

**UNIVERSITY OF HELSINKI  
DEPARTMENT OF SOCIAL PSYCHOLOGY  
RESEARCH REPORTS**

**HELSINGIN YLIOPISTON  
SOSIAALIPSYKOLOGIAN LAITOKSEN  
TUTKIMUKSIA**

**KARI MIKKO VESALA**

**ASIAKASKUNNAN RAKENNE JA  
YRITTÄJÄIDENTITEETIN  
RAKENNUSPUUT -  
MONIALAISTEN MAATILAYRITTÄJIEN  
VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET  
MARKKINA-AREENALLA**

**1/2005**

Kari Mikko Vesala

Asiakaskunnan rakenne ja yrittäjäidentiteetin rakennuspuut -  
Monialaisten maatilayrittäjien vaikutusmahdollisuudet markkina-areenalla

Helsingin yliopiston  
Sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia  
1/2005

University of Helsinki  
Department of Social Psychology  
Research report 1/2005

**ISBN 952-10-2872-6**  
**ISSN 0357-4040**  
Helsinki Multiprint

## Sisällysluettelo

Esipuhe	1
1 Johdanto	2
2 Yrittäjäidentiteetti, vaikutusmahdollisuuksien kokeminen ja markkina-areena	7
3 Aineisto ja menetelmä	11
4 Asiakaskunnan rakenne ja vaikutusmahdollisuudet markkina-areenalla: kaksi ääritapausta	16
5 Miten Mikan haastattelussa välittynyt vaikutelma toteutui muissa horisontaalisen asiakasrakenteen haastatteluissa?	27
6 Miten Paavon haastattelussa välittynyt vaikutelma toteutui muissa vertikaalisen asiakasrakenteen haastatteluissa?	46
7 Välikoonti ja vaikutelman rakentaminen lopuissa haastatteluissa	68
8 Loppukoonti ja päätelmät	94
Kirjallisuus	99

## **Esipuhe**

Tämän tutkimuksen taustalla on monialaisen maatilayrittäjyyden lisääntyvä yhteiskunnallinen merkitys ja yhä selkeämmin erottuva asema maaseutuyrittäjyyden sektorina. Tutkimuskiinnostusta on omiaan virittämään myös se, että monialainen maatilayrittäjyys sijoittuu useiden tutkimusalueiden ja keskustelujen risteyskohtaan. Sillä on kosketuspintansa niin maatalouden ja maanviljelijäväestön tutkimuksen, pienyrittäjyyden tutkimuksen kuin maaseutututkimuksenkin suuntiin. Käsillä oleva tutkimus lähestyy asiaa sosiaalipsykologisen yrittäjyystutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimus on osa Maa- ja metsätalousministeriön (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä) rahoittamaa tutkimusprojektia ”Yrittäjäidentiteetin ja asiakassuuntautuneisuuden merkitykset monialaisilla maatiloilla.” Projektin välittömänä taustana olivat vuonna 2001 toteutetun kyselytutkimuksen tulokset, joiden tarkempi valaiseminen laadullisen tutkimuksen avulla asetettiin projektin päätavoitteeksi. Laadullinen haastatteluaineisto kerättiin syksyllä 2002. Tutkimuksen tuloksia on aiemmin esitelty kansainvälisissä konferensseissa ja julkaisuissa. Nyt käsillä oleva monografia on hankkeen tuloksia yhdellä tavalla kokoavasti jäsentävä raportti.

VTM Juuso Peura osallistui tutkijana haastatteluiden toteuttamiseen ja oli mukana myös aiemmissa julkaisuissa. Tämä raportti on allekirjoittaneen laatima. Mikan ja Paavon analyysit teimme yhdessä, mutta muilta osin myös analyysit ovat allekirjoittaneen jäljiltä. Juusolle lämmin kiitos paneutuvasta, vastuullisesta ja tehokkaasta toiminnasta projektissa.

Kiitos myös YTR:lle rahoituspäätöksestä. Tutkimustyö tehtiin sosiaalipsykologian laitoksella, mutta Helsingin yliopiston Ruralia instituutin Mikkelin yksikkö osallistui vastaamalla projektin taloushallinnosta. Ison kiitoksen ansaitsee Mirja Marttinen kärsivällisestä ja huolellisesti sihteerityöskentelystä.

Hyvin suuren kiitoksen olen velkaa tutkimukseen osallistuneille monialaisille maatilayrittäjille, joiden vieraanvaraisuus oli poikkeuksetta mieleenpainuvaa, vaikka itse haastattelut eivät heidän kannaltaan aina niin helppoja olleetkaan.

Helsingissä syksyllä 2005

Kari Mikko Vesala

## 1 Johdanto

Maatalouden rakennetutkimus 2003 mukaan noin kolmasosalla Suomen toimivista maataloista harjoitettiin alkutuotantoon rajautuvan maatalouden lisäksi myös muuta yritystoimintaa. Näitä niin sanottuja monialaisia maatilayrityksiä oli kaikkiaan 23 551 kappaletta. Muu yritystoiminta näillä tiloilla jakautui useille eri toimialoille. Yleisintä oli koneurakointi (noin 9 000 tilaa). Muita merkittäviä toimialoja olivat esimerkiksi matkailu-, majoitus- ja virkistyspalvelut (n. 2 000 tilaa), kuljetuspalvelut (n. 1 000 tilaa), elintarvikkeiden jalostus (n. 900 tilaa), puunjalostus (n. 1 100 tilaa), metallituotteiden valmistus (n. 600 tilaa) ja maataloustuotteiden myynti (n. 700 tilaa). Näissä luvuissa on mukana ainoastaan tärkeimmäksi ilmoitettu tilalla harjoitettavan muun yritystoiminnan toimialoista. Yli kolmanneksella monialaisista tiloista harjoitettiin muuta yritystoimintaa useammalla kuin yhdellä toimialalla. Monialaisilla tiloilla harjoitetun maatalouden yleisin tuotantosuunta oli viljanviljely (hieman yli 10 000 tilaa). Lypsytiloja oli noin 3 700. Loput jakautuivat kotieläintuotannon ja kasvinviljelyn eri alasuuntiin. (TIKE 2004.)

Monialaisten tilojen muu yritystoiminta on keskimäärin pienimuotoista verrattuna vailla maatilakytettä toimiviin mikroyrityksiin maaseudulla (Niemi & Ahlstedt 2005; Voutilainen 2005). Tämä on ymmärrettävää muun muassa siksi, että lähes puolella monialaisista tiloista muu yritystoiminta kattaa viljelijäperheen nettotuloista vähemmän kuin neljäsosan. Toisaalta joka neljännellä monialaisista tiloista muu yritystoiminta tuo yli puolet nettotuloista. (TIKE 2004, 5-7.) Muu yritystoiminta maataloilla työllisti vuonna 2003 kaikkiaan 21 900 henkilötyövuotta (Niemi & Ahlstedt 2005, 18), josta ulkopuolisten työntekijöiden osuus oli noin 7 100 henkilötyövuotta (TIKE 2004, 4).

Muun yritystoiminnan pienimuotoisuus ei tarkoita sitä, että monialaiset tilat sinänsä olisivat pieniä esimerkiksi muihin maataloihin verrattuna. Monialaisuus on suhteessa yleisintä pinta-alaltaan suurilla tiloilla. Esimerkiksi yli 200 hehtaarin tiloista yli puolet on monialaisia (TIKE 2004, 8). Monialaisten tilojen kokonaisvolyymi niin liikevaihdolla kuin työvoiman määrälläkin arvioituna on suurempi kuin tavanomaisten maatalojen (Vesala & Peura 2002, 14). Monialaisia maataloja voidaan siis tarkastella yhtenäisinä yrityskokonaisuuksina. Maatila ja sitä johtava yrittäjä tai yrittäjäperhe on eri toimintoja yhdistävä tekijä, vaikka maatalous ja muu yritystoiminta eivät aina ole kiinteässä kytkennässä toisiinsa. Niitä voidaan hyvin tarkastella myös omina toimintoinaan, esimerkiksi tehtäessä toimialakohtaisia vertailuja (ks. Rantamäki-Lahtinen 2002, Voutilainen 2005).

