suuntautunut menneeseen, muodostuu samalla kuitenkin kuva sellaisesta konsernista, joka toimii urbaanissa ympäristössä eikä niinkään suurten kaupunkien ulkopuolella. Tätä tukevat esimerkiksi muutamissa kuvissa on havaittavissa taustat, jotka kuvaavat urbaania kaupunkimaisemaa ja luontoa, joka on kuvattu muualla kuin perinteisessä suomalaisessa koivumetsässä.

Alma Median vuosikertomuksesta on jätetty pois kaikki valokuvalliset viittaukset toimialaan ja henkilöstön toimintaan. Tämä on erikoista siksi, että vaikka Alma Media luo kuvaa konsernista, joka on tulosorientoitunut, ei kuvissa näy minkä avulla tulos oikeasti tehdään. Valinta saa näyttämään, että Alma Media haluaa viestiä analyytikoille ja sijoittajille, että tulosta tekee johto, ei henkilöstö eivätkä tuotteet ja palvelut.

Kun edellä mainitut asiat ja sisältöanalyysin yhdistää strategianarratiiviksi, on Alma Median tavoitteena luoda tulosta sijoittajilleen hyvän johdon avulla ja turvautumalla perinteisyyteen. Tulossuuntautuneisuus on selkeästi havaittavissa, eivätkä henkilöstö tai yhteiskunta ole sille kovinkaan tärkeitä. Mahdollisuutena konsernille voi kokea kasvun pohjoismaisella markkina-alueella, mutta se ei kuitenkaan tähtää globaaliksi toimijaksi. Alma Media vaikuttaa siltä, että se ei ole varma, haluaako se liikkua tulevaisuutta kohti vai onko se tyytyväinen nykyisessä asemassaan. Hyötyinään ja kilpailuvaltinaan se pitää selkeästi johtoaan (ei henkilöstöään tai tuotteitaan) ja se erottautuu muista olemal-

la urbaani konserni, joka nojaa kuitenkin menneisyyteen ja perinteeseen eikä pyri kilpailemaan uusien teknologioiden avulla.

Alma Median kuva strategiansa verkkosivuillaan seuraavasti:

Alma Media kasvattaa digitaalisten kuluttaja- ja yrityspalvelujen osuutta liikevaihdostaan. Konserni jaloittaa sanomalehdistään monimediabrändejä ja tuo markkinoille digitaalisia palveluja myös julkaisutoiminnan ulkopuolelta.

Kasvattaa. Kasvu luo edellytyksiä liiketoiminnan kehittämiseksi. Kasvavalla yrityksellä on mahdollisuus tarjota henkilöstölleen mielekkäitä ja kiinnostavia työtehtäviä sekä kilpailukykyisiä kannusteita.

Digitaalisten kuluttaja- ja yrityspalveluiden. Mediankulutus ja asiointi siirtyvät kiihtyvällä vauhdilla digitaalisiin kanaviin. Siksi Alma Media panostaa voimakkaasti digitaalisten palveluiden kasvattamiseen ja kehittämiseen. Tätä kasvua vauhditamme yritysostoilla.

Sanomalehdistä monimediabrändejä. Samalla kun Alma Media investoi vahvasti digitaalisuuteen, konserni pitää suuressa arvossa ja kehittää myös julkaisuliiketoimintaa. Sen perustana on edelleen uutinen. Sanomalehdet ovat alueidensa ja yhteisöjensä ihmisten arvostamia brändejä, joiden tuella Alma Media voi tuoda markkinoille rohkeasti uusia mediakanavia ja palveluja.

Julkaisutoiminnan ulkopuolelta. Esimerkiksi kuluttajille suunnattua verkkokauppaa voi pitää julkaisutoiminnan ulkopuolisena digitaalisena palveluna. Alma Media ottaa oman paikkansa kehittyvässä verkkokaupassa.

(Alma Media 2012e.)

Yllä olevat strategialausumat toteutuvat joiltain osin vuosikertomuksen kuvallisuudessa, mutta toisilta osin ne ovat ristiriidassa muodostuvan kuvan kanssa. Ensimmäkin strategialausumassa korostetaan hyvin paljon digitaalisuutta ja tulevaisuutta varten kehittämistä, mikä ei taas käy juuri lainkaan ilmi vuosikertomuksen kuvallisuudesta. Strategian lausumista vain se, että Alma Media pitää suuressa arvossa julkaisutoimintaansa, on selkeästi havaittavissa vuosikertomuksessa. Perinteisyyteen nojaaminen on esillä hyvin strategiassa esimerkiksi kohdassa ”sanomalehdet ovat alueidensa ja yhteisöjensä ihmisten arvostamia brändejä”. Kuitenkaan sitä, että konserni pyrkii laajentamaan toimintaansa julkaisutoiminnan ulkopuolelle, ei ole tuotu esiin vuosikertomuksen kuvallisuudessa lainkaan.

Strategiassa tuodaan myös esiin se, että Alma Media välittää henkilöstöstään ja haluaa tarjota sille mielekkäitä ja kiinnostavia työtehtäviä. Kuten edellä mainittiin, henkilöstös-

tä välittäminen ja rentous ei ollut havaittavissa vuosikertomuksen kuvavalinnoissa. Niissä korostui johdon asema konsernissa, jota strategiassa taas ei ole tuotu esiin lainkaan. Myös konsernin missio ”yksilön vapauden ja hyvinvoinnin puolesta” ja arvot ”vapaa ja moniarvoinen viestintä, joukkuepelaaminen ja rohkeus” (Alma Media Vuosikertomus 2011) sotivat vuosikertomuksen kuvallisuutta vastaan, koska siinä henkilöstön merkitys konsernille on saatu näyttämään hyvin pieneltä.

Konserniksi, joka on strategiansa mukaan hyvinkin tulevaisuussuuntautunut ja välittää sidosryhmistään, Alma Media luo vuosikertomuksensa kuvallisuudella itsestään hyvin erilaisen kuvan. Se näyttää kuvien perusteella tulossuuntautuneelta ja staattiselta yritykseltä. Kansainvälisyys, joka ei ollut havaittavissa kuvallisuudessa, ei näy myöskään strategiassa, joten konserni on luultavasti tyytyväinen toimintaansa nykyisillä markkina-alueillaan. Tulossuuntautuneisuudesta on strategiassa kyllä monia viitteitä, esimerkiksi yritysostojen maininta, mutta se, että tulosta pyritään tekemään tuotteiden kehityksellä, eikä konsernin johdon avulla, sotii hieman vuosikertomuksen kuvallisuuden kanssa.

Jos Alma Media haluaisi tuoda strategiaansa paremmin esiin vuosikertomuksensa kuvallisuudessa, se voisi tuoda vuosikertomukseen enemmän kuvia konsernin toiminnasta ja henkilöstöstä. Tilannekuvat ja tuotteiden ja palveluiden esiintuominen loisi helpommin kuvaa konsernista, jonka voimavarana ovat sen tuotteet ja tekijät. On vaikea pitää konsernia digitaalisesti suuntautuneena, jos suurin osa sen vuosikertomuksen kuvista on mustavalkoisia rintakuvia johdosta ja hallituksesta eikä tekemisestä ja tuotteista. Myös värien tuominen vuosikertomuksen kuviin voisi auttaa konsernia näyttämään vähemmän staattiselta. Nykyisillä väreillä ja mustavalkoisuudella se näyttää viralliselta ja arvokkaalta, mutta ei nopealiikkeiseltä ja tulevaisuuteen katsovalta.

5.2 Ilkka-Yhtymän strategia

Ilkka-Yhtymän vuosikertomuksesta nousee esiin ensimmäisenä vaikutelma siitä, että se on hyvin kotikutoinen. Tähän vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi hallituksen ja johdon kuvat, joiden tyyli ja taustat muistuttavat hyvin vahvasti menneiden vuosien koulukuvia. Suurin osa asiakkaista on laitettu kuvissa seisomaan epäluonteviin asentoihin, joilla on ilmeisesti pyritty hakemaan kuviin rentoutta. Asiakkaat kuitenkin näyttä-

vät lähinnä siltä, että heillä on ollut epämukava olo kuvaustilanteessa. Myös vuosikertomuksen kaavioissa on jotain, mikä saa ne näyttämään enemmän PowerPoint-tyylisiltä kaavioilta kuin kaavioilta, jotka on erikseen suunniteltu vuosikertomuksen taittoa varten.

Myös kansainvälisyyden puute kuvissa kertoo kotikutoisuudesta. Kuvissa on pelkästään vaaleaihoisia ihmisiä, jotka näyttävät kaikki hyvin suomalaisilta. Kun Alma Median vuosikertomuksessa luontokuvan taustana oli käytetty selkeästi eksoottisempaa kasvis-toa, on Ilkka-Yhtymän vuosikertomuksessa hyödynnetty kotimaisenoloista metsää, jossa on havaittavissa esimerkiksi havupuita. Tämä kaikki luo kuvaa konsernista, joka ei ole laajentamassa toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle. Vaikka Ilkka-Yhtymä vaikuttaa siltä, että se pyrkii toimimaan Suomen sisällä, on vuosikertomuksen kuvien taustoina usein urbaaneja kaupunki- ja toimistoympäristöjä sekä kiireisen näköinen rautatieasema. Tämän perustella voidaan tulkita, että konserni ei välttämättä pyri toimimaan vain maaseudulla, vaan sen tähtäimessä ovat myös suuremmat kaupungit.

Koska vuosikertomuksessa on paljon erinäköisiä kuvia, ei ensimmäiseksi huomaa sitä, että kuvista puuttuvat kokonaan Ilkka-Yhtymän henkilöstön jäsenet. Suurimmassa osassa kuvista on johdon ja hallituksen jäseniä. Myös asiakkaita on suhteellisen monta ja yhteistyökumppanina on kuvattu urheilija, mutta oma henkilöstö on jätetty kokonaan kuvien ulkopuolelle. Tämä vaikuttaa erikoiselta ratkaisulta, koska vuosikertomus tuntuu muuten hyvin ihmisläheiseltä.

Tasa-arvoisuus ei toteudu vuosikertomuksessa kovinkaan hyvin, koska miehiä on kuvissa kaksi kertaa enemmän kuin naisia. Myös perinteisiä sukupuolirooleja representoidaan muutamassa kuvassa. Kuvien ainoa lapsi on kuvattu naishenkilön kanssa ja kuvan pieni poika vaatii naiselta pääsyä riehumaan kuvassa olevalle leikkikentälle. Myös suurin osa vuosikertomuksen naisista on kuvattu hymyilemässä ja helposti lähestyttävänä, kun taas suurin osa miehistä on kuvattu vakavailmeisinä, melkein juroina, pukumiehinä.

Kuvien liikesuuntien perusteella Ilkka-Yhtymä on suuntautuneena tulevaisuutta kohti. Vaikka kaikki sen johtajat katsovatkin suoraan kameraan, ovat he samalla selkeästi kääntyneinä oikealle päin. Myös toimitusjohtaja, joka on toimitusjohtajan katsauksen kuvassa kulkemassa kaupungilla, kävelee selkeästi ja määrätietoisesti kohti tulevaisuut-

ta. Kaikki asiakkaat on kuvattu hyvin passiivisina, nojailemassa seiniin ja kaiteisiin erilaisissa taustoissa. Tästä saa mielikuvan, että Ilkka-Yhtymä pitää asiakkaitaan ihmisinä, jotka eivät ole kovinkaan aktiivisia tai joustavia, eli he eivät ole välttämättä kiinnostuneita toimialan tulevaisuuteen liittyvästä nopealiikkeisestä digitaalisesta muutoksesta.

Vaikka Ilkka-Yhtymä luo kuvaa konsernista, joka katsoo tulevaisuuteen, ovat ainoat tuotteet, joita vuosikertomuksessa näytetään, painettuja sanomalehtiä. Tämän lisäksi lehdet on kuvattu painotalossa, mikä antaa ymmärtää, että se panostaa vielä perinteiseen julkaisu- ja painotoimintaan. Yhdessäkään kuvassa ei käytetä digitaalista laitetta tai luoda muutenkaan miellelyhtymiä elektroniseen maailmaan tai median murrokseen. Samaa, toimialan vanhan maailman arvostamista, tukevat myös kaavioissa ja kuvissa käytetyt muodot. Suorakulmioiden ja selkeiden linjojen käyttö ei saa konsernia näyttämään kovinkaan modernilta tai nopealiikkeiseltä. Myös sinisen värin käyttö viestii enemmän rauhallisuuden ja viattomuuden puolesta kuin konsernin, joka on valmis taistelemaan asemansa puolesta muuttuvilla markkinoilla.

Kokonaisuutena Ilkka-Yhtymän vuosikertomus luo strategista narratiivia konsernista, jonka tavoitteena on tarjota Suomen markkinoille perinteisiä painotuotteita. Se ei välttämättä tahdo pelata suurten toimijoiden kanssa ja olla kovin tuloslähtöinen, vaan keskittyä edellä mainitun tavoitteen toteuttamiseen. Ilkka-Yhtymä haluaa luoda itsestään kuvaa, joka on helposti lähestyttävä ja jossa asiat tehdään itse (kotikutoisuus). Tätä vastaan kuitenkin sotii se, että vuosikertomuksessa ei näytetä ollenkaan henkilöstöä ja heidän toimintaansa. Helposti lähestyttävyydestä voi siis saada kaksijakoisen kuvan, joka hämmentää lukijaa. Hyötyinään konserni pitää sitä, että he tuntevat asiakkaansa hyvin ja ovat kiinnostuneita sidosryhmistään ja ympäristössään tapahtuvista asioista. Kilpailuvalttina sillä on keskittyminen toimialan perinteisiin tuotteisiin.

Ilkka-Yhtymä kuvaa strategiansa verkkosivuillaan seuraavasti:

Ilkka-Yhtymän strategiset kulmakivet kaudella 2011 – 2013

1. Ilkka-Yhtymä on asiakaslähtöinen ja kustannustehokas verkostomaisesti toimiva yritys.
2. Keskitymme ydintoimintoihimme eli monikanavaisten sanomalehtien kustantamiseen ja painamiseen sekä tutkimme laajentumismahdollisuuksia uusille viestinnän osa-alueille.
3. Haemme sekä orgaanista että yrityskauppojen kautta syntyvää kasvua.

4. Pidämme lehtien tuotebrandit erillään, mutta tuotamme yhteisiä sisältöjä ja palveluita ottaen huomioon sekä sisäiset että asiakas- ja verkostotarpeet.
5. Investoimme tuotekehitykseen sekä henkilöstön strategisesti tärkeisiin osaamisalueisiin ja työhyvinvointiin.
6. Toiminnot ohjaavat ja kehittävät liiketoimintaprosessejamme parantaaksemme tuottavuuttamme ja kilpailukykyämme.
7. Kohdistamme pitkäaikaiset sijoitukset strategiaan kohteisiin. Sijoitusten painopiste on mahdollisissa toimialajärjestelyissä.

Kasvu ja kannattavuus. Toiminnallisen liikevaihdon kasvutavoite vastaa vähintään kotimaisten kuluttajien ostovoiman kasvua. ROI (sijoitetun pääoman tuotto) 10 %, ROE (oman pääoman tuotto) 15 % ja omavaraisuusaste 40 %.

Omistajuus ja osingonjakopolitiikka. Varmistamme omistajien tyytyväisyyden hyvällä tuloksella ja voitonjakopolitiikalla. Ilkka-Yhtymä Oyj noudattaa aktiivista osinkopolitiikkaa ja pyrkii jakamaan konsernin vuosituloksesta vähintään puolet osinkoina. Osingon jaossa otetaan kuitenkin huomioon kannattavan kasvun vaatima rahoitus ja yhtiön tulevaisuuden näkymät.

(Ilkka-Yhtymä 2012b.)

Ilkka-Yhtymän strategia ja sen vuosikertomuksen kuvallisuuden luoma mielikuva sopivat suurimmilta osin yhteen. Varsinkin asiakkaiden ja verkostojen arvon painottaminen on havaittavissa molemmissa erittäin selkeästi. Kuvista havaittava kaikkien sidosryhmien huomioinen ja omasta ympäristöstä välittäminen käy ilmi hyvin myös konsernin missiosta ”Ilkka-Yhtymä on asiakaslähtöisesti ja kannattavasti toimiva, verkostoitunut, toimialan kehitykseen aktiivisesti osallistuva pohjalainen viestintäyhtymä, joka tuottaa taloudellista ja henkistä lisäarvoa sidosryhmilleen” (Ilkka-Yhtymä Vuosikertomus 2011).

Myös se, että konserni pyrkii panostamaan kustannustoimintaan ja vasta tutkii mahdollisuuksia muilla viestinnän osa-alueilla, on kuvattu onnistuneesti vuosikertomuksessa. Ilkka-Yhtymä ei tuo strategiassaan esiin mitään tavoitteita kasvaa globaaliksi yritykseksi, vaan kertoo vain tavoitteistaan Suomen suhteen. Tämä selittää hyvin sen, miksi kansainvälisyyttä ei ollut vuosikertomuksen kuvallisuudessa. Vaikka se antaa strategiassaan kasvu- ja tulostavoitteita, ne on esitetty hyvin maltillisesti, mikä sopii yhteen vuosikertomuksen kotikutoisuuden ja rauhallisuuden kanssa.

Henkilöstön osalta Ilkka-Yhtymän strategia ja vuosikertomus eivät kuitenkaan kohtaa. Vaikka konserni sanoo haluavansa investoida työhyvinvointiin ja mainitsee missiossaan pyrkimyksensä tuottaa taloudellista ja henkistä lisäarvoa sidosryhmilleen, ei vuosikertomuksessa näytetty henkilöstön jäseniä. Tämän konserni voisi helposti muuttaa lisäämällä vuosikertomukseensa tilannekuvia, joissa näkyy, mitä sen henkilöstö oikeasti tekee ja kuinka se oikeasti panostaa työhyvinvointiin.

5.3 Keskisuomalaisen strategia

Keskisuomalaisen vuosikertomuksessa kiinnittää ensimmäisenä huomion sen ihmiskeskeisyys. Siinä on kuvattu enemmän ihmisiä kuin muissa analysoiduissa vuosikertomuksissa. Kuvatut ihmiset kattavat hyvin tasapainoisesti myös kaikki sisältöanalyysillä tutkitut ihmistyyppit. Kuvissa on paljon paitsi johdon ja henkilöstön jäseniä, myös asiakkaita, ja myös koko ikäjakauma on esillä. Keskisuomalainen on pyrkinyt kuvaamaan vuosikertomukseensa Suomen koko perinteisen kantaväestön.

Kansainvälisyys ja urbaanius eivät näy vuosikertomuksessa ollenkaan. Kuvatut henkilöt ovat vaaleaihoisia ja näyttävät hyvin perinteisen suomalaisilta. Maalaisuudesta viestii muun muassa se, että hallituksen puheenjohtaja on kuvattu talvisessa maisemassa kahden hevosen kanssa ja kuvien taustoina on käytetty talvisia maisemia, punatiilistä taloa, jääkiekkohallia ja suurien kauppahallien sisätiloja. Varsinkin henkilöstöä kuvatessa vuosikertomuksessa on käytetty varttuneempia henkilöitä. Tämän perusteella konsernissa työskentelyyn ei vaadita nuoruutta ja nopealiikkeisyyttä, vaan arvostetaan iän tuomaa taitoa ja varmuutta.

Keskisuomalaisen työntekijät hymyilevät kuvissa, joissa he ovat työtehtävissään tai tekemisissä asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa. Kuvien ilo näyttää todelliselta, eikä lavastetulta tilanteelta. Vuosikertomuksessa on käytetty paljon tilannekuvia, joissa katsojaan ei oteta suoraa kontaktia katseella ja se luo raportista ja ihmisten tunteista rehellisen ja aidon kuvan.”. Kuvista käy ilmi myös se, että Keskisuomalainen uskoo henkilöstönsä olevan hyvä työtehtävissään, koska aina kun henkilöstön jäsen on kuvattu asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa, konsernin työntekijä on selkeästi aktiivisessa roolissa.

Vaikka ihmisiä ja henkilöstöä on kuvattu enemmän kuin muissa tutkituissa vuosikertomuksissa, kaavioita on vähemmän kuin missään muussa vuosikertomuksessa. Kaavioiden ja infografiikan puute luo perinteistä viestintää arvostavan konsernin kuvan, joka haluaa mieluummin kirjoittaa asiat auki ja laittaa ne numeerisesti taulukkoon kuin luoda niistä moderneja ja mielenkiintoisia kuviota piristämään vuosikertomuksen sivuja.

Perinteisyydestä kertoo hyvin myös se, että vuosikertomuksessa on käytetty paljon toimialan historialle tavanomaisia elementtejä. Sekä johto että hallitus on kuvattu yhteiskuvissaan huoneessa, joka on sisustettu vanhoilla sanomalehdillä, ja hallitus on kuvattu vanhan painokoneen vieressä. Vuosikertomuksessa näytetään moneen otteeseen myös painettuja lehtiä ja painotalon toimintaa, kuitenkin siten, että kuvista on rajattu pois kaikki elektroniset laitteet. Rajausta on käytetty mielenkiintoisesti myös yhdessä ryhmäkuvassa, jossa henkilöstön jäsenet selvästi työskentelevät tietokoneen ääressä, mutta tietokone on rajattu kokonaan pois. Myös kuvassa, jossa asiakas täyttää lehden tilauslomaketta marketissa, hän tekee sen käsin paperilomakkeella, eikä sähköisessä muodossa. Henkilöstöä on kuvattu muutama otteeseen myös tekemässä perinteistä toimittajan työtä, haastattelemassa henkilöitä eri paikoissa ja kulkemassa juttupaikalle henkilöautolla. Tämä luo kontrastin sille, että nykyään haastattelut voidaan hoitaa joko puhelimitse tai muuten sähköisesti ilman että henkilöt ovat fyysisesti samassa paikassa.

Yllä mainitusta perinteiden kunnioittamisesta saa kuvan, että Keskisuomalaiselle ihminen on tärkeämpi kuin teknologia. Sen tuotteet ja palvelut luo henkilöstö, joka jalkautuu kentälle tekemään työtä toimialalle perinteiseen tapaan. Liikkumattomuuden kuvaa tukevat myös vuosikertomuksen kannet, joihin on valittu graniitilta näyttävä tekstuuri kuin kuvaamaan sitä, miten konserni seisoo vankasti historiallisella paikallaan, eivätkä ajan muutokset voi siirtää sitä. Yhdessä kuvassa näytetään kuitenkin henkilö, joka tarkastelee konsernin sivuja tablettitietokoneen avulla, joten Keskisuomalainen ei välttämättä ole sulkenut digitaalisuuden mahdollisuutta kokonaan pois tulevaisuudessa.