Joka tapauksessa monialaisia maatiloja voidaan tarkastella omanlaisenaan yrityssektorina maaseutuyritysten joukossa. Esimerkiksi Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2005 -julkaisussa maaseutuyritykset jaetaan kolmeen ryhmään: perustuotantotilat, monialaiset tilat ja muut maaseudun pienyritykset. Vuonna 2003 Suomen 130 000 maaseutuyrityksestä 39 % oli perustuotantotiloja, 18 % monialaisia tiloja ja 43 % muita pienyrityksiä. (Niemi & Ahstedt 2005, 16.) Termi monialainen maatilayritys on suhteellisen tuore, eikä monialaisuuden käsite suinkaan ole yksiselitteinen. Yhtä kaikki, kehittyvät tilastot ja etenevä yhteiskunnallinen rakennemuutos näyttävät piirtävän tämän sektorin yhtä selkeämmin näkyville, paitsi Suomessa myös kansainvälisesti (Alsos 2003; Bowler et al. 1996; Carter 2001; Carter & Rosa 1998; Chaplin et al. 2004; Damianos & Skuras 1996; Gasson & Errington 1993; McNally 2001; Ploeg et al. 2002; Rantamäki-Lahtinen et al. 2004; Ventura & Milone 2000).

Monialaista maatilayrittäjyyttä voidaan tarkastella ja arvioida useista erilaisista näkökulmista. Se voidaan nähdä esimerkiksi tärkeänä kysymyksenä maatalous- ja maaseutupolitiikkojen yhteensovittamisen kannalta (Hyyryläinen 2003; Voutilainen 2005). Sitä voidaan lähestyä viljelijäperheiden selviytymisstrategiana; osana monitoimisuutta, jossa hankitaan lisäansioita maataloudesta saataville tuloille (Peltola 2000). Sitä voidaan lähestyä osana maaseudun kehittämistä, tapana ylläpitää ja monipuolistaa työtä ja palveluja maaseudulla (Ploeg et al. 2002). Toisaalta monialaisia maatilayrityksiä voidaan lähestyä erityisesti yrittäjyyden näkökulmasta osana maaseudun pienyrityskenttää ja yrittäjämäistä toimintaa maatiloilla (esim. Alsos 2003; Bryant 1999; Carter 2001; Vesala & Peura 2002; 2003a; 2003b). Yrittäjyyden näkökulma ei toki ole poissulkeva esimerkiksi maatalouden tai maaseudun kehittämisen näkökulmien kanssa, mutta sen avulla voidaan kiinnittää huomiota tietynlaisiin olennaisiin piirteisiin monialaisten maatilayritysten muodostamassa sektorissa.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen monialaisia maatilayrittäjiä ja monialaisen maatilayrittäjyyden sektoria yrittäjyyden näkökulmasta. Keskityn erityisesti kahteen seikkaan ja näiden välisen yhteyden selvittelyyn. Ensimmäinen seikka on monialaisen sektorin toimialallinen luonne, joka määrittyy erona alkutuotannolliseen maatalouteen. Tähän eroon liittyy yritystoiminnan kannalta olennaisena tilannetekijänä ero yrityksen asiakaskunnan rakenteessa ja sen myötä yrittäjän asemassa markkina-areenalla. Esimerkiksi vuonna 2001 kerätyn kyselytutkimusaineiston<sup>1</sup> mukaan perusmaatilojen asiakkaista oli loppukäyttäjiä alle 10 % ja jatkojalostajia tai jälleenmyyjiä 89 %. Ilman

---

<sup>1</sup> Tiedot ovat Vesalan & Peuran (2002) tutkimuksen aineiston vielä julkaisettomista jatkoanalyyseista. PsykM Hannu Vesalalle kiitos analyysien tekemisestä.



maatilakytkentää toimivilla maaseudun pienyrityksillä vastaavat luvut olivat lähes käänteiset eli 70 % ja 27 %. Monialaisilla maatilayrityksillä taas asiakkaista loppukäyttäjiiä oli 50 % ja jatkojalostajia tai jälleenmyyjiä 46 %. Monialaiset maatilayritykset muodostavat ikään kuin välimaaston, jonka toisessa päässä on tavanomaiselle maataloudelle tyypillinen yhden jatkojalostaja- tai jälleenmyyjäasiakkaan vertikaalinen tilanne, ja toisessa päässä ilman maatilakytkentää toimiville maaseutuyrittäjille tavallinen, useiden loppukäyttäjäasiakkaiden muodostama horisontaalinen tilanne

Monialaisten osalta tällainen ero on tavallaan seurausta siitä, että monialaisuus on määritelty maatiloilla tunnistettavana toimialallisena erona alkutuotantoa edustavaan maatalouteen. Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot - julkaisussa määritellään edellä mainitut kolme yritysryhmää seuraavasti. ”Perustuotantotiloilla harjoitetaan maa- ja metsätaloutta. Monialaisilla maatiloilla harjoitetaan maa- ja metsätalouden lisäksi myös muun toimialan yritystoimintaa. Muita maaseutuyrityksiä ovat puolestaan maaseudulla sijaitsevat pienyritykset, joilla ei ole maatilakytkentää.” (Niemi & Ahlstedt 2005, 16). Keskeinen kriteeri, jolla perustuotantotilat ja monialaiset tilat erotetaan, on siis toimiala. Maatalouden rakennetutkimus 2003 (Tike 2004) tarkentaa kyseistä toimialaerottelua. Siinä tavanomainen maanviljely tai maatilayrittäjäyys – jota toimialana nimitetään maa- ja metsätaloudeksi – täsmennetään nimenomaan alkutuotannoksi. Monialaisten maatilojen muun yritystoiminnan yhtenä alaryhmänä erotetaan sitten vielä Muu alkutuotanto kuin maa- ja metsätalous (turkistarhaus, kalastus jne.). Monialaisuuden määrittelemisen lähtökohtana on siis erottuminen nimenomaan maa- ja metsätalouden alkutuotannosta yritystoiminnan toimialana.

On helppo ajatella, että edellä mainittu perusmaatilojen asiakaskuntarakenne heijastaa nimenomaan maatalouden alkutuotannollista luonnetta. Vastaavasti monialaisten tilojen erilainen asiakaskuntarakenne heijastelisi sitä, että heidät määritellään monialaisiksi nimenomaan maatalouden alkutuotannosta poikkeavan muun yritystoimintansa perusteella. Asiakaskunnan rakenne siis näyttäisi olevan yksi keskeinen piirre, joka muuttuu tämän poikkeamisen myötä. Silti monialaisten maatilayritysten asiakaskunta on edelleen varsin erilainen kuin ilman maatilakytkentää toimivilla pienyrittäjillä. Jatkojalostajien ja jälleenmyyjien osuus on lähes puolet. Toisin sanoen, monialaisten joukossa on myös niitä, joiden asiakasrakenne muussa yritystoiminnassa muistuttaa perusmaatalouden harjoittajien tilannetta.

Toinen tässä tutkimuksessa tarkasteltava seikka on kysymys yrittäjän toimija- asemaan liittyvästä subjektiivisesta kokemisesta ja sen sosiaalipsykologisista reunaehdoista. Maanviljelijöiltä on jo pitkään vaadittu siirtymistä aiempaa yrittäjämäisempään toimintatapaan ja yrittäjäidentiteetin omaksumista



(Alasuutari 1996; Austin et al. 1996). Tavanomaisessa maataloudessa tämä on kuitenkin nähty monestakin syystä hankalaksi. Vesalan ja Rantasen (1999) mukaan yksi iso ongelma on viljelijän kokemus puuttuvista vaikutusmahdollisuuksista markkina-areenalla, mikä taas liittyy nimenomaan yhden avainasiakkaan muodostamaan asiakasrakenteeseen. Monialaisuuteen liittyvä poikkeama alkutuotannollisen maanviljelijän tilanteesta asiakasrakenteen osalta on omiaan herättämään tässä suhteessa toiveikkaita ajatuksia. Onko monialaisella sektorilla tunnistettavissa vahvempi yrittäjäidentiteetti kuin tavanomaisilla maataloilla?

Vesalan ja Peuran (2002) valtakunnalliseen kyselyaineistoon perustuvassa tutkimuksessa saatiin tulos, jonka mukaan monialaiset maatilayrittäjät määrittelevät itsensä yrittäjäksi halukkaammin kuin tavanomaiset maatilayrittäjät ja uskovat näitä enemmän omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa yrittäjänä (vaikkakaan eivät yhtä paljon kuin ilman maatilakytentää toimivat pienyrittäjät). Tulos on johdonmukainen esimerkiksi Carterin (2001) ja Bryantin (1999) tutkimusten kanssa. Lisäksi<sup>2</sup> vaikutusmahdollisuuksien kokemisella oli tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys asiakaskunnan rakenteeseen ( $p < .001$ ,  $n = 1035$ ). Kaikkein vähiten uskoivat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ne, joilla oli 1-3 jatkojalostaja- tai jälleenmyyntiasiakasta eikä lainkaan loppukäyttäjääsiakkaita. Eniten uskoivat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ne, joilla oli yli 10 loppukäyttäjääsiakasta tai useampi kuin 3 jatkojalostaja- tai jälleenmyyjääsiakasta ja lisäksi 1-9 loppukäyttäjääsiakasta. Kussakin ryhmässä erikseen tarkasteltuna tämä yhteys osoittautui tilastollisen merkitseväksi ainoastaan monialaisten ryhmässä, mikä on luontevaa, sillä asiakaskunnan rakenne ei juuri erottele tavanomaisia viljelijöitä toisistaan ja on myös ilman maatilakytentää toimivilla pienyrittäjillä keskenään varsin samankaltainen.