Ihmisten liikesuunnat lähettävät hieman kaksijakoista viestiä. Vaikka hallituksen puheenjohtaja on kuvattu katsauksessaan menossa tulevaisuutta kohti kahden hevosen vetämänä, kaikki johdon ja hallituksen jäsenet on yksilökuvissaan kuvattu suuntautuneina vasemmalle. Myös toimitusjohtaja on kuvattu kääntyneenä oikealle, kun hän pu-

huu toiselle johdon jäsenelle konsernin strategiasta. Puheenjohtaja ja toimitusjohtaja haluavat siis viedä konsernia eteenpäin, mutta muut henkilöt eivät ole kovinkaan varmoja asiasta. Epävarmuudesta viestii myös se, kuinka henkilöstön jäsenet, jotka on kuvattu asiakkaan kanssa, ovat kääntyneinä tulevaisuutta kohti, mutta kun pelkkää henkilöstöä on kuvattu, ovat he suuntautuneita menneisyyteen. Kuvista voi siis saada käsityksen, että konserni on muutoksen alla, eikä vielä tiedä mitä tekee tai miten viestii siitä asiakkailleen ja henkilöstölleen.

Kokonaisuutena Keskisuomalainen näyttää vuosikertomuksen kuvallisuuden perusteella konsernilta, jonka päämääränä on sekä luoda vakaita työpaikkoja Suomen pienemmille kunnille että tuoda tälle tarkkaan määritellylle markkina-alueelle uutispalveluita, keskitetyen varsinkin painotuotteisiin. Konserni kokee digitaalisuuden mahdollisuutena, mutta samalla se ei ole varma siitä, mihin suuntaan se haluaa mennä asian suhteen. Se pyrkii toteuttamaan tavoitteensa etenkin osaavan ja pitkäaikaisen henkilöstönsä ja perinteisten tuotteidensa avulla. Keskisuomalaisen kilpailuvaltteja ovat alueellinen tietous ja osaaaminen sekä pitkäaikaiseen perinteeseen nojaaminen.

Keskisuomalainen mainitsee vuosikertomuksessaan strategiansa kulmakiviksi seuraavat asiat:

1. Konsernin toimialoina ovat sanoma- ja verkkolehtien kustantaminen, painaminen ja jakelu.
2. Markkinatutkimus ja mediatuotanto ovat uusia kasvusuuntia.
3. Konsernin tuotteita ja tarjoamaa kehitetään asiakaslähtöisesti ja määrätietoisesti.
4. Haemme kasvua laimentamalla nykyistä tekemistämme synergisesti ja sopivin yritysostoin, sekä tehostamalla asiakastuntemustamme muun muassa kasvamalla alueellisen kohdistetun markkinoinnin suuntaan. Yhdistämme massamedian ja kohdistetun markkinoinnin vahvuuksia.

(Keskisuomalainen Vuosikertomus 2011.)

Vaikka Keskisuomalaisen strategian kulmakivet toteutuvat suhteellisen hyvin sen vuosikertomuksen visuaalisessa ilmeessä, niistä jää uupumaan asioita, jotka voidaan selkeästi havaita kuvallisuudesta. Se ei mainitse strategiassaan lainkaan henkilöstöään, joka on kuitenkin näkyvässä asemassa vuosikertomuksen kuvissa. Henkilöstöä ei myöskään mainita selkeästi konsernin arvoissa tai missiossa. Vain Keskisuomalaisen vision yhden

lauseen (”Toiminnastamme syntyy yhteistä menestystä”) (Keskisuomalainen 2012b.) voisi tulkita mainitsevan henkilöstön epäsuorasti.

Koska strategiassa ja muissa siihen liittyvissä lausumissa keskitytään enemmän asiakaisiin ja tuotteisiin kuin henkilöstöön, konsernin kannattaisi tuoda niitä esiin myös vuosikertomuksensa kuvallisuudessa. Kaikissa kuvissa, joissa asiakas ja henkilöstön jäsen on kuvattu yhdessä, Keskisuomalainen on aktiivisessa roolissa. Kuvallisuudessa voisi olla vähemmän henkilöstön jäseniä ja enemmän asiakkaita, jotka eivät ole passiivisessa roolissa. Konserni kuitenkin kertoo kehittävänsä tuotteitaan ja tarjontaansa asiakaslähtöisesti, mitä aktiivisten henkilöstön jäsenien kuvaaminen tukee.

Strategiassa on kuvattu hyvin se, että Keskisuomalainen on perinteisiin nojaava paikallinen konserni, jolle markkinatutkimus ja mediatuotanto ovat uusia kasvusuuntia. Se ei mainitse digitaalisuutta tai muita media-alan tulevaisuuteen liittyviä asioita, eikä kansainvälisyyttä lainkaan, eivätkä ne myöskään näy vuosikertomuksen kuvallisuudessa. Paikallisuuteen ja maaseutumaisuuteen sopii myös se, että strategiassa mainitaan konsernin pyrkivän kasvamaan alueellisesti kohdistetun markkinoinnin suuntaan. Se näyttää kuviensa perusteella siltä, ettei se välttämättä tiedä mihin suuntaan on menossa, mutta tätä samaa epävarmuutta ei näy sen maltillisissa strategialausumissa.

5.4 Sanoman strategia

Sanoman vuosikertomus on kaikista tutkielman kohteista vähiten perinteisen vuosikertomuksen oloinen. Se on ulkoasultaan ja toteutukseltaan lähellä aikakauslehteä, koska esimerkiksi tilinpäätös on erotettu vuosikertomuksesta erilliseksi kokonaisuudeksi (kaikissa muissa vuosikertomuksissa se on vuosikertomuksen lopussa).

Vuosikertomuksen kuvallisuudesta tuntuu ensin paistavan läpi konsernin tasapainoisuus, mutta tarkemmalla analysoimisella tämä mielikuva muuttuu hieman. Sanoma on valinnut sen kuviin melkein saman verran henkilöstön jäseniä ja asiakkaita, eikä johdon ja hallituksen jäseniä ole kuin noin puolet kuvien ihmisistä. Myös miesten ja naisten määrä on lähempänä toisiaan kuin muissa tutkituissa vuosikertomuksissa. Kuviin on valittu myös paljon erinäköisiä ihmisiä, mikä saa konsernin vaikuttamaan kansainväli-

seltä ja suuntautuneelta muillekin markkinoille kuin pelkästään Suomeen tai Pohjoismaihin. Kiinnostavaa on kuitenkin, että kaikki monikulttuurisuus jää vain johdon ja hallituksen kuviin. Kaikki asiakkaat ovat vaaleaihoisia ja hyvin pohjoismaisen näköisiä, kuten muissakin tutkituissa vuosikertomuksissa. Tämä antaa kuvan siitä, että vaikka Sanoma onkin globaali konserni, ovat sen päämarkkinat vielä Pohjoismaissa.

Vaikka sukupuolten tasa-arvo tasa-arvo toteutuu määrällisesti kuvissa jokseenkin hyvin, niissä on muutamia asioita, jotka saavat katsojan miettimään uudelleen, miten Sanoma tasa-arvon näkee. Henkilöstöä kuvattaessa on monta tilannetta, joissa miehet ovat hyvin aktiivisessa roolissa. Yhdessä mies opastaa kahta naista tablettitietokoneen käytössä ja toisessa hän selittää samoille naisille jotain osoittaen muistilehtiötään. Vuosikertomuksesta on myös kuva, jossa kaksi miestä kulkee peräkkäin toimiston käytävällä. Edellä kulkeva mies kävelee itsevarmasti hymyillen autolehti kainalossaan, kun taas perässä tulevalla miehellä on mukanaan tiedelehti. Vuosikertomuksen kuvissa olevista lapsista tytöt on kuvattu lukemassa kirjoja silmälasit päässä ja pojat taas käyttävät tietokoneita, leikkivät tai piirtävät. Kaikki nämä asiat tuntuvat representoivan vahvasti perinteisiä sukupuolirooleja ja rikkovat samalla tasa-arvoisuuden kuvaa, joka Sanoman vuosikertomuksen kuvallisuudesta muuten muodostuu.

Johdon kuvien liikesuunnat ovat jakautuneet hyvin tasapuolisesti ihmisiin, jotka ovat suuntautuneita tulevaisuutta tai menneisyyttä kohti, mutta myös melkein saman verran johdon jäsenistä on suuntautuneena suoraan kameraa kohti. Sekä hallituksen puheenjohtaja että toimitusjohtaja on kuvattu monissa eri tilanteissa siten, että he ovat suuntautuneina moniin eri suuntiin. Toimitusjohtajasta on esimerkiksi kuvia, joissa hänen ruumiinsa on kohdistettuna toiseen suuntaan kuin hänen päänsä ja katseensa. Näistä kuvista saa mielikuvan, että Sanoma on hieman mietтелиäs sen suhteen, mihin suuntaan sen pitäisi olla menossa. Toisaalta suurin osa kuvien henkilöistä (varsinkin henkilöstö ja asiakkaat) on suuntautuneina tulevaisuutta kohti.

Useat asiat vuosikertomuksessa viestivät Sanoman moderniuudesta ja tulevaisuuteen katsomisesta. Se on tarkastelluista vuosikertomuksista ainoa, jossa on käytetty paljon ympyröitä ja pyöristettyjä kulmia. Vaikka ympyröiden koetaan usein kuvaavan organisaation järjestystä ja luontoa, ne ovat nykyaikaisessa muotoilussa myös moderniuuden merkki, varsinkin koska luonnonmukainen toiminta on nykyään hyvin ajankohtainen

asia. Yhdistettynä Sanoman käyttämiin kolmioihin, jotka voivat merkitä toimintaa, jännitettä ja voimaa, ne luovat konsernista modernin oloisen ja nopealiikkeisen kuvan.

Sanoman vuosikertomuksessa on käytetty vain vähän varttuneempia henkilöitä ja henkilöstön ja asiakkaiden kuvissa heitä ei esiinny ollenkaan. Tämän voidaan ajatella kuvavan sitä, että Sanoma on ymmärtänyt media-alan olevan murroksessa ja on sopeuttanut toimintaansa tähän kiinnittämällä huomionsa nuorempaan yleisöön. Kuvista muodostuu hyvin erilainen kuva kuin esimerkiksi Keksisuomalaisen kuvista, joissa varttuneempia henkilöitä oli enemmän ja tunnelma oli muutenkin lähempänä Suomen maaseutua kuin Euroopan suurkaupunkeja. Sanoman kuvien taustoina on urbaaneja kaupunkimaisemia ja moderneja toimistotiloja ja kahviloita. Nämä luovat kokonaisuutena selkeästi kuvaa nopealiikkeisestä, urbaanista ja globaalista konsernista.

Vuosikertomuksen kuvallisuudesta on havaittavissa selkeästi se, että Sanoma tarjoaa asiakkailleen painotuotteita ja uudenlaisia media-alan digitaalisia tuotteita. Kuvissa on esillä painettuja lehtiä ja kirjoja, mutta niitä enemmän kuvissa on elektronisia lukulaitteita, kuten kannettavia tietokoneita ja tablettitietokoneita, joilla luetaan sekä lehtiä että Sanoman verkkosivuja. Varsinkin kuva, jossa kaksi lasta istuu selät vastakkain, kuvaa symbolisesti Sanoman suhdetta media-alan historiaan. Siinä vasemmalla istuva tyttö lukee kirjaa ja oikealla oleva poika käyttää tietokonetta. Poika on kääntynyt uteliaasti katsomaan olkansa yli tytön toimintaa ja kirjaa. Siinä missä tyttö voidaan kokea Sanoman menneisyytenä painoalalla, poika on nykyaikainen Sanoma, joka nojaa toimintansa menneisyyteensä ja kääntyy katsomaan sieltä neuvoja tulevaisuuden toimintaansa ja toimintatapojansa varten.

Vaikka Sanoman vuosikertomuksesta saa nopealiikkeisen ja modernin kuvan, ei siitä saa kylmää ja pelkästään tulossuuntautunutta kuvaa. Sanoman vuosikertomus on esimerkiksi ainoa, jossa johdon jäsenet näytetään kokonaisina ihmisinä, eikä heitä ole rajattu vuosikertomuksille tyypillisiin perinteisiin rintakuviin. Myös henkilöstön jäseniä näytetään paljon ja heidät on monesti kuvattu kokonaisina ihmisinä tai vain hieman rajattuna. Värien käyttö, joka on hyvin tasapainoista ja modernia, tekee vuosikertomuksesta helposti lähestyttävämmän. Esimerkiksi monet johdon ja hallituksen jäsenet ovat laittaneet kaulaansa oranssin solmion. Kuvissa on selkeästi havaittavissa, mitä Sanoman

tuotteet ovat, mutta niissä ei myöskään piilotella sitä, kuka tuotteet tai konsernin tuloksen oikeasti tekee.

Sanoma vaikuttaa vuosikertomuksensa kuvallisuuden perusteella luovan strategista narratiivia konsernista, jonka tavoitteena on tarjota asiakkailleen vielä painotuotteita, mutta jonka pääpaino on siirtymässä digitaalisten mediapalveluiden tuottamiseen. Se pyrkii olemaan nopealiikkeinen, globaali ja moderni media-alan konserni, jonka juuret ja päämarkkinat ovat vielä Pohjoismaissa. Tulosta sijoittajilleen Sanoma pyrkii tekemään tuotteidensa ja palveluidensa avulla, mutta se muistaa myös, että sen henkilöstö on kaikkien näiden tulosten takana. Kilpailuvalttina se pitää nopealiikkeisyyttään, henkilöstönsä kansainvälisyyttä ja osaamistaan uusilla media-alustoilla.

Sanoma ilmoittaa strategiansa verkkosivuillaan seuraavasti:

Strateginen päätavoitteemme on olla yksi Euroopan johtavista viestintäyhtiöistä, painopistealueina kestävä kasvu ja kannattavuus.

Strategiset tavoitteemme ovat:

- markkinajohtajuus valituilla liiketoiminta-alueilla ja markkinoilla
- liiketoiminnan tasapainottaminen kuluttajille ja yrityksille suunnattujen tuotteiden ja palvelujen välillä, keskittyen aikakauslehtiin, uutistoimintaan, oppimiskäyttöihin sekä verkkoliiketoimintaan
- organiseen kasvuun keskittyminen ja innovaatioiden johtamisjärjestelmän luominen
- liiketoimintojen rakennejärjestelyt asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti
- organisaation jatkuva kehittäminen ja synergioiden hyödyntäminen konsernitasonla.

Liiketoimintojemme strategiset painopistealueet

Aikakauslehdet. Jatkamme kasvua painetussa ja digitaalisessa mediassa kehittämällä organisaatiotamme, vahvistamalla digitaalista liiketoimintaa ja keskittymällä ydinliiketoimintoihin sekä strategiaa tukeviin toiminnan uudelleenjärjestelyihin.

Sanomalehdet. Turvaamme vahvan rahavirran ja kannattavuuden. Lisäämme hallitusti verkkoliiketoiminnan määrää. Saavutamme tavoitteemme voittamalla markkinaosuuksia, luomalla pohjan uusille tulovirroille ja kehittämällä jatkuvasti liiketoimintaamme ja tuotteitamme.

Oppimiskäyttö ja kielipalvelut. Vahvistamme asemaamme yhtenä Euroopan johtavista oppimiskäyttötarjoajista ja rakennamme merkittävän kielipalvelujen tarjoajan. Saavutamme tavoitteemme yritysjärjestelyjen ja organisen kasvun avulla. Parannamme kilpailukykyämme kehittämällä innovaatioita asiakkaidemme kanssa ja uudistamalla liiketoimintaprosessejamme.

Verkkoliiketoiminta. Kehitämme ja laajennamme verkkoliiketoimintaamme voimakkaasti. Tavoitteenamme on kaksinkertaistaa kuluttajille suunnatun verkkoliiketoiminnan tuotot vuoteen 2012 mennessä.

Televisio ja viihde. Tavoitteenamme on kaupallisen televisiotoiminnan markkinajohtajuus. Jatkamme liiketoimintamme kansainvälistämistä.

Vähittäiskauppa. Luomme innovatiivisia myymäläkonsepteja. Jatkamme kioskitoiminnan ja kaupan palvelujen kehittämistä.

(Sanoma 2012d.)

Sanoman strategia ja vuosikertomuksen kuvallisuudesta saatu kuva tuntuvat olevan suurimmilta osin tasapainossa. On kuitenkin muutamia asioita, jotka välittyivät kuvallisuudesta, mutta joita ei strategiassa selkeästi näy. Vaikka Sanoman suuntautuminen Euroopan markkinoille on havaittavissa molemmissa, ei strategiasta käy ilmi sitä, kuinka kuvien perusteella Sanoma näyttää edelleen keskittyvän enimmäkseen Suomeen ja muihin Pohjoismaihin. Vuosikertomuksen kuvallisuuden painottuminen digitaalisten ja painettujen aikakauslehti- ja uutispalveluiden luomiseen ei tuo esiin Sanoman eri liiketoimintojen määrää. Toisaalta konserni painottaa strategiassaan selkeästi samoja liiketoimintoja kuin vuosikertomuksessa.

Konsernin nopealiikkeisyys ja kunnianhimo ovat esillä strategiassa, ja Sanoma käyttää tavoitteistaan paljon rohkeampaa kieltä kuin esimerkiksi Ilkka-Yhtymä, jolla taloudellisten tavoitteiden asettamisen kieli on hyvin maltillista. Sanoma kertoo suoraan tavoittelevansa markkinajohtajuutta ja asemaa Euroopan johtavien viestintäyhtiöiden joukossa. Asiakkaiden huomioiminen on havaittavissa sekä strategiassa että vuosikertomuksen kuvallisuudessa. Se ei ole unohtanut strategiassaan myöskään henkilöstöään. Vaikka sillä on kunnianhimoisia tavoitteita taloudellisesti, se mainitsee henkilöstönsä kertoessaan pyrkivänsä ”organisaation jatkuvaan kehittämiseen ja synergioiden hyödyntämiseen konsernitasolla”. Konsernin tavoitteen ”kestävän kasvun ja kannattavuuden” suhteen voidaan ajatella sisällyttävän Sanoman henkilöstön. Henkilöstön ja inhimillisyyden panosta olisi voinut korostaa strategiassa, koska se on kuitenkin hyvin paljon esillä vuosikertomuksen kuvallisuudessa.

5.5 Talentumin strategia

Talentumin vuosikertomus eroaa muista siten, että siinä olevissa valokuvissa on kuvattu pelkästään johdon ja hallituksen jäseniä. Tämä on kuitenkin toteutettu tyyllisesti niin eri tavalla kuin Alma Median vuosikertomuksessa, että Talentumin vuosikertomuksesta ei välity samanlainen tunnelma. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että Talentum on käyttänyt piirrettyjä kuvituskuvia, jotka kuvaavat Talentumin työntekijöitä, heidän toimintaympäristöään ja tekemisiään. Kuvat ovat myös hyvin värikkäitä.

Valinta kuvata kaikki työntekijät piirroshahmoina on erittäin mielenkiintoinen. Sen voi ajatella merkitsevän sitä, että Talentum ajattelee johdon ja henkilöstön olevan niin eri maailmoista, että ne pitää kuvata vuosikertomuksessa aivan eri tyyliellä. Siitä ei ainaakaan saa samanlaista kuvaa henkilöstöstä välittämisestä kuin Keski-suomalaisen vuosikertomuksesta. Valinta voi olla myös vain keino tuoda eloa vuosikertomukseen. Piirroskuvien käyttäminen antaa Talentumista hieman pinnallisen kuvan, mutta koska kuvat ovat hyvin toteutettuja ja tyylikkäitä, ne luovat myös samalla kuvaa konsernista, joka on moderni ja uskaltaa kokeilla uusia asioita.

Vaikka Talentumin henkilöstö on kuvattu piirroshahmoina, se välttämättä ei tarkoita, että konserni vähättelee heitä tai heidän panostaan tulokseen. Useimmissa kuvissa, joissa on henkilöstön jäsen ja henkilö, joka voidaan käsittää asiakkaaksi, Talentumin työntekijä on selkeästi aktiivisessa asemassa. Hän näyttää kertovan asiakkaalle jotain tai ohjaa asiakkaita tiettyyn suuntaan (useimmin tulevaisuutta kohti). Tämän perusteella Talentum luottaa työntekijöihinsä ja pitää heitä osaavana ja määrätietoisena ryhmänä.

Vuosikertomuksen kuvallisuudessa näyttää olevan selkeästi rajattu markkina-alue, jota Talentum pyrkii tavoittelemaan. Tämä on havaittavissa esimerkiksi karttakuvasta, jossa on korostettuna Suomi, Ruotsi, Tanska ja Baltian maita. Samantyyppistä ratkaisua ei ole käytetty muissa tutkituissa vuosikertomuksissa. Konsernin suuntautumisesta tietylle markkina-alueelle, eikä esimerkiksi pyrkimyksestä eurooppalaiseksi tai globaaliksi toimijaksi, kertoo myös se, että kaikki valokuvissa kuvatut henkilöt ovat vaaleaihoisia ja pohjoismaisen näköisiä.

Sen lisäksi, että Talentum on määrätietoinen markkina-alueensa suhteen, se vaikuttaa olevan myös selkeästi menossa tulevaisuutta kohti. Sekä johdon ja hallituksen kuvista että piirretyistä kuvista suurin osa on suuntautuneena oikealle. Rintakuviksi rajatuissa valokuvissa henkilöiden taustalla olevan toimiston portaiden kaide muodostaa ihmisten vartaloiden kanssa selkeän terävän kolmikulmion, joka osoittaa oikealle. Tämä saa myös kuvat, jotka näyttäisivät muuten siltä, että ne olisivat suuntautuneina menneisyyteen, näyttämään siltä, että kuvan liikesuunta on tulevaisuutta kohti.

Piirretyistä henkilöstön jäsenistä ainoastaan yksi, joka käyttää kynää ja paperia, on suuntautuneena vasemmalle. Piirretyt henkilöt, jotka käyttävät digitaalisia laitteita ovat suuntautuneina oikealle. Talentum kokee siis painettujen tuotteiden ja paperin kuuluvan sen menneisyyteen. Samasta asiasta viestii myös se, että kuvituskuviissa on paljon tietokoneita ja tablettitietokoneita. Muutamaan otteeseen lehdet on kuvattu tietokoneille ominaisilla kuvakkeiden kaltaisilla kuvituskuvilla. Muutenkin kuvituskuvat näyttävät siltä, että ne on piirretty pikemminkin tietokoneella kuin käsin.

Vaikka digitaalisuutta ja media-alan tulevaisuutta onkin painotettu vuosikertomuksen kuvallisuudessa, näyttää siltä, ettei Talentum ole kuitenkaan unohtanut menneisyyttään tai muita toimialojaan. Muutamassa kuvituskuviissa on kirjoja, ja johdon jäsenten lisäksi ainoat valokuvat ovat kaksi tuotekuvaa, joissa on Talentumin kaksi painettua lehtituotetta. Konsernin koulutustoiminta on kuvattu kuvituskuviissa sekä yksilöiden avulla että kuvaamalla isompaa yleisöä, jota Talentumin työntekijä ohjaa. Piirretyssä kuvassa, jossa näytetään konsernin strategia, kaikki toimialat ovat kuvattu hyvin tasapainoisesti. Siinä on digitaalisia laitteita, kirjoja, lehtien sivuja, digitaalisia laitteita, joissa käytetään lehtiä, ja kouluttajia, jotka ohjaavat erilaisia ihmisryhmiä. Tässä tiivistyy hyvin tasapaino Talentumin toimialojen ja sen nykyajan ja tulevaisuuden välillä.