Näiden tilastollisten tulosten valossa monialaisilla tiloilla on keskimäärin vahvempi yrittäjäidentiteetti kuin tavanomaisilla tiloilla, mutta toisaalta monialaisten joukossa on tässä runsaasti vaihtelua, asiakaskunnan rakenteesta riippuen.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen laadullisen haastatteluaineiston avulla tarkemmin sitä, miten asiakaskunnan rakenne on yhteydessä yrittäjän kokemukseen omista vaikutusmahdollisuuksistaan markkina-areenalla monialaisten maatilayrittäjien keskuudessa. Yrittäjäidentiteetille on lähtökohtaista itsensä määrittelemisen yrittäjäksi, jonka toimeentulo riippuu oman yritystoimintansa kannattavuudesta (Alasuutari 1996). Yrittäjäidentiteettiä voidaan kuitenkin rakentaa monenlaisten rakennuspuiden

---

<sup>2</sup> Nämä tulokset ovat vielä julkaisemattomissa jatkoanalyseissa saatuja.

avulla, eikä se ole pelkästään taloudellisista reuna-ehdoista tai edes välittömästi arvioitavasta tuloksellisuudesta määrittävää. Esimerkiksi ahkera työnteko yrityksen eteen on perinteisesti ollut yksi yrittäjän identiteettiä luova tekijä suomalaisessa kulttuurissa. Yritystoiminnassa osoitettu riskinottovalmius, kasvuhakuisuus ja innovatiivisuus ovat laajasti tunnettuja yrittäjäidentiteetin rakennuspuita (vrt. Salamon 1992). Tässä tutkimuksessa on lähtöoletuksena, että kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omaan menestymiseensä yrittäjänä on yksi keskeinen yrittäjäidentiteetin rakennuspuu (Vesala 2004; Vesala & Peura 2003a; 2003b). Koska toimialaperusteiseen määrittelyyn liittyvä asiakasrakenteen vaihtelu näyttää olevan monialaisen maatilayrittäjyyden sektoria luonnehtiva piirre, tarkastellaan yrittäjäidentiteettiä siis erityisesti markkina-areenalla vaikuttamisen kannalta.

Tutkimuksen lähestymistapa edustaa relationistista sosiaalipsykologiaa (ks. Vesala 2001), jossa yksilön psykologisia prosesseja ja rakenteita tulkitaan ennen kaikkea kuvauksina yksilön suhteesta ympäristöönsä ja tilanteeseensa. Toisessa luvussa esittelen lyhyesti tähän liittyvät lähtökohdat. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksessa käytetyn aineiston ja metodologian. Metodologiassa on hyödynnetty relationistiseen lähestymiseen sisältyvää vuorovaikutuskorostusta siten, että haastatteluaineisto on tuotettu argumentatiivisesti ja sitä analysoidaan paitsi argumentaationa myös kommunikaationa, jossa haastateltavat rakentavat itsestään kuvaa tai vaikutelmaa toimijana. Haastattelut oli suunniteltu siten, että haastateltavat haastettiin reagoimaan markkina-areenalla vaikuttamisen rooliodotukseen. Tätä kautta avautui mahdollisuus tulkita yrittäjäidentiteetin rakentamista ja sen reunaehdoja paitsi esitetyn argumentaation luonteen, myös sillä perusteella, miten haastatteluvaikutus eteni.

Luvuissa 4-7 esittelen aineiston analyysin. Analyysin perustana on vaikuttamisen välineitä ja keinoja koskevan argumentoinnin erittely ja tähän liittyvä vaikutelman rakentamisen tulkinta. Analyysia jäsennetään lisäksi edustettuina olleiden muun yritystoiminnan toimialojen ja erilaisten asiakaskuntarakenteiden vertailun avulla. Tarkastelujen koonnit lukujen yhteydessä sisältävät myös metodologisia ja teoreettisia pohdintoja ja tarkennuksia. Viimeisessä luvussa kokoan yhteen koko analyysin.

## **2 Yrittäjäidentiteetti, vaikutusmahdollisuuksien kokeminen ja markkina-areena**

Identiteetti eli kokemus itsestä (itsen määrittely) – samoin kuin kokemus omista mahdollisuuksista vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin identiteetin yhtenä tärkeänä puolena – ovat subjektiivisia ilmiöitä. Niillä viitataan yksilön kokemukseen ja siten psykologiseen ilmiöön. Tällaisia psykologisia ilmiöitä voidaan tulkita karkeasti ottaen kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on dispositionaalinen. Psykologiset ilmiöt nähdään yksilön ominaisuuksina, esimerkiksi suhteellisen pysyvinä tai muuttumattomina persoonallisuuden piirteinä tai sisäisinä taipumuksina. Yksilön piirteiksi tulkittuina psykologiset ilmiöt myös helposti nähdään sellaisenaan tarkasteltavissa olevina, ikään kuin ympäristöstään erillisinä tekijöinä. Esimerkiksi yrittäjäidentiteetti voitaisiin dispositionaalisesti tulkita yksilön sisällä vaikuttavaksi tekijäksi, joka selittää yrittäjäksi ryhtymistä ja siinä menestymistä.

Toinen tapa on relationaalinen. Psykologiset ilmiöt kyllä oletetaan kuvauksiksi yksilön subjektiivisesta kokemisesta, mutta sen sijaan että ne oletettaisiin erillisiksi yksilöpiirteiksi, niitä tulkitaan kuvauksina siitä, miten yksilö on suhteessa johonkin. Suhteen näkökulma tarkoittaa muun muassa sitä, että psykologisia ilmiöitä on tarkasteltava kontekstuaalisina eli aina jonkinlaisiin tai jolloin lailla määritettyihin asiayhteyksiin tai tilanteisiin liittyvinä. Esimerkiksi yrittäjäidentiteetti ei kuvaa yksilöä tyhjiössä, vaan suhteessa yrittäjäkategoriaan ja edelleen tähän kategoriaan liittyvään toiminnalliseen todellisuuteen. Yrittäjäidentiteetillä kuvattu subjektiivinen kokemus kiinnittyy monin tavoin yksilön ja hänen ympäristönsä väliseen vuorovaikutukseen, eikä sillä näin ollen voi yksioikoisesti selittää yksilön käyttäytymistä.

Tässä tutkimuksessa muotoiltu relationistinen lähestymistapa nojaa lähtökohdiltaan lähinnä kolmen tutkijan, Gregory Batesonin (1972), Erwing Goffmanin (1959) ja Michael Billigin (1996) esittämiin näkemyksiin.

### Yrittäjäidentiteetti kognitiivisena ja konstruktionistisena käsitteenä

Yrittäjäidentiteetti on kognitiivinen ilmiö siten, että se viittaa siihen miten joku määrittelee itsensä. Se on sosiaalinen kognitio siten, että yrittäjäisyys on sosiaalinen toimijakategoria, jonka avulla itseään voi määrittellä. Toimija voi määrittellä itsensä tämän kategorian jäseneksi eli yrittäjäksi ja hän voi määrittellä itseään tarkemmin sen puitteissa tietynlaiseksi yrittäjäksi. Myös tässä käytettävät määreet, kuten menestys, innovatiivisuus tai kasvuhakuisuus ovat sosiaalisia, ihmisten väliseen vertaamiseen perustuvia.

Itsemäärittelyt eivät tapahdu tyhjiössä. Ne perustuvat ajatteluun, kokemiseen ja reflektointiin, jossa ihminen havainnoi itseään ja suhdettaan ympäristöönsä, omaa toimintaansa ja tilannettaan. Yksi mahdollisuus on sanoa, että ihminen rakentaa ja prosessoi identiteettiään. Vaikka ihmiset oppivat tiettyjä tapoja määrittellä itseään, ja nämä tavat voivat olla varsin pysyviäkin, on usein tilannekohtaista vaihtelua ja joustoa siinä miten ihmiset itseään määrittelevät. Lisäksi identiteetit voivat muuttua ja tapahtua uutta oppimista. Niinpä säilyäkseenkin on tietynlaisen itsemäärittelyn saatava vahvistusta; ja sitä on pidettävä yllä.