Talentumin talouselämäsuuntautuneisuus on havaittavissa monissa eri kuvissa. Suurin osa kuvissa olevista henkilöistä, myös piirroshenkilöistä, on pukeutunut tyylikkäästi (valmiina ottamaan vastaan asiakkaita). Monessa piirroskuviissa on kaksi henkilöä, jotka näyttävät tapaavan ennemminkin liiketoiminnan piirissä kuin vain ystävinä tai työtovereina. Eräässä kuvassa on kättelevät kädet, joiden viereen on asetettuna kaksi identtistä salkkua kuvaamaan Talentumin ja asiakkaan suhdetta.

Kuvien taustat antavat vaikutelman modernista ja nopealiikkeisestä yrityksestä. Taustaksi (sekä valokuvissa että piirroskuvin) on valittu moderneja toimistotiloja ja urbaaneja rakennuksia ja kaupunkimaisemia. Se, että kuvissa esiintyy pelkästään suhteellisen nuoria ihmisiä eikä lainkaan varttuneempia henkilöitä tai lapsia kertoo siitä, että Talentum on nopealiikkeinen konserni, joka pyrkii tuottamaan sijoittajilleen tulosta. Myös johdon pukeutumisessa on jotain, mikä saa heidät vaikuttamaan moderneilta ja tyylikkäiltä. Talentumin vuosikertomuksen kuvissa johto on kuvattu värikuvin ja melkein kaikki kuvien henkilöt selkeästi hymyilevät. Ystävällisten ilmeiden lisäksi lähestytävyyttä lisää mielenkiintoinen valinta laittaa toimitusjohtajalle vaaleanpunainen kravatti kaulaan toimitusjohtajan katsauksen kuvaan. Tämä pehmentää sitä, että toimitusjohtaja on kuvassa kädet puuskassa ja hyvin virallisen oloinen.

Kokonaisuutena Talentumin strateginen narratiivi vaikuttaa kertovan konsernista, jonka päämääränä on tarjota Suomen, Ruotsin, Tanskan ja Baltian alueella oleville asiakkailleen aikakauslehtiä ja kirjoja sekä painettuina että digitaalisessa muodossa. Sen lisäksi tarjontaan kuuluvat myös koulutuspalvelut. Talentum ei välttämättä halua globaaliksi toimijaksi. Se pyrkii siirtämään toimintakenttäänsä digitaalisuuden ja uusien alustojen puolelle. Sen hyötyinä voidaan pitää nopealiikkeisyyttä ja modernitutta sekä osaavaa ja päättäväistä henkilöstöä. Konsernin kilpailuvaltteja ovat sen määrätietoisesti kohdenneet markkina-alueet ja toiminta-alat sekä osaaminen media-alan perinteisten tuotteiden ja modernimpien alustojen parissa.

Talentum kuvaa strategiansa verkkosivuillaan seuraavasti:

Visiomme on olla tietoa ja näkemystä tarvitsevan ammattilaisen ensimmäinen valinta. Talentum on erikoistunut ammattilaisille suunnattuun kustannustoimintaan, jonka keskeisimpiä tuotteita ovat lehdet, kirjat, online-palvelut, koulutus sekä tapahtumat. Tavoitteena on auttaa ammattilaisia menestymään.

Talentumin liiketoiminnan ydin on eri alojen ammattilaisille suunnattu kustannustoiminta. Yhtiön vahvuuksia ovat monikanavaisuus, vahvat ja tunnetut brändit sekä tarkkaan määritellyt asiantuntijakohde-ryhmät ja niiden hyvä tuntemus.

Talentumin liiketoiminnan tärkein lähiajan tavoite on kannattavuuden parantaminen. Kasvun painopistealueina ovat erityisesti sähköinen liiketoiminta ja tapahtumat muun kustannustoiminnan lisäksi.

Talentum kehittää määrätietoisesti liiketoimintaa, joka on mainontaa vähemmän suhdanteista riippuvaista. Tavoitteena on monipuolistaa tulorakennetta siten, että muiden sisältötuottojen osuus suhteessa levikki- ja ilmoitustuottoihin kasvaa.

Vuonna 2011 toteutetut yritysjärjestelyt kasvattivat Talentumin omavaraisuutta. Vuonna 2012 Talentum keskittyy entistä vahvemmin brändien kehittämiseen edelleen ja hyödyntämiseen monipuolisesti eri kanavissa. Tapahtumaliiketoiminnan roolia kasvatetaan. Kannattavuuden parantaminen on Talentumin tärkein tavoite vuonna 2012.

(Talentum 2012c.)

Suurimmilta osin Talentumin vuosikertomuksen kuvallisuuden luoma strategianarratiivi sopii yhteen konsernin verkkosivuilla ilmoitetun strategian kanssa. Valinta käyttää vuosikertomuksessa henkilöstön kuvaamiseen piirroshahmoja saattaa tarkoittaa sitä, että konserni häivyttää henkilöstöä taustalle tekemällä heistä vähemmän realistisia hahmoja kuin johdosta. Näin voisi päätellä siitä, että strategiassa ainoa asia, jonka voi tulkita liittyväksi henkilöstöön, on maininta asiantuntijakohderyhmän hyvästä tuntemuksesta.

Sekä strategiassa että kuvissa on havaittavissa konsernin selkeä painotus talouselämän ammattilaisiin. Kummassakaan ei puhuta siitä, että se pyrkisi tarjoamaan palveluita ”tavallisille” henkilöille vaan, kuten strategiassa sanotaan, Talentumin tavoitteena on ”auttaa ammattilaisia menestymään”. Myös kuvallisuudessa esillä ollut konsernin määrätietoisuus ja segmentointi on havaittavissa strategiassa, kun siinä mainitaan tarkkaan määritellyt kohderyhmät. Strategiassa ei kuitenkaan mainita sitä, että Talentum olisi määritellyt markkina-alueensa tarkasti, mikä on kuitenkin havaittavissa kuvien kautta.

Talentum mainitsee strategiassaan kaikki toimialansa, joista suurin osa on kuvattu myös vuosikertomuksessa. Tapahtumia ei kuitenkaan ole painotettu kuvissa samaan tapaan kuin muita toimialoja, mikä on mielenkiintoista, koska strategiassa mainitaan konsernin yhdeksi kasvun painopistealueeksi juuri tapahtumat. Talentumin kustannustoiminnassa oleva painopiste ja monikanavaisuus on havaittavissa vuosikertomuksessa selkeästi kuten myös se, että konserni pyrkii kasvamaan erityisesti sähköisen liiketoimintansa kautta. Kokonaisuutena strategiasta havaitaan kuitenkin sama tasapaino eri toimialojen välillä, mikä oli havaittavissa myös vuosikertomuksen kuvallisuudesta.

Vaikka kannattavuuden parantaminen (strategian mukaan Talentumin liiketoiminnan tärkein lähiajan tavoite) ja muut liiketoiminnalliset painotukset eivät näy suoraan vuosikertomuksen kuvallisuudesta, ne välittyvät siitä implisiittisesti. Näitä asioita vuosikertomuksessa on kuvattu juuri sillä, että Talentumista luodaan mielikuvaa konsernina, joka on moderni ja nopealiikkeinen. Urbaaniuden ja sen, että varttuneet henkilöt on jätetty pois kuvista, voi ajatella tukevan tätä lähestymiskulmaa ja sitä, että Talentum haluaa tehdä sijoittajilleen voittoa ja tarjota palveluitaan talouselämän asiantuntijoille.

6 Päätelmät

Tässä luvussa vedän yhteen edellisten lukujen päätelmät ja tarkastelen niitä alussa esitettyjen tutkimuskysymysten kautta. Tuloksia pyritään peilaamaan myös teorialuvussa esitettyihin ajatuksiin. Lopuksi pohdin, millaiset jatkotutkimukset voisivat olla mahdollisia ja arvioin tutkielman toteuttamistavan vahvuuksia ja heikkouksia.

Kun tuloksia tarkastellaan kysymyksen ”*Minkälaisia narratiiveja suomalaiset mediakonsernit luovat strategioistaan vuosikertomustensa visuaalisella viestinnällä?*” kautta, on mielenkiintoista huomata, että kaikkien tutkittujen konsernien vuosikertomusten kuvallisuudesta muodostui selkeä strategianarratiivi, joka erosi toisten konsernien narratiiveista. Siinä missä joidenkin tarinat kertoivat globaalista konsernista, toisten tarinat kuvailivat maaseudulle keskittynyttä toimijaa. Kun joku konserni vaikutti vain tulosta tavoittevalta kasvottomalta tekijältä, toinen näytti selkeästi välittävän henkilöstöstään, ympäristöstään ja niiden hyvinvoinnista. Kaikilla vuosikertomuksilla oli selkeästi oma tyyli, jolla ne pyrkivät luomaan tietynlaista tarinaa kyseessä olevasta konsernista ja sen strategiasta.

Teorialuvussa viittasin siihen, että on harvinaista, että kahdella saman alan yrityksellä on samat strategiset tavoitteet, koska näiden tavoitteiden pitäisi olla yrityksen kilpailuvaltti (Collis & Rukstad 2008). Samassa luvussa määriteltiin myös se, että yritysten visuaaliset persoonallisuudet ovat niin ikään keino erottautua kilpailijoista ja niistä voidaan tehdä yrityksille uniikit kilpailuvaltit (esim. Ditlevsen 2012). Kun otetaan huomioon nämä asiat, ei ole yllättävää, että kaikkien konsernien visuaalinen viestintä ja siitä muodostuneet strategianarratiivit erosivat toisistaan huomattavasti. Tutkitut suomalaiset mediakonsernit ovat siis onnistuneet strategiansa rakentamisessa siinä mielessä, että niiden strategianarratiivit ovat keskenään vertailtuna uniikkeja tarinoita.

Koska vuosikertomuksien kuvallisuuden perusteella oli mahdollista rakentaa selkeät strategiset tarinat, voidaan myös todeta, että suomalaiset mediakonsernit todellakin hyödyntävät strategiaviestinnässään narratiiveja. Kuten teorialuvussa kerrottiin, hyödyntämällä narratiiveja yritys voi pakata tarinansa kompaktiin muotoon ja samalla vähentää tietokuilua tai tiedon asymmetriaa sijoittajien ja yrityksen välillä (Martens, Jen-

nings & Jennings 2007, 1110). Tutkielman tulosten perusteella tämän voisi sanoa toteutuneen. Samalla tulokset antavat tukea myös näkemykselle siitä, että vuosikertomusten narratiiviset osat sisältävät enemmän tietoa, jota analyytikot voivat lainata, kuin numeeriset tilinpäätöstiedot (Smith ja Taffler 2000). Tähän näkemykseen sisältyvät kuvallisuudesta muodostuvien narratiivien lisäksi myös kirjoitetut tekstit, joiden kautta yrityksestä muodostuu täydellisempi narratiivi, jonka tietoarvon voi olla korkeampi kuin pelkkien numeeristen tietojen.

Kysymyksen ”*Kuinka nämä strategianarratiivit ja mediakonsernien omat strategialausumat sopivat yhteen?*” kohdalla tulokset vaihtelivat jonkin verran kohdeyritysten kesken. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että narratiivit ja strategialausumat sopivat yhteen suhteellisen hyvin. Koska strategialausumat on yleensä rakennettu melko ympäröiviksi ja monitulkintaisiksi, oli ennako-odotuksena, että narratiivit olisi ollut helpoa yhdistää strategialausumiin, mutta joissakin tapauksissa se oli kuitenkin yllättävän vaikeaa. Toisissa tapauksissa taas oli mielenkiintoista huomata, että vaikka kuvallisuuden avulla rakennetun narratiivin ei olisi etukäteen uskonut sopivan yhteen yrityksen omien strategialausumien kanssa, kun lausumia tarkasteltiin, ne sopivatkin yhteen yllättävän hyvin.

Vaikka yksikään kuvallisuuden kautta muodostettu strategianarratiivi ei sopinut täydellisesti yhteen konsernin omien strategialausumien kanssa, olivat ne joissakin tapauksissa kuitenkin hyvin lähellä toisiaan. Strategialausumien kanssa yhdenmukaisimmat narratiivit olivat Sanoman ja Talentumin vuosikertomuksissa, vaikka niissäkin oli joitakin asioita, jotka olisi voinut toteuttaa toisin, jotta kuvallisuus ja strategia olisivat sopineet paremmin yhteen. Myös Keskisuomalaisen ja Ilkka-Yhtymän vuosikertomuksien kuvallisuus kertoi melko samaa tarinaa kuin konsernin omat strategialausumat, mutta niissä ristiriitoja oli enemmän. Alma Media toi tulosten mukaan strategialausumiaan heikoimmin esiin vuosikertomuksen visuaalisen viestinnän kautta. Tulos on siinä mielessä kiinnostava, että olisi voinut olettaa, että Alma Median kokoinen valtakunnallinen konserni olisi kiinnittänyt enemmän huomiota vuosikertomuksen kuvallisuuteen kuin esimerkiksi paikallinen Keskisuomalainen. Konsernin koko ei välttämättä siis vaikuta siihen, kuinka hyvin vuosikertomuksen strategianarratiivit sopivat yhteen strategialausumien kanssa.

Strategianarratiivien ja strategialausumien yhteensopivuuden näkökulmasta eri vuosikertomuksia ja niistä saatuja tuloksia on mielenkiintoista tarkastella myös sen kautta, miten vuosikertomus on tehty, eli onko käytetty hyödyksi ulkoista viestintätoimistoa vai onko koko se laadittu konsernin sisäisesti. Ilkka-Yhtymä ja Keski-suomalainen kertovat vuosikertomuksissaan, että niiden sisällön ja ulkoasun tuottamisessa on käytetty konsernien omia palveluita. Sanoma taas on teettänyt ulkoasun Grapina Graphics -yrityksessä ja sisällön vuosikertomukseen on tuottanut Sanoman konserniviestintä. Talentum on hyödyntänyt sisällön tuottamisessa viestintätoimintonsa lisäksi Pohjoisranta Burson-Marsteller -viestintätoimistoa, joka on luonut myös konsernin vuosikertomuksen ulkoasun. Vain Alma Media ei ilmoita vuosikertomuksessaan kuka sitä on tehnyt, joten voidaan olettaa, että se on teetetty ilman ulkopuolista yhteistyökumppania.

Hyödyntämällä tietoa siitä, mitkä konsernit ovat käyttäneet ulkopuolisia ammattilaisia varsinkin vuosikertomuksen ulkoasun toteuttamisessa, voidaan havaita, että viestintätoimistojen hyödyntämisestä voi olla apua strategian esiintuomisessa kuvallisuuden kautta. Sekä Sanoman että Talentumin, jotka molemmat ilmoittavat käyttäneensä ulkopuolista yhteistyökumppania, vuosikertomusten kuvallisuus ja konsernien verkkosivuiltaan ilmoittama strategia ovat tutkituista konserneista lähimpänä toisiaan. Vaikka molempien strategiassa ja vuosikertomuksessa on osia, jotka eivät välttämättä olleet keskenään aivan linjassa, oli lopputulos parempi kuin konserneilla, jotka eivät olleet hyödyntäneet ulkopuolista apua.

Ilkka-Yhtymä ja Keski-suomalainen toteuttivat vuosikertomuksensa ulkoasun konsernin sisäisesti, mutta ilmoittivat kuitenkin käyttäneensä esimerkiksi konserniviestinnän ulkopuolisia toimintojaan. Ilkka-Yhtymä hyödynsi painotoimintaan keskittynyttä I-Print -osaa liiketoiminnastaan ja Keski-suomalainen taas käytti Mediaseppiä, joka on konsernin oma markkinointiviestintäyhtiö. Molempien strategioissa on kohtia, jotka eivät ole havaittavissa vuosikertomuksen kuvallisuudessa. Samalla kuvallisuus kertoi narratiivia, joka ei ollut luettavissa konsernin strategiasta. Tämänkaltaisia yhteensopimattomuuksia oli enemmän kuin konserneilla, jotka olivat käyttäneet ulkoasun toteutuksessa ulkoista viestintätoimistoa. Ilkka-Yhtymän ja Keski-suomalaisen vuosikertomukset olivat tyylillisesti myös enemmän itse tehdyn oloisia kuin Sanoman ja Talentumin. Ne olivat lähempänä periteisiä vuosikertomuksia ja vaikka strategiat ja kuvallisuus suurilta osin kohtasivat, oli kuvissa huomattavissa kotikutoisuutta ja kömpelyyttä. Toisaalta tämä

sopii myös yhteen konsernien strategioiden ja mielikuvien kanssa, koska siinä missä Sanoma ja Talentum pyrkivät toimimaan nopealiikkeisinä ja hyvin ammattimaisina myös Suomen rajojen ulkopuolella, Ilkka-Yhtymä ja Keski-suomalainen tavoittelevat kohderyhmää, joka toimii selkeästi Suomessa ja varsinkin maaseudulla.

Selkein epäsuhta strategian ja vuosikertomuksen kuvallisuuden välillä oli kuitenkin havaittavissa Alma Median vuosikertomuksessa, jossa ei ilmoitettu kuka sen on tehnyt ja onko siinä käytetty konsernin ulkoista vai sisäistä osaamista. Kuten edellä mainittiin, Alma Media vaikutti vuosikertomuksen perusteella hyvin kylmältä ja voittoa tavoittelevalta konsernilta. Tätä kylmää vaikutelmaa vain vahvisti se, että vuosikertomuksesta oli häivytetty taustalta kokonaan inhimillinen tekijä. Tämä ei ollut kuitenkaan sama mielikuva, jota konserni pyrkii strategiansa mukaan luomaan itsestään.

Näiden viiden mediakonsernin vuosikertomuksen perusteella voisi päätellä, että voi olla hyödyllistä käyttää ulkoisia yhteistyökumppaneita varsinkin kun lähdetään pohtimaan sen ulkoasua. Ei ainoastaan siksi, että vuosikertomuksista saadaan ammattimaisemman näköisiä ja tuntuksia, vaan siksi, että näin strategia ja siihen liittyvät arvot, missio ja visio saadaan paremmin esille vuosikertomuksen kuvallisuudessa ja sen luomassa strategianarratiivissa.

Vastatessa kysymykseen ”*Onko suomalaisten mediakonsernien vuosikertomusten visuaalisen viestinnän kautta luoduilla strategianarratiiveilla jotain yhteistä ja voidaanko tämän suhteen tehdä jonkinlainen yleistys siitä, kuinka vuosikertomusten visuaalinen viestintä representoi strategiaa suomalaisissa mediakonserneissa?*” suoranaista yleistystä siitä, millaista tarinaa suomalaisten mediakonsernien vuosikertomusten kuvallisuus luo, ei voida tutkimuksen perusteella tehdä, koska kaikkien vuosikertomusten kohdalla tarinat olivat jokaiselle konsernille ominaisia ja uniikkeja. Tämän huomioon ottaen voisi ajatella, että kaikkien konsernien strategiat ja kuvallisuus ovat siinä mielessä onnistuneita, että ne eroavat konsernien välillä selkeästi, vaikka eivät välttämättä sopisi kaan keskenään yhteen täydellisesti.

Voidaan kuitenkin havaita tiettyjä teemoja, jotka nousevat esiin kuvallisuudesta suurimmassa osassa vuosikertomuksista. Monessa tapauksessa voitiin esimerkiksi ajatella, että tarinaa määrittä se, kuinka konserni kuvasi media-alan tulevaisuutta tai se, pyrkikö

konserni näyttämään enemmän asioita, jotka liittyivät menneisyyteen ja tähän hetkeen. Myös kansainvälisyyden poisjättäminen oli hyvin yleistä kaikissa paitsi Sanoman vuosikertomuksessa. Koska kohderyhmänä ja kasvualueena nähtiin strategialausumienkin mukaan Suomi tai sen lähialueet, pyrittiin kuvissakin näyttämään alueen tyypillisiä asukkaita. Kansainvälisyyden sijaan kuvissa pyrittiin usein näyttämään sukupuolten tasa-arvoa, jota ei kuitenkaan mainittu erikseen yhdenkään konsernin strategialausumissa.

Kaikissa vuosikertomuksissa oli kuvattu paljon johdon ja hallituksen jäseniä, mikä on kohderyhmän huomioon ottaen hyvin normaalia, mutta muiden ihmisten kuvaaminen vaihteli paljon vuosikertomuksesta toiseen. Joissakin vuosikertomuksissa henkilöstön jäsenet oli jätetty kokonaan pois ja toisissa heitä oli kuvattu piirroshahmoilla. Myös asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kuvien käyttäminen vaihteli paljon, mutta yhdesäkään vuosikertomuksessa ei suoraan kuvattu kilpailijoita. Johdon ja hallituksen kuvien määrä on todella suuri suhteessa siihen, kuinka harvoin heidät mainitaan strategialausumissa. Asiakkaat, yhteistyöhenkilöt ja henkilöstö mainitaan taas lausumissa useammin, mutta heidän kuvien määrä on aina vähäisempi kuin johdon.

Tutkielman olisi voinut toteuttaa monin eri tavoin ja voidaan ajatella, että valittu tutkimustapa on eräs tutkielman heikkouksista. Samalla se kuitenkin nousi yhdeksi tutkielman vahvuuksista ja teki siitä mielekkään ja avarakatseisen tuloksia kohtaan. Koska tutkimuksen sisältöanalyysissä etsittiin teoriaosuudessa muodostetun visuaalisen kielipiirin avulla kaikista vuosikertomuksista asioita, joiden ajateltiin luovan kuvaa konsernin strategisesta narratiivista, olisi tulososassa myös voinut nostaa esiin kaikkien konsernin vuosikertomuksista juuri samat asiat. Näin tulokset olisivat voineet olla homogeenisempiä ja paremmin vertailtavissa toisiinsa, ja niiden avulla olisi ehkä ollut mahdollista muodostaa selkeämpiä yleistyksiä suomalaisista mediakonserneista.

Kuten edellä monesti huomattiin, kaikkien konsernien strategiat ja tyyli pyrkiivät olemaan ainutlaatuisia joten kaikkien raporttien strategiset painotukset ja lukijaan vaikuttavat visuaaliset keinot olivat erilaisia. Tutkimuksen vahvuudeksi nousikin siis juuri se, että vuosikertomukset käytiin läpi ensin juuri laajemmilla käsitteillä, jotka olivat kaikille konserneille samat. Vasta tämän jälkeen vuosikertomuksia tarkasteltiin omina kokonaisuuksinaan, sen mukaan mitä visuaalisia piirteitä kussakin niistä oli painotettu ja

hyödynnetty. Tämän lähestymistavan avulla tutkimuksesta saatiin vähemmän ennalta ohjattu ja määrätty, ja vuosikertomusten kuvallisuuden annettiin niin sanotusti kertoa tarinaansa itse, ilman avustusta.