Identiteetti on sosiaalipsykologinen ilmiö siten, että se ilmenee ja muotoutuu yksilön vuorovaikutuksessa ja suhteessa ympäristöönsä ja toisiin ihmisiin. Ihmiset prosessoivat ajatuksissaan sitä, miten itseään määrittelevät. Lisäksi he määrittelevät itseään kommunikoidessaan toisten kanssa, puheessa ja keskusteluissa. He havainnoivat sitä miten toiset heitä määrittelevät ja myös neuvottelevat siitä, miten heidän tulisi itsensä ja toisensa määrittellä. Identiteetin rakentamista voidaankin tarkastella osana sosiaalista vuorovaikutusta.

Pertti Alasuutari (1996) on tarkastellut miten yhteiskunnallisissa puheavaruuksissa rakennetaan viljelijöille erilaisia toimija-asemia. Hänen mukaansa näitä toimija-asemia voidaan sitten käyttää identiteetin rakennuspuina. Esimerkiksi tuottajan toimija-asemaa rakennetaan vetoamalla yhteiseen hyvään. Viljelijä huolehtii kansalaisten ruokatarpeista ja ansaitsee siksi palkkansa. Toisaalta palkansaajan toimija-asemaa rakennetaan vetoamalla tasa-arvoon. Viljelijä tekee ahkerasti työtä ja ansaitsee palkkansa siinä missä muutkin työntekijät. Viljelijöille viime vuosina suositeltu yrittäjän toimija-asema taas rakennetaan vetoamalla taloudelliseen kannattavuuteen. Viljelijä ansaitsee elantonsa jos saa yritystoimintansa kannattamaan.

Alasuutarin tarkastelemissa puheavaruuksissa toimija-asemat rakentuvat erityisesti maataloustukea koskevan kiistan ympärille. Vesalan ja Rantasen (1999) mukaan myös vaikutusmahdollisuudet yrittäjänä ovat yksi tärkeä yrittäjäidentiteetin rakennuspuu. Toimijan oman vaikuttamisen keskeisyys oletetaan yhdellä tavalla myös silloin, kun yrittäjän kriteerinä nähdään sen hyväksyminen, että oma toimeentulo riippuu siitä, saako yritystoimintansa kannattamaan. Viljelijöiden haastattelupuheen analyysiin nojaten Vesala ja Rantanen esittävät, että viljelijöiden ongelmana näyttäytyy vaikutusmahdollisuuksien puute markkina-areenalla, missä heitä uhkaa avuttoman yrittäjän toimija-asema (ks. myös Bellows & Ham 2001; Grey 2000; Welsh 1997). Lisäksi he esittävät, että identiteetin rakennuspuut eivät ole pelkästään puheeseen paikallistettavia, vaan että puhe kiinnittyy

monenlaisiin asioihin; jaettujen arvojen lisäksi esimerkiksi yksinkertaisesti omaa toimintaa tai tilannetta koskeviin havaintoihin.

### Vaikutusmahdollisuudet yrittäjäidentiteetin rakennuspuuna

Vaikutusmahdollisuuksien kokemista on psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa lähestytty lukuisilla kontrolli-käsitteillä (ks. Skinner 1996). Yrittäjyystutkimuksessa tunnetuimmat ovat Rotterin kontrolliodotus (locus of control) – käsite ja Banduran pystyvyys- (self-efficacy) – käsite. Rotterin teoriassa on dispositionaalinen lähtökohta, jossa korostetaan yleistynyttä eli ikään kuin tilanteesta riippumatonta uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Bandura korostaa enemmän tilannekohtaisuutta ja sitä, että usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin voi muodostua koskemaan hyvinkin tarkkaan rajattuja toimintoja tai toimintojoukkoja. Tilannekohtaisuus relationaalisena korostuksena tarkoittaa joka tapauksessa sitä, että vaikutusmahdollisuuksien kokemuksesta on perusteltua puhua esimerkiksi yrittäjyyteen eikä vain elämään yleensä liittyvänä asiana, ja yrittäjäkontekstin sisällä esimerkiksi markkina-areenaan ja tuotantoareenaan kumpaankin erikseen liittyvänä ilmiönä. Esimerkiksi Vesalan ja Rantasen (1999) tulosten mukaan viljelijät ilmaisivat vahvaa uskoa vaikutusmahdollisuuksiinsa tuotannossa, vaikkakaan eivät markkina-areenalla.

Yksi relationistisen lähestymisen kannalta olennainen täsmennys on erottelu vaikuttamisen välineisiin ja toisiin toimijoihin (Skinner 1996; Vesala 1996; 2004). Missä tahansa tilanteessa vaikuttaminen edellyttää, että toimijalla on jokin keino tai tapa, jolla hän voi vaikuttaa asioihin. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi lähdetään siitä, että markkina-areenalla vaikuttamisen kannalta ovat olennaisia erilaiset markkinoinnin tutkimuksessa esiin tuodut välineet ja keinot. Vaikutusmahdollisuuden kokemus voi olennaiselta osaltaan kiinnittyä näitä välineitä koskeviin havaintoihin. Useissa tilanteissa on lisäksi tunnistettavissa toisten toimijoiden vaikutus siten, että toimijan oma vaikutus on tavalla tai toisella näistä riippuvaa. Tällöin vaikuttaminen näihin toisiin osapuoliin on yksi olennainen vaikuttamisen keino tai väline. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi lähdetään siitä, että markkina-areenalla vaikuttamisessa asiakkaat ovat tällaisia toisia toimijoita, joiden kautta yrittäjä vaikuttaa, ja joita koskeviin havaintoihin kokemus vaikutusmahdollisuuksista voi olennaiselta osaltaan kiinnittyä.

Asiakassuhde ja asiakaskunnan rakenne on yksi mahdollisuus kuvata yrittäjän asemaa ja tilannetta markkina-areenalla. Samalla se siis kuvaa yhtä, potentiaalisesti hyvin tärkeää elementtiä vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa, eli asiakasta toimijana johon ja jonka kautta on voitava vaikuttaa. Erityisesti vertikaalinen suhde, jossa yrittäjän asiakaskunta koostuu

hyvin keskeisellä tavalla yhdestä isosta yrityksestä, on usein todettu pienyrittäjyydessä ongelmalliseksi seikaksi, myös maaseutuyrittäjyyden kohdalla (Ruuskanen 1999; Putnam 1993).

### Vaikutelman luominen rakennuspuun rakentamisena

Edellä esitetyn valossa voidaan todeta, että kokemus vaikutusmahdollisuuksista nousee havainnoista, joita kokija voi tehdä omasta toiminnastaan ja tilanteestaan ja kaikesta siitä vuorovaikutuksesta mihin hän osallistuu. Batesonin (1972) oppimisteoriaan nojaten oletan, että ihminen oppii oletuksia – esimerkiksi omia vaikutusmahdollisuuksiaan koskien – itsestään ja suhteestaan ympäristöönsä, mutta nuo oletukset eivät muodostu yksisuuntaisesti ympäristöä havainnoimalla vaan osana vuorovaikutus- ja kommunikaatioprosesseja. Edellä mainittu havaitseminen on siis monin tavoin suodattunutta, valikoivaa ja vuorovaikutteista. Vaikutusmahdollisuuden kokemuksen voidaan sanoa osaltaan kiinnittyvän siihen mitä toimija havaitsee mutta kiinnittyminen on olennaiselta osaltaan sitä, että toimija aktiivisesti rakentaa ja tuottaa tuota kokemusta itselleen.

Yksi mahdollisuus tarkastella edellä mainittua kokemuksen rakentamista tarjoutuu vuorovaikutteisesta kommunikaatiosta, jossa toimija viestii ulospäin kuvaa omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Goffmanin (1959) mukaan itsen esittäminen ja itseä koskevan vaikutelman synnyttäminen ja hallinta on olennainen osa arkista sosiaalista vuorovaikutusta. Myös vaikutelman rakentamisessa toimija käyttää havaintojaan ja tietojaan rakentamisen aineksina. Retoriikan näkökulmasta näitä aineksia voidaan kutsua retoriseksi resursseiksi, joilla vaikutelmaa synnytetään (Billig 1996; Jokinen 2002).

Yrittäjäidentiteetin rakentamisen näkökulmasta sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa rakennettu ja kommunikoitu vaikutelma itsestä yrittäjänä toimii yrittäjäidentiteetin rakennuspuuna. Havainto itsestä toimijana, joka kykenee välittämään tällaisen vaikutelman, voi osaltaan vahvistaa kokemusta itsestä yrittäjänä. Tällaisen vaikutelman synnyttäminen demonstroi ja julkipanee toimijan kompetenssin osallistua kommunikointiin yrittäjänä. Tässä tutkimuksessa lähdenkin siitä, että yksi mahdollisuus tutkia yrittäjäidentiteetin rakentamista on havainnoida sosiaalisessa vuorovaikutustilanteessa tapahtuvaa vaikutelman rakentamista.

### 3 Aineisto ja menetelmä

Aineistona on 40 monialaisilla maataloilla tehtyä haastattelua. Haastateltavien tavoittamisessa käytettiin lähtökohtana vuoden 2 000 maatalouslaskennan aineistosta tehtyä satunnaisotantaa, jossa oli 2 097 tilaa. Tästä listasta poimittiin yhteystietoja siten, että mukaan saatiin kahdeksaa eri toimialaa edustavia tiloja eri puolilta Itä-, Länsi- ja Etelä-Suomea. Haastateltavia lähestyttiin ensin kirjeitse ja sen jälkeen puhelinsoitolla. Ainoastaan muutama lähestytty kieltäytyi haastattelusta. Haastattelut tehtiin syksyllä 2002. Näistä 27 oli yksilöhaastattelua (23 miestä, 4 naista). Kolmessatoista haastattelussa haastateltavia oli kaksi (pariskunta 11 tapauksessa, yhdessä kaksi veljestä ja yhdessä isä ja poika).

Mukana oli kahdeksan eri toimialaa: puunjalostus (haastatteluissa koodi E), elintarvikkeiden jatkojalostus (D), maatilan tuotteiden myynti (L), metallituotteiden valmistus (I), kuljetuspalvelut (K), matkailu- ja majoituspalvelut (B), energiantuotanto (F) ja koneurakointi (G). Kutakin toimialaa edusti viisi haastattelua. Kaikki haastateltavat harjoittivat tilallaan myös tavanomaista maataloustuotantoa jossain muodossa. Moni heistä harjoitti useampaa kuin yhtä muun yritystoiminnan toimialaa, mutta heitä lähestyttiin rekistereissä tärkeimmäksi ilmoitetun muun yritystoiminnan toimialan edustajina.

Aineistonäytteissä haastatteluihin viitataan edellä mainituilla toimialakoodeilla. Ison alkukirjaimen perässä oleva numero viittaa saman toimialan haastatteluihin aikajärjestyksessä. Numeron perässä oleva pikkukirjain viittaa eri haastateltaviin samassa haastattelussa; a merkitsee miespuolista haastateltavaa, b naispuolista, aa toista miespuolista.

Haastateltavia lähestyttiin nimenomaan monialaisina maatilayrittäjinä. Tutkimuksen tavoitteeksi esitettiin selvittää monialaisten maatilayrittäjien tilanteita eri toimialoilla erityisesti markkina-areenan kannalta.

Haastattelun aluksi kysyttiin yleisiä tietoja tilasta ja yritystoiminnasta muutamalla avoimella kysymyksellä. Tämän jälkeen haastateltaville esitettiin joukko väittämiä yksi kerrallaan erillisille paperiarkeille kirjoitettuna. Heitä pyydettiin kommentoimaan väittämiä vapaasti ja erityisesti oman toimintansa näkökulmasta. Haastattelijan tavoitteena oli osallistua keskusteluun mutta pidättyä itse ottamasta kantaa väittämiin. Hän kannusti haastateltavia kommentoimaan, ottamaan kantaa ja esittämään perusteluja ja selontekoja kannoilleen ja kertomaan esimerkkejä.



Väittämiä oli kaikkiaan kymmenen. Tässä tutkimuksessa analysoidaan seitsemän ensimmäiseksi esitettyä väittämää, jotka olivat esittämisjärjestyksessä seuraavat:

1. Mainontaan panostaminen on kannattavaa
2. Läheisten suhteiden luominen asiakkaisiin on yrittäjän tärkein menestystekijä
3. Saadakseen riittävän hyvän katteen on yrityksellä oltava tuotteet, jotka erottuvat kilpailijoista ja ovat juuri tietynlaisille asiakasryhmille tarkoitettuja
4. Myyntitaito ratkaisee yritystoiminnan onnistumisen
5. Minun on vaikea uudistaa tuotteitani ja toimintatapoja markkinoiden vaatimusten mukaan
6. Asiakkaitteni kanssa on hankala ratkoa asioita keskustelemalla
7. Minulla on tarvittaessa varaa valikoida asiakkaita tai tilauksia

Väitteet oli laadittu kuvaamaan keskeisimpiä markkinoinnin yhteydessä esitettyjä keinoja niin, että myös asiakassuhdemarkkinointi ja yleisemminkin asiakkaisiin vaikuttaminen oli mukana (Anderson & McAuley 1999; Grönroos 1994; Panula 2000). Osa väitteistä oli minämuotoisia ja osa yleisinä esitettyjä, mutta haastattelun alussa annettu ohje oli siis kommentoida kaikkia väitteitä oman yritystoiminnan kannalta. Väittämien esittämisen tavoitteena oli herättää keskustelua markkina-areenalla vaikuttamisesta ja markkinointiin liittyvistä keinoista ja saada haastateltavat kommentoimaan omaan tilannettaan näiden osalta.

Kustakin väittämästä käytiin useimmiten muutamasta minuutista kymmeneen tai viiteentoistakin minuuttiin kestänyt keskustelu. Haastattelujen kokonaiskestossa oli vaihtelua vajaasta tunnista aina kahteen ja puoleen tuntiin.

Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanatarkaksi tekstiksi, jossa myös tilkesanat, vuorojen vaihdot ja päällepuhumiset oli merkitty ja esimerkiksi murreilmaukset säilytetty mahdollisimman tarkoin. Tässä raportissa käytettyjä sitaatteja on jonkin verran korjailtu luettavuuden parantamiseksi alkuperäistä litteraatiota kuitenkin olennaisesti muuttamatta.

Väittämämetsodin käyttö haastattelustrategiassa samoin kuin tuotetun kommentoinnin analyysi noudatteli laadullisen asennetutkimuksen lähestymisen periaatteita (Rantanen & Vesala 1999; Vesala & Rantanen 1999). Aineistoa luokittavassa perusanalyysissä kommentteista eriteltiin väittämiin esitetyt kannanotot ja kannanottojen perustelut. Perusteluja sitten tulkittiin edelleen retoristen resurssien näkökulmasta erittelemällä sitä, minkälaisiin seikkoihin perusteluissa vedottiin. Tätä analyysia täydennettiin haastatteluvuorovaikutuksen etenemisen tarkastelulla, joka kiteytyi

vaikutelman rakentamista koskeviin tulkintoihin. Analyysin luonne tuodaan vielä tarkemmin esiin ja sitä myös kommentoidaan tuloslukuissa.

Kommentointiaineiston analyysin tulkinnallinen kiinnostus siis kohdistui erityisesti siihen, miten haastateltavat esittivät itsensä ja rakensivat vaikutelmaa omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Tämän lisäksi analyysissa oli toinen, asiakaskuntarakenteeseen kohdistuva, tulkinnallinen tavoite, joka toteutettiin tarkastelemalla haastatteluja tapauksina. Tavoite oli arvioida miten argumentaatio on yhteydessä asiakaskunnan rakenteeseen. Erityisesti haastattelujen alkuosaa hyödyntäen kustakin tapauksesta on laadittu kuvaus, jonka perusteella haastattelut on ryhmitelty asiakaskunnan rakenteen mukaan.

Johdannossa mainittiin tuloksia aiemmasta kyselytutkimuksesta, jossa muun muassa mitattiin asiakaskunnan rakennetta. Mainitun kyselytutkimuksen osalta ei voida tietää tarkkaan, miten vastaajat ovat lomaketta täyttäessään määritelleet loppukäyttäjän ja jatkojalostajan/jälleenmyyjän välisen eron. Esimerkiksi joissain tapauksissa asiakas voi olla jatkojalostukseen keskittynyt yritys, mutta yrittäjän oma tuote voi olla vaikkapa kuljetuspalvelu, jonka osalta asiakas onkin loppukäyttäjä. Tällaisessa tapauksessa vastaaja on ymmärrettävästi voinut vastata olettaen asiakkaansa loppukäyttäjäksi tai jatkojalostajaksi. Toisaalta silloin kun vastaaja on monialainen maatilayrittäjä, jolla on vaikkapa meijeri ostajana tavanomaisessa maataloustuotannossa, ja lisäksi vaikkapa koneurakoinnissa 3 asiakasta, on hän voinut vastata lomakkeeseen asiakkaidensa lukumääräksi ”1-3 ”mutta yhtä hyvin hän on voinut vastata ”4 tai enemmän”. Tällaiset epätarkkuudet todennäköisesti katoavat tilastolliseen vaihteluun eikä niillä välttämättä ole vaikutusta kyselytutkimuksen tuloksissa, mutta yhtä kaikki ne ovat epätarkkuuksia.

Lomakkeen luokituksen soveltaminen nyt aineistona olevien tapausten analyysiin ei ollut yksiselitteistä. Tässä tutkimuksessa meneteltiin siten, että tapaukset luokiteltiin käyttäen loppukäyttäjä-jatkojalosta/jälleenmyyjä - ulottuvuuden lisäksi kriteereinä asiakkaiden lukumäärää ja sitä, onko asiakkaiden joukossa isoja yrityksiä tai liikelaitoksia. Näin päädyttiin jäsenyykseen, jossa ensiksikin erottui kaksi ääriryhmää. Ensimmäisen ryhmän muodostivat selvän horisontaaliset tapaukset (14 kpl), joissa asiakaskunta koostui lukuisista asiakkaista, jotka olivat yksinomaan tai olennaiselta osin yksityishenkilöitä ja -talouksia, tai niiden lisäksi pienyrityksiä. Toisen ryhmän muodostivat selvän vertikaalisen asiakassuhteen tapaukset (12 kpl), joissa asiakaskunta muodostui pelkästään tai hyvin olennaisella tavalla yhdestä tai kahdesta jälleenmyynti- tai jatkojalostusyrityksestä.

Näiden kahden ryhmän ulkopuolelle jäi 14 tapausta, jotka olivat jonkinasteisia yhdistelmiä vertikaalisesta ja horisontaalisesta asetelmasta. Nämä jäsenettiin

edelleen kolmeen alaryhmään. Ensinnäkin erottui viisi tapausta, joissa asiakaskunta koostui alle kymmenestä asiakkaasta, jotka kaikki olivat maatiloja tai muita pienyrityksiä. Näiden asiakassuhde ei siis ollut selvän horisontaalinen eikä vertikaalinen. Asiakkaita oli lukumääräisesti vähän, mutta nämä eivät olleet isoja jatkojalostus/jälleenmyyntiyrityksiä. Lisäksi erottui 4 tapausta, joiden asiakkaat olivat jatkojalostajia/jälleenmyyjiä, mutta pääasiakkaita oli vähintään kolme. Asiakassuhde siis muistutti vertikaalista tilannetta ryhmässä II, mutta asiakkaita oli useampia. Vielä erottui joukko, joilla oli varsin laaja asiakaskunta, mutta jossa oli mukana yksityisasiakkaiden/pienyritysten lisäksi jälleenmyyntiä harjoittavia isoja yrityksiä. Asiakassuhde siis muistutti horisontaalista tilannetta ryhmässä I, mutta joukossa oli myös isoja jälleenmyyjä/jalostajayrityksiä.

Näiden ryhmien väliset rajat eivät kaikilta osin ole yksiselitteisiä, ja niiden sisälläkin oli toki vaihtelua tapausten välillä. Kuitenkin olennaisempaa kuin jäsenyyksen yksiselitteisyys on, että se hahmottaa aineistoa niin, että sen avulla saadaan näkyville, minkälaista asiakaskunnan vaihtelua tutkimustapauksissa kaikkiaan esiintyy ja miten se ilmenee, ja että esimerkiksi toimialaluokitus ei sinänsä kerro tai määritä asiakaskunnan rakennetta. Lisäksi tämän jäsenyyksen avulla on helpompi analysoida ja tehdä näkyväksi sitä, miten markkina-areenalla vaikuttamista koskeva argumentaatio ja sen vaihtelu oli yhteydessä asiakaskunnan rakenteeseen.

Vielä yhtenä käytännön lähtökohtana oli se, että asiakaskunnan rakennetta katsottiin aina kussakin tapauksessa sen kannalta, mikä on tilanne siinä yritystoiminnan muodossa, jonka perusteella tapaus on rekisteristä poimittu. Tätä ratkaisua voisi toki kritisoida. Nimittäin se tosiasia sinänsä, että maatilalla alkutuotannon lisäksi harjoitetaan muuta tai muita yritystoiminnan muotoja, tarkoittaa käytännössä, että asiakkaita on useampia kuin yksi. Poiminnan perusteena ollut muun yritystoiminnan toimiala ja sen mukainen asiakaskunta ei siis kerro koko totuutta. Toisin sanoen, tapaus on voitu luokitella vertikaalisten tapausten joukkoon metallialan yritystoimintansa perusteella, vaikka tilalla harjoitetaan lisäksi juuresten myyntiä, jolloin maatilalla asiakaskunnan rakenne kaikkiaan ei vastaa tämän ryhmän kriteerejä. Keskeinen peruste tälle menettelylle on ennen kaikkea se, että haastateltavia lähestyttiin rekistereihin merkityn toimialan edustajina, ja tämä oli haastatteluissakin lähtökohtana, kuten seuraavissa luvuissa tulee näkymään. Useimmissa tapauksissa kyseinen toimiala myös oli merkittävin tai hyvin merkittävä monialaistumisen muoto. Yhtä kaikki, tämä otettiin huomioon argumentaatiota analysoitaessa, ja sen merkitystä tarkastellaan analyysissä erikseen.

Tapausryhmät olivat seuraavat. Lyhyet kuvaukset kustakin tapauksesta on esitetty kunkin haastattelun kommentoinnin analyysin yhteydessä luvuissa 4, 5 ja 6.

Ryhmä I selvän horisontaaliset tapaukset (14 kpl):

Majoitus ja matkailupalvelut B1, B2, B3, B4, B5

Maatilan tuotteiden myynti L3; L5

Elintarvikkeiden jatkojalostus D1, D3

Energiantuotanto F4, F5

Puunjalostus E1, E2, E4

Ryhmä II selvän vertikaaliset tapaukset (12 kpl):

Koneurakointi: G3

Energiantuotanto: F1, F2, F3

Puunjalostus: E3

Kuljetus: K1, K4

Metalli: I1, I3, I4, I5

Maatilate tuotteiden myynti: L4

Ryhmä III yhdistelmätapaukset (14)

Puunjalostus: E5

Kuljetuspalvelut: K2, K3, K5

Koneurakointi: G1, G2, G4, G5

Metallituotteiden valmistus: I2

Elintarvikkeiden jatkojalostus: D4, D5

Maatilate tuotteiden myynti: L1, L2

#### **4 Asiakaskunnan rakenne ja vaikutusmahdollisuudet markkina-areenalla: kaksi ääritapausta**

Johdannossa mainitun kyselytutkimuksen mukaan monialaisten maatilayrittäjien joukossa on hyvin selkeä tilastollinen yhteys asiakaskunnan rakenteen ja sen välillä, miten vahvasti yrittäjä kokee voivansa vaikuttaa omaan menestymiseensä yrittäjänä. Silloin kun asiakaskunta muodostuu suuresta joukosta tuotteen loppukäyttäjiä, omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskotaan huomattavasti enemmän kuin silloin kun asiakaskunta koostuu yhdestä tai muutamasta jatkojalostajasta tai jälleenmyyjästä.

Esittelen aluksi kaksi toisistaan selkeästi poikkeavaa tapausta. Näissä tapauksissa asiakaskunnan rakenne oli keskenään hyvin erilainen ja yrittäjien kommentit markkina-areenalla vaikuttamisen välineitä koskeviin väittämiin olivat käytännössä suorastaan vastakkaisia. Nämä tapaukset sopivat siis hyvin yhteen johdannossa mainitun kyselytutkimuksen tulosten kanssa ja näyttävät yhdellä tavalla, mitä tällaiset tulokset voivat käytännössä tarkoittaa.

Käytän näistä tapauksista keksittyjä nimiä Mika ja Paavo helpottaakseni myöhemmin tapahtuvaa tarkastelua, jossa muita tapauksia verrataan näihin kahteen.

##### Mika, matkailuyrittäjä

*Mika (B1a) ja hänen vaimonsa ovat harjoittaneet matkailupalvelujen tarjoamista kymmenisen vuotta. Heillä on pieni, seitsemän hehtaarin tila, jolla he viljelevät marjoja ja omenia. Osa tuotannosta jalostetaan mehuksi ja hilloksi, joka pakataan ja myydään itse. Kesäisin puolen tusinaa osa-aikaista työntekijää auttaa pelloilla. Yli puolet tilan tuloista tulee kuitenkin mökkivuokrauksesta. Heillä on neljä mökkiä, ja lisäksi rakenteilla on vuokrahuoneita pihapiirin ulkorakennukseen. Tavallisin vuokra-aika on yksi tai kaksi viikkoa. Asiakkaat ovat pääasiassa yksityishenkilöitä Etelä-Suomesta, mutta myös Keski-Euroopasta tulee useita asiakkaita, osa säännöllisesti. Vuoden mittaan asiakkaita on useita kymmeniä. Toiminnan painopiste on siirtymässä yhä selkeämmin viljelystä matkailubisnekseen. Haastattelu tehtiin Mikan kanssa.*

Mainontaan panostamisen kannattavuutta koskevaan väittämään Mika totesi aluksi hieman varauksellisesti, että ”Joo, kyllä mainontaanhan saa rahaa uppoomaan aivan niin paljon kun halua heittää siihen, sitä vartenha

mainostoimistot on olemassa ((nauraen))” mutta jatkoi: ” kyllä matkailupuolella tietysti pikkasen pitää olla näkyvissä aina”. Mika punnitsi pitkään erilaisten mainontamuotojen ja kanavien kannattavuutta ja viittasi useamman kerran havaintoihinsa, joita on tehnyt mainosten toteutuneista tai toteutumattomista vaikutuksista asiakaskontaktien syntyyn. Hän kertoi olevansa mukana valtakunnallisissa ja alueellisissa matkailuesitteissä ja ilmoittelevansa valtakunnallisissa lehdissä jonkin verran sesongin ulkopuolisina aikoina, mutta muuten pidättyvänsä lehtimainonnasta ja niin sanotusta kannatusmainonnasta. Tärkeimpänä mainonnan muotonaan hän mainitsi internet-sivut ”Et meillähän on ollu internet-sivut, ei nyt ihan kymmentä vuotta mutta lähes, yli viis vuotta kuitenkin ollu ja sitä kautta kautta uutta asiakasta löytyy kyllä”

Läheisten asiakassuhteiden luomisen tärkeyttä koskevaa väittämää Mika kannatti painokkaasti. Hän välittömästi kytki väittämän palveluhenkiseen vuorovaikutukseen, jolla synnytetään turvallinen ja tuttavallinen ilmapiiri:

H: Hyvä, sitte tossa on toinen, toinen väite. ((VÄITTÄMÄ 2))

B1b: No tämän mä allekirjaisin kyllä, et se tarvi asiakkaat ottaa niin et, pelata niin sanotusti niiden ehdoilla, olla valmis palvelemaan, niinku meilläki on, mul on kännykkä auki yötä päivää ja asiakkaat saa soittaa siihen, niil on numero tiedossa, jos niille tulee jotain kysyttävää, soittaa ne mihi aikaa tahansa että yrittäjä päivystää kyllä koko vuorokauden. Ja sillä lailla kun asiakkaisiin luo tuon läheisen suhteen ni niille tulee turvallisuuden tunne siinä. Ja sehän on tässä hommassa niin, että asiakas tuntee olevansa vieraana ja se huomaamattaan luovuttaa sen rahan. Siinä se perustuu, että se peritäänki laskulla aiemmin. Siinä vaiheessa kun se asiakas tulee, ni sille ei tuu sitä tunnetta, että hän on maksava asiakas. Hän tulee vieraaks ja häntä kohdellaan niinku vierasta. Hänen toiveet kuunnellaan ja, se nyt on monta kertaa ongelma justiin Keski-Eurooppalaisten kanssa että ku tarviis tehä muit-, töitäki ja sitte, hyvin monet niistä halua kutsuu sitte illanistujaisiin ja kysellä mutta se on se periaate että vaik ois kuinka kiire itellä ni yhtään ei passaa näyttää asiakkaalle että mulla on nyt kiire tästä johonki.

Kuvauksen mukaan yrittäjä omalla kommunikoinnillaan ja käytöksellään uudelleen kehystää (re-frame) yrittäjän ja asiakkaan välisen taloudellisen suhteen isännän ja vieraan väliseksi suhteeksi, ja synnyttää tällä tavoin läheisyyden kokemusta. Taloudelliset seikat häivytetään sivuun, muun muassa sillä että maksuasiat hoidetaan jo etukäteen. Hieman myöhemmin Mika kytki läheisten asiakassuhteiden luomisen myös siihen, että hyvällä palvelulla synnytetään pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Mika oli samaa mieltä myös seuraavan väittämän kanssa, joka koski kilpailijoista erottautumista ja asiakasryhmää. Henkilökohtainen kontakti asiakkaisiin oli hänen mukaansa yksi tekijä kilpailijoista erottautumisessa:

B1a: Joo tuossa on se villakoiran ydin että jotenki tarvii niinku erottuu kilpailijoista. Massasta tarvitsee tulla esiin. Koska mökkejähän on Suomen maa pilvin pimein täynnä, niitähän on. Mutta se on yks kilpailuvaltti tuo edellinen, että on läheiset suhteet. Mä kerran luin jostain Lomarenkaan palautteesta aikoinna, että yleisin moittimisen aihe oli se että isäntäväkeä ei nähny koskaa ja jos näki ni isäntä öris kännissä siellä. Että ne on niinku ne mitä ei passaa olla että, joka tapauksessa sillo, sillo ku asiakkaat tulee ni, pitää olla jos mahdollista kummanki paikalla mutta toisen ainakin paikalla silloin, siinä vaiheessa, siinä niinku erottuu jo tämmösestä niin sanotusta gryndereiden vuokraustoiminnasta, koska siellä ei oo muuta ku se, onko joku henkilö taikka sitte se on se avain ovelissa. Että siellä ei saa niinku minkäänlaista ihmiskontaktia...Että sillä saadaan se jatkuvuus että se asiakas tulee uudestaan ja sitä kautta saadaan se kate sille touhulle, saadaan käyttöastetta nouseen.

Suhteellisen korkea hinta oli hänen mukaansa toinen tekijä, joka erottaa hänet tietyistä kilpailijoista. Hänen mukaansa se osaltaan viestii korkeasta laadusta, mutta jättää toki myös tinkimisvaraa hiljaisina aikoina. Hän kuitenkin välttää luksusvaikutelmaa mainoksissaan. Mainoksilla luomaansa mielikuvaa hän käytti myös esimerkkinä siitä, miten itse vaikuttaa asiakkaisiin monista kilpailijoista poiketen:

B1a: Meillä on se periaatteena että systeemit on suunnilleen että, ei nyt ihan, siihen ei passaa niinku mennä että markkinoitas sitä että nää on nyt luksusta.

K: Mmm

B1a: Koska se niinku iskee takasi heti, sillä sillo jos asiakas tulee ja joku asia ei niinku kolahda siihen, ni silloin se pettyy heti, mutta sitte että se on pikkusen, ajetaan matalalla profiililla että se saa semmosen positiivisen yllätyksen kun se tulee ni, ni se on se vahvuus siinä.

K: Joo.

B1a: Että vaikka se tuntee siinä vaiheessa kun se on laskunsa maksanu ja ensimmäistä kertaa tulee että hiton kalliiseen paikkaan mää menen, mutta sitten kuitenkin kun se ovesta sisään tulee se yllättyykin positiivisesti siitä asiasta.

Myyntitaitoa koskevaa väittämää kommentoidessaan Mika korosti hyvin vahvasti myyntitaidon keskeisyyttä. Hän aloitti tekemällä eron yrittäjyyden ja perinteisen maanviljelyn välille.



B1a: No joo myyntitaitohan on kyllä olennainen asia tässä joka tähän yritystoimintaan on lähteny mukaan ni...saa niinku heittää sen, vanhanajan ajattelutavan että valio ja hankkija vie kaiken että ei tarvi ku tuottaa että,  
(molemmat nauravat))

...

B1a: ... tietystihä siin pikkuhiljaa kehittyty tuohon ajan kanssa, tuoho myyntiin mutta tota...tässä on kyllä niin päin että se asiakas on jo otollinen ostamaan siinä vaiheessa kun se ottaa yhteyttä että se on jo potentiaalinen asiakas. Se on niin sanotusti vaikee mokata se homma enää siinä vaiheessa, mutta tietysti se että ei yritä pakkomyyntiä. Sillon kun vapaa-aikaa myydään ei pakkomyyntiä passaa, ettei sitä asiakasta nurkkaan ahdisteta. Tosin toisaalta sille ei niinku passaa antaa kovin löysiä ohjia, mutta sen nyt on huomannu tuossa että ku asiakas ottaa ja se jää tietystihän se jää monta kertaa miettimään sitten se on jo paljon kun saa siltä yhteystiedot siinä vaiheessa ja sanoo että laitetaan se tuohon alustavasti että...soita päivän tai kahen päästä uudestaan. Et pidetään niin kauan sitä, ni sillon sen hyvin usein saa jo. ... Että...tämmönen niin sanottu etelänmatkan myyjien systeemi ei passaa olla siinä koska, kohde on ihan erilainen mitä myydään. Myyjänkin pitää olla pikkasen junttia, koska juntilaahan myydään sitä paikkaa.(molemmat nauravat)) niinku sitä imagoa saada pysymään, jos toinen soittaa ja on oikein rasvattu myyjä on toisessa päässä ni se helposti tökkää sillon kun tällasta maaseutulomaa myydään.

Sitaatissa Mika siis luettelee useita erilaisia myyntikeinoja, joilla hän omassa toiminnassaan voi vaikuttaa asiakkaaseen.

Väitteeseen, jonka mukaan omien tuotteiden ja toimintatapojen uudistaminen markkinoiden vaatimusten mukaan on itselle vaikeaa, Mika totesi aluksi, että kyllä sitä helposti urautuu. Omalla kohdallaan hän kuitenkin nosti esiin verkkosivujen laatimisen ja ylläpitämisen sekä meneillään olevan uusien vuokrahuoneiden rakentamisen esimerkkeinä uudistumispyrkimyksistä. Pihapiiriin tulevien huoneiden hän sanoi olevan nimenomaan asiakkaiden toivomuksista lähteneen idean. Toteuttamastaan mökkien kunnossapidosta ja palvelutason nostamisesta hän myös mainitsi esimerkkejä. Asiakkaiden mielipiteiden kuuntelemisen hän totesi olevan jatkuvasti olennainen osa työtään. Avantouintia ja kalastusmahdollisuuksien järjestämistä hän pohti suosittuina mahdollisuuksina, mutta totesi myös, että kaikkia toiveita ei kannata heti rientää toteuttamaan ilman huolellista harkintaa.

Väittämästä, jonka mukaan asiakkaiden kanssa keskustelemalla olisi hankala ratkoa asioita, Mika oli selkeästi eri mieltä. Hänen mukaansa ongelmat ovat harvinaisia, ja hän kertoi esimerkkejä siitä, miten on onnistunut sopimaan asiat myös tyytymättömien asiakkaiden kanssa muun muassa tarjoamalla ilmaisia tai alennettuja vierailuja hiljaisempina aikoina.

Asiakkaiden tai tilausten valikoimista koskevaan väittämään Mika totesi välittömästi, että ”No joo. Tää on tietysti vaarallinen asia, jos sen asiakas jossain vaiheessa tietää tämän. ((molemmat nauravat)).” Hänen mukaansa valikoiminen tapahtuu lähinnä kanta-asiakkaiden kautta. Kanta-asiakkaiden tavallisesti varaamia aikoja ei myydä ennen kuin tiedetään aikovatko he käyttää niitä. Piilovalikointia hän on tehnyt esimerkiksi kun aiemmin nuorisoporukat aiheuttivat melu-ongelmia ja pintavaurioita mökeissä. Hän pudotti vuodepaikkoja alemmaksi aiemmasta kymmenestä ja määritteli mökit selkeämmin perhekokoisiksi, ja pääsi näin haitoista eroon. Lemmikkieläin- ja tupakointikielto sisätiloissa myös seuloivat asiakkaita. Hän ei myöskään ole aktiivisesti markkinoinut itärajan taakse. Ympärivuotisista tai koko kesän kattavista vuokra-ajoista hän on myös pidättäytynyt, vaikka kysyjä on ollut. Hänen mukaansa tämä johtaisi liian vahvaan riippuvuuteen yhdestä asiakkaasta. Asiakkaan menettäminen veisi tällaisessa tilanteessa kerralla neljäsosan vuokratuloista, minkä paikkaaminen taas vaatisi paljon työtä.

Kaiken kaikkiaan Mika rakensi kommenteillaan itsestään kuvan yrittäjänä, jolla on runsaasti erilaisia vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla ja asiakassuhteessa. Hänen mukaansa väittämässä mainitut vaikuttamisen keinot ovat kaikki hänen omassa toiminnassaan tärkeitä ja hän myös itse hyödyntää niitä. Hän perusteli näkemyksiään vetoamalla omaan kokemukseensa ja toimintaansa, ja mainitsi esimerkkejä siitä, miten mainonta, myyntitaito ja muu asiakassuhteissa tapahtuva ja niitä muokkaava kommunikointi samoin kuin oman tuotteen ja toimintatapojen sääntely käytännössä näkyvät hänen työssään. Hän myös osoitti kykenevänsä erittelemään ja punnitsemaan näitä vaikuttamisen keinoja ja havainnoineensa niiden vaikutuksia omaa toimintaansa kehittäessään.

Merkille pantava seikka Mikän argumentoinnissa oli, että hän viittasi useaan otteeseen aiempiin kokemuksiinsa toimimisesta isomman jälleenmyyntiyrityksen alihankkijana. Hänen mukaansa liian suuri osa tuloista meni välittäjänä toimineelle yritykselle, jonka iso organisaatio lisäksi hankaloitti asioiden hoitamista. Mikän mukaan hänen toimintansa on ratkaisevan paljon helpompaa ja tehokkaampaa nyt kun hän hoitaa markkinoinnin itse ja on henkilökohtaisesti ja suoraan tekemisissä loppukäyttäjien kanssa. Hän siis itse jäseni omaa tilannettaan asiakassuhteen vertikaalisuus/horisontaalisuusulottuvuudella ja arvotti horisontaalisen

tilanteen selkeästi myönteiseksi omien vaikutusmahdollisuuksiensa kannalta ja näki vältettävänä liian riippuvuuden yhdestä asiakkaasta, erityisesti kun kysymyksessä on iso, välittäjänä toimiva yritys. Tässä suhteessa hän oli tyytyväinen nimenomaan nykyiseen tilanteeseensa.

### Paavo, metsäkoneyrittäjä

*Paavolla (G3a) on vaimonsa kanssa keskikokoinen viljatila ja sen yhteydessä toimiva, 1990-luvun puolivälissä perustettu osakeyhtiö, joka keskittyy metsäkoneurakointiin. Isompi osa perheen tuloista tulee urakoinnista. Yhtiölle hankitulla yleiskoneella kyetään hoitamaan niin harvennus- kuin avohakkuutkin. Pääasiakas on iso yritys, joka välittää palveluja metsänomistajille. Joitain satunnaisia tilauksia tulee suoraan yksityisiltä metsäomistajilta. Yrityksessä on palkattuna yksi vieras työntekijä. Haastattelu tehtiin Paavon kanssa.*

Mainonnan kannattavuutta koskeva väittämä pitää Paavo mukaan jossain määrin paikkansa joillain toimialoilla, mutta hänen omalla kohdallaan ei.

G3a: Joo tietysti riippuu siitä, tuota niin (mitä) harjoittaa että kyllähän tietysti nuo maatilamatkailut ja jokku tälläset niin kyllähän se tietysti voi olla jossain määrin kannattavaa.

H: Joo-o,

G3a: Tietysti, ei varmahan mitään hirveetä valtakunnallisia mainoksia mutta sellain aivan, aivan riittävän varmahan on kannattavaa. Meidän kohdalla ei, mainostaminen on aivan turhaa.

H: Se, elikkä sä oot niinku omallas kohallas täysin niinku, kielteistä kantaa että teiän kohalla ei,

G3a: No joo,

H: minkäänlainen mainonta

G3a: [joo, no se ei, se ei oo kannattavaa koska meillä on yks se urakanantaja ja, sitte yksityiset metsänomistajat niin, niille on turha kaupata palveluja koska ne käy ne palvelut hakemas sitten sieltä ((asiakasyrityksen nimi)) jos ne haluaa puuta myydä.

H: Joo.

G3a: Ne ei saa niitä itte poikki, niin ne kävelöö sinne ((asiakasyrityksen nimi)) ja sieltä tulovat sitten meille.

H: Joo, joo

G3a: Elikkä meidän on niinku turha mitään plakaattia ja,

H: [Aivan, aivan.

G3a: lehtimainoksia tehrä, .

...

G3a: Niin meidän kohdalla on tuo mainostaminen, se on aivan turhaa.

Seuraavaa väitettä kommentoidessaan Paavo totesi, että läheiset suhteet asiakkaan edustajien kanssa ovat aina yrittäjälle ja hänen liikevaihdolleen eduksi, vaikka jotkut myös kritisoivat henkilösuhteiden hyödyntämistä tarjousten tekemisissä. Hän ei suoraan sanonut läheisten asiakassuhteiden puuttuvan omalla kohdallaan, vaikkakin totesi, että olisi hyvä jos niitä olisi. Lopuksi hän