Valittu tutkimustapa auttoi myös siinä, että tutkielman tulosten määrä oli riittävä luomaan selkeän kuvan kunkin konsernin strategianarratiivista. Jos jokaista vuosikertomusta olisi tarkasteltu vain rajattujen määreiden kautta, hyödyntäen esimerkiksi vain värejä, kilpailijoiden määrää, muotoja ja kansainvälisyyden ilmentymistä, olisivat tulokset olleet joissain tapauksissa niin suppeita, ettei olisi ollut mahdollista luoda selkeää narratiivia ja vertailla sitä yrityksen omaan strategialausumaan. Koska parametrit olivat alussa niin laajat, huomattiin, että joitain asioita, kuten kilpailijoiden määrää, ei ollut painotettu missään vuosikertomuksessa, joten se voitiin jättää pois syvällisemmistä analyyseistä. Koska vuosikertomuksia kohtaan pyrittiin koko ajan pitämään avoin ja objektiivinen lähestymistapa ja kuvallisuuden annettiin luoda strategianarratiivi ilman suuria ennalta määritettyjä rajoituksia sen suhteen, mitä analyysissä tulotaisiin painottamaan, tutkimuksesta saatiin monimuotoisia ja mielenkiintoisia tuloksia, joita voitiin hyödyntää vertailussa strategialausumien kanssa.

Vaikka strategiaa, narratiivisuutta ja strategianarratiiveja on tutkittu jo suhteellisen paljon, on strategianarratiivien tutkiminen kuvallisuuden kautta ollut hyvin vähäistä. Tämän takia aiheeseen liittyvät jatkotutkimusmahdollisuudet ovat hyvin laajat. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaista strategianarratiivia muut yritysten visuaaliset viestintäkanavat rakentavat. Tutkimuskenttää voitaisiin laajentaa pelkän kuvallisuuden ulkopuolelle ja ottaa tutkittavaksi esimerkiksi tuotteiden ulkonäkö ja henkilöstön työvaatteet. Yrityksen niin sanotun 360° -viestinnän/markkinointiviestinnän tutkiminen visuaalisuuden ja strategian näkökulmasta voisi tuoda mielenkiintoisia tuloksia.

Olisi myös kiinnostavaa tutkia, millaisia tuloksia tämän tutkielman kaltainen tutkimus toisi jollain toisella toimialalla, joka ei ole niin suoraan tekemisissä media-alan kanssa. Olisi myös mahdollista ottaa tutkittavaksi yrityksiä aivan eri aloilta tai tehdä tutkimuksesta kansainvälisempi valitsemalla yrityksiä eri maista ja vertailemalla, kuinka hyvin strategia ja kuvallisuuden luoma strategianarratiivi sopivat yhteen eri maissa. Myös haastattelut toisivat hyvän näkökulman jatkossa tehtäviin tutkimuksiin. Niiden kohteena voisi olla yritysten työntekijöitä, joiden mielissä olevaa strategianarratiivia verrattaisiin

kuvallisuuden luomaan narratiiviin. Toinen mahdollisuus olisi haastatella viestintätoimistoja, jotka ovat kuvittaneet vuosikertomukset. Niiden näkemys siitä, kuinka rakentaa selkeä yhteys kuvallisuuden ja strategian välille, sekä vertailu siitä, kuinka hyvin siinä on onnistuttu kussakin vuosikertomuksessa, olisi mielenkiintoinen.

Vaikka tulosten perusteella ei voi tehdä suoraa yleistystä suomalaisten mediakonsernien strategianarratiivien käytöstä, on tuloksista kuitenkin huomattavissa yksi mielenkiintoinen asia, joka liittyy strategy as practice -lähestymistapaan. Kuten aiemmin mainittiin, yksi strategy as practicen ajatuksista on, että yrityksen strategian pitäisi olla implementoitavissa ihmisten jokapäiväiseen toimintaan ja sen tulisi olla havaittavissa kaikessa yrityksen toiminnassa (esim. Fenton & Langley 2011). Tämän perusteella voidaan ajatella, että suurimmassa osassa suomalaisista mediakonserneista strategy as practice -ajattelua on pyritty toteuttamaan, sillä strategia on niissä niin hyvin implementoitu osaksi tekemistä ja toimintatapoja, että se on havaittavissa vuosikertomusten kuvallisuudesta muodostuvissa tarinoissa.

Samalla voidaan havaita, että tutkitut konsernit ovat valinneet vuosikertomustensa kuvat harkitusti, eikä niitä ole vain valittu sen perusteella, mitä kuvia on sattunut löytymään vuosikertomusta tehdessä. Kuvilla ja niiden valinnoilla on pyritty viestimään jotain konsernin toiminnasta, ja siksi kaikista vuosikertomuksista oli mahdollista muodostaa kuvallisuuden perusteella selkeät strategianarratiivit. Strategiatyö näyttäisi olevan siis suurimmassa osassa tutkituista suomalaisista mediakonserneista hyvin pitkälle mietittyä ja strategiaa pyritään implementoimaan niissä koko konsernin laajuisesti.

Lähteet

- Ahonen, Ilona 2012. *Developing sustainability reporting - Case Cargotec*. Master's thesis. Aalto University School of Economics. Department of Accounting.
- Anttila, Sonja 2012. *Strategisen muutoksen viestiminen monikansallisessa yrityksessä Yrityskulttuurin rakentuminen sisäisen viestinnän avulla*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Talouselämän viestintä.
- Augustine, Darline 2012. Good Practice in Corporate Governance : Transparency, Trust, and Performance in the Microfinance Industry. – *Business Society* 51:4 s. 659–676.
- Balata, Pascal & Breton, Gaétan 2005. Narratives vs Numbers in the Annual Report: Are They Giving the Same Message to the Investors? – *Review of Accounting and Finance* 4:2 s. 5–14.
- Baldry, Anthony & Thibault, Paul J 2010. *Multimodal Transcription and Text Analysis*. London: Equinox,.
- Barry, David & Elmes, Michael 1997. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. – *Academy of Management Review* 22:2 s. 429–452.
- Baydoun, Nabil Maguire, William Ryan, Neal & Willett, Roger 2013. Corporate governance in five Arabian Gulf countries. – *Managerial Auditing Journal* 28:1 s. 7–22.
- Beattie, Vivien & Dhanani, Alpa & Jones, Michael John 2008. Investigating Presentational Change in U.K. Annual Reports : A Longitudinal Perspective. – *Journal of Business Communication* 45:2 s. 181–222.
- Bell, Philip & Milic, Marko 2002. Goffman's Gender Advertisements revisited: combining content analysis with semiotic analysis. – *Visual Communication* 1:2 s. 203–222.
- Bell, Philip 2008. Content Analysis of Visual Images. Theo van Leeuwen & Carey Jewitt (toim.), *Handbook of Visual Analysis*. 7. painos. London: Sage.
- Breton, Gaétan 2009. From folk-tales to shareholder-tales: semiotics analysis of the annual report. – *Society and Business Review* 4:3 s. 187–201.
- Campbell, David & McPhail, Ken & Slack, Richard 2009. Face work in annual reports: A study of the management of encounter through annual reports, informed by

- Levinas and Bauman. – *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22:6 s. 907–932.
- Carriger, Michael 2011. Narrative approach to corporate strategy: empirical foundations. – *Journal of Strategy and Management* 4:4 s. 304–324.
- Carrington, Thomas & Johed, Gustav 2007. The construction of top management as a good steward: A study of Swedish annual general meetings. – *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20:5 s. 702–728.
- Carter, Chris & Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin 2008. Strategy as practice? – *Strategic Organization* 6:1 s. 83–99.
- Chandler, Daniel 2003. *Semiotics: The Basics*. 2. painos. London: Routledge.
- Collis, D. J. & Rukstad M. G., 2008. Can you say what your strategy is? – *Harvard Business Review* 86:4 s. 82–90.
- Davison, Jane 2007. Photographs and accountability: cracking the codes of an NGO. – *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20:1 s. 133–158.
- Ditlevsen, Marianne Grove 2012. Revealing corporate identities in annual reports. – *Corporate Communications: An International Journal* 17:3 s. 379–403.
- Eskelinen, Anna 2009. *Strategian yhteydessä esiintyvät aiheet ja toimijat neljän eurooppalaisen teräsyhtiön vuosikertomuksissa*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Suomen kieli ja viestintä.
- Fenton, Christopher & Langley, Ann 2011. Strategy as Practice and the Narrative Turn. – *Organization Studies* 32:9 s. 1171–1196.
- Fiske, John 1998. *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Freeman, Michalel 2012. *Miten valokuva toimii. Näe, tulkitse ja opi mestarikuvaaajilta*. Jyväskylä: Docendo.
- Gabbay, Shaul M. & Leenders, Roger Th. A. J. 2003. Creating Trust through Narrative Strategy. – *Rationality and Society* 15:4 s. 509–539.
- Gaggiotti, Hugo 2012. The rhetoric of synergy in a global corporation: Visual and oral narratives of mimesis and similarity. – *Journal of Organizational Change Management* 25:2 s. 265–282.
- Gahmberg, Henrik 2008. Narratiivinen näkökulma strategiseen johtamiseen. Pekka Aulla (toim.), *Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: Infor.

- Geiger, Daniel 2010. The Role of Argument And Narration in Knowledge Sharing: Coping with Context, Validity, And Coherence. – *Schmalenbach Business Review* 62:7 s. 291–316.
- Hinthorne, Lauren Leigh 2012. A Picture Is Worth a Thousand Words : Using the Visual Interpretation Narrative Exercise to Elicit Non-Elite Perceptions of Democracy. – *Field Methods* 24:3 s. 348–364.
- Hooghiemstra, Reggy 2008. East—West Differences in Attributions for Company Performance: A Content Analysis of Japanese and U.S. Corporate Annual Reports. – *Journal of Cross-Cultural Psychology* 39:5 s. 618–629.
- Humphreys, Michael & Brown, Andrew D. 2002. Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. – *Organization Studies* 23:2 s. 421–447.
- Humphreys, Michael & Brown, Andrew D. 2007. An Analysis of Corporate Social Responsibility at Credit Line: A Narrative Approach. – *Journal of Business Ethics* 80 s. 403–418.
- Hutt, Roger W 2012. The extent and patterns of multi-stakeholder communications in annual report letters. – *Corporate Communications: An International Journal* 17:3 s. 323–335.
- Hämenniemi, Mikko 2012. *Strategisen vastuullisuuden viestiminen vuosikertomuksessa - Case Metso Oyj*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopiston kauppa- korkeakoulu. Talouselämän viestintä.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Infor.
- Iedema, Rick 2003. Multimodality, resemiotization: extending the analysis of discourse as multi-semiotic practice. – *Visual communication* 2:1 s. 29–57.
- Jahangiri, Mahmoud 2012. *Narratives about Finnish Web Sites What do a group of executives moving to Finland grasp online?* Master's thesis. Aalto University School of Economics. Department of Management and International Business.
- Jarzabkowski, Paula 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. – *Organization Studies* 25:4 s. 529–560.
- Jarzabkowski, Paula & Spee, Andreas Paul 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. – *International Journal of Management Reviews* 11:1 s. 69–95.

- Jewitt, Carey & Oyama, Rumiko 2008. Theo van Leeuwen & Carey Jewitt (toim.), *Handbook of Visual Analysis*. 7. painos. London: Sage.
- Juholin, Elisa 2010. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Vantaa: Infor.
- Kataja, Katariina 2011. *Promotionaalisuus toimitusjohtajien katsauksissa finanssikriisin kontekstissa*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Suomen kieli ja viestintä.
- Knights, David & Morgan, Glenn 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. – *Organisation Studies* 12:2: s. 251–273.
- Koskinen, Jari 2005. *Kuvien takana*. Helsinki: RPS-yhtiöt.
- Kress, Gunther & van Leeuwen, Theo 2006. *Reading Images. The Grammar of Visual Design*. 2. Painos. London: Routledge.
- Kupiainen, Reijo 2007. Voiko kuvaa lukea? Visuaalisen lukutaidon kysymyksiä. Leena-Maija Rossi & Anita Seppä (toim.), *Tarkemmin katsoen. Visuaalisen kulttuurin lukukirja*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuusela, Anna-Lotta 2009. *Analysing the future orientation of narrative information in UK annual reports around IFRS adoption*. Master's thesis. Aalto University School of Economics. Department of Accounting and Finance.
- Liedtka, Jeanne 2006. Is your strategy a duck? – *Journal of Business Strategy* 27:5 s. 32–37.
- Loiri, Pekka & Juholin, Elisa 1998. *Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja*. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Lähdesmäki, Tuuli 2012. Diskurssianalyysi taiteen tutkimuksen menetelmänä. Annika Waenerberg & Satu Kähkönen (toim.), *Taidetta tutkimaan. Menetelmiä ja näkökulmia*. Jyväskylä: Kampus Kustannus.
- Mantere, Saku & Vaara, Eero 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. – *Organization Science* 19:2 s. 341–358.
- Martens, Martin L. & Jennings, Jennifer E. & Jennings, P. Devereaux 2007. Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. – *Academy of Management Journal* 50:5 s. 1107–1132.
- Mitchell, Claudia 2011. *Doing Visual Research*. London: Sage.
- Penrose, John M. 2008. Annual Report Graphic Use : A Review of the Literature. – *Journal of Business Communication* 45:2 s. 158–180.

- Randall, Doug & Harms, Aaron 2012. Using stories for advantage: the art and process of narrative. – *Strategy & Leadership* 40:1 s. 21–26.
- Raninen, Tarja & Rautio, Jaana 2003. *Mainonnan ABC*. Helsinki: WSOY.
- Regnér, Patrick 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. – *Journal of Management Studies* 40:1 s. 57–82.
- Regnér, Patrick 2008. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. – *Human Relations* 61:4 s. 565–588.
- Rutherford, Brian A. 2005. Genre Analysis of Corporate Annual Report Narratives : A Corpus Linguistics–Based Approach. – *Journal of Business Communication* 42:4 s. 349–378.
- Samra-Fredericks, Dalvir 2003. Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. – *Journal of Management Studies* 40:1 s. 141–174.
- Schneider, Phyllis & Rivard, Reane & Debreuil, Buffy 2011. Does colour affect the quality or quantity of children's stories elicited by pictures? – *Child Language Teaching and Therapy* 27:3 s. 371–378.
- Seppä, Anita 2007. Kulttuurin kuvallistuminen. Teknologisoitumisen seuraus vai teoreettinen ylilyönti? Leena-Maija Rossi & Anita Seppä (toim.), *Tarkemmin katsoen. Visuaalisen kulttuurin lukukirja*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seppänen, Janne 2004. *Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Seppänen, Janne 2005. *Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvan tulkitsemiseksi*. Tampere: Vastapaino.
- Seppänen, Leena 2011. *Visuaalisen ilmeen strateginen merkitys yritysbrändin rakennuksessa*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Suomen kieli ja viestintä.
- Smith, Malcolm & Taffler, Richard J. 2000. The chairman's statement - A content analysis of discretionary narrative disclosures. – *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 13:5 s. 624–647.
- Sonenshein, Scott 2010. We're changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. – *Academy of Management Journal* 53:3 s. 477–512.

- Sonsino, Steven 2005. Towards a Hermeneutics of Narrative Identity: A Ricoeurian Framework for Exploring Narratives (and Narrators) of Strategy. – *Organization Management Journal* 2:3 s. 166–182.
- Spector-Mersel, Gabriela 2011. Mechanisms of Selection in Claiming Narrative Identities: A Model for Interpreting Narratives. – *Qualitative Inquiry* 17:2 s. 172–185.
- Tewari, Ruchi & Dave, Darshana 2012. Corporate Social Responsibility: Communication through Sustainability Reports by Indian and Multinational Companies. – *Global Business Review* 13:3 s. 393–405.
- Turkulainen, Tiina 2012. *Strategisuus työpaikkailmoituksissa - strategista rekrytointiviestintää etsimässä*. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopiston kauppa- korkeakoulu. Suomen kieli ja viestintä.
- Töyssy, Seppo & Vartiainen, Liisa & Viitanen, Pirjo 1999. *Kuvataide. Visuaalisen kulttuurin käsikirja*. Helsinki: WSOY.
- Uyar, Ali 2009. An analysis of graphic disclosure in annual reports: the case of Turkey. – *Managerial Auditing Journal* 24:5 s. 423–444.
- Vaara, Eero 2010. Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon. Baum Joel A.C. & Joseph Lampel (toim.), *The Globalization of Strategy Research (Advances in Strategic Management) Volume 27* s. 29–50. Emerald Group Publishing Limited: Bingley.
- Vallius, Antti 2012. Kuvastojen tutkimus metodologisena haasteena – esimerkkinä maisemakuvaston visuaalinen analyysi. Annika Waenerberg & Satu Kähkönen (toim.), *Taidetta tutkimaan. Menetelmiä ja näkökulmia*. Jyväskylä: Kampus Kustannus.
- Van Leeuwen, Theo 2008. Semiotics and Iconography. Theo van Leeuwen & Carey Jewitt (toim.), *Handbook of Visual Analysis*. 7. painos. London: Sage.
- Veivo, Harri & Huttunen, Tomi 1990. *Semiotiikka. Merkeistä mieleen ja kulttuuriin*. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Marjatta 2010. *Sijoittajasuhteet johdon vastuuna*. Helsinki: WSOY.
- Weber, James & Marley, Kathryn, A. 2012. In Search of Stakeholder Salience : Exploring Corporate Social and Sustainability Reports. – *Business Society* 51:4 s. 626–649.
- White, Leanne 2009. Foster's Lager: from local beer to global icon. – *Marketing Intelligence & Planning* 27:2 s. 177–190.

- Whittington, Richard 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. – *Organization Studies* 27:5 s. 613–634.
- Ylinen, Riina 2011. *The impact of visual format in strategy communication*. Master's thesis. Aalto University School of Economics. International Business Communication.
- Åberg, Leif 1999. *Viestinnän strategiat*. Juva: Inforviestintä.

Aineisto

Alma Media 2012a. Sijoittajille. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.almamedia.fi/sijoittajille/> [Luettu 21.12.2012].

Alma Media 2012b. Historia. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.almamedia.fi/yritystietoa/historia/> [Luettu 21.12.2012].

Alma Media 2012c. Saatavilla osoitteesta: Organisaatio

<http://www.almamedia.fi/yritystietoa/organisaatio/> [Luettu 21.12.2012].

Alma Media 2012d. Tuotteet ja palvelut. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.almamedia.fi/yritystietoa/tuotteet-ja-palvelut/> [Luettu 21.12.2012].

Alma Media 2012e. Strategia. Saatavilla osoitteesta: <http://www.almamedia.fi/strategia/>

[Luettu 19.2.2013].

Alma Media Vuosikertomus 2011. Saatavilla osoitteesta:

http://almamedia.studio.crasman.fi/file/dl/i/NJZNLg/JBlvhBU6SIKtDdkEK1uy3g/Alma_Media_Vuosikatsaus_2011.pdf [Luettu 21.12.2012].

Ilkka-Yhtymä 2012a. Tuotteet ja palvelut. Saatavilla osoitteesta: <http://www.ilkka->

[yhtyma.fi/Web/Yhtyma/corporate.nsf/pages/0EFBA4A9F12D39D2C2256E910023E6BE?opendocument](http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web/Yhtyma/corporate.nsf/pages/0EFBA4A9F12D39D2C2256E910023E6BE?opendocument) [Luettu 19.12.2012].

Ilkka-Yhtymä 2012b. Strategia. Saatavilla osoitteesta: <http://www.ilkka->

[yhtyma.fi/Web%5CYhtyma%5Ccorporate.nsf/pages/4538C1B293AE1060C2256E830047448C?opendocument](http://www.ilkka-yhtyma.fi/Web%5CYhtyma%5Ccorporate.nsf/pages/4538C1B293AE1060C2256E830047448C?opendocument) [Luettu 20.2.2013].

Ilkka-Yhtymä Vuosikertomus 2011. Saatavilla osoitteesta: <http://www.ilkka->

[yhtyma.fi/web/yhtyma/corporate.nsf/files/Vuosikertomus2011/\\$file/Vuosikertomus2011.pdf](http://www.ilkka-yhtyma.fi/web/yhtyma/corporate.nsf/files/Vuosikertomus2011/$file/Vuosikertomus2011.pdf) [Luettu 19.12.2012].

Keskisuomalainen 2012a. Konserni. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.keskisuomalainen.com/web/index.php?id=5> [Luettu 19.12.2012].

Keskisuomalainen 2012b. Arvot, Missio ja Visio. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.keskisuomalainen.com/web/index.php?id=108> [Luettu 19.12.2012].

Keskisuomalainen Vuosikertomus 2011. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.keskisuomalainen.com/web/files/vuosikertomus2011.pdf> [Luettu 19.12.2012].

Levikintarkastus 2013. Lehtien digilukeminen kasvaa vauhdilla – printti edelleen selvästi yleisin lukutapa. Saatavilla osoitteesta:

http://www.levikintarkastus.fi/mediatutkimus/KMT_lukijatiedote_maaliskuu_2013.pdf [Luettu 19.3.2013].

Sanoma 2012a. Virstanpylväät. Saatavilla osoitteesta: <http://www.sanoma.fi/tietoa-sanomasta/sanoma-lyhyesti/virstanpylvaat> [Luettu 19.12.2012].

Sanoma 2012b. Portfolio. Saatavilla osoitteesta: <http://www.sanoma.fi/portfolio> [Luettu 19.12.2012].

Sanoma 2012c. Strategia ja tavoitteet. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.sanoma.fi/tietoa-sanomasta/sanoma-lyhyesti/strategia-ja-tavoitteet> [Luettu 19.12.2012].

Sanoma Tilinpäätös 2011. <http://hugin.info/3123/R/1591162/500028.pdf> [Luettu 19.12.2012].

Sanoma Vuosikertomus 2011. Saatavilla osoitteesta:

<http://hugin.info/3123/R/1591162/500027.pdf> [Luettu 19.12.2012].

Talentum 2012a. Talentumin historia. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.talentum.com/fi/company/article317551.ece> [Luettu 21.12.2012].

Talentum 2012b. Yritys. Saatavilla osoitteesta: <http://www.talentum.com/fi/company/> [Luettu 21.12.2012].

Talentum 2012c. Strategia. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.talentum.com/fi/company/article317487.ece> [Luettu 27.2.2013].

Talentum Vuosikertomus 2011. Saatavilla osoitteesta:

http://www.talentum.com/multimedia/archive/00100/Talentum_Vuosikerto_100014a.pdf [Luettu 21.12.2012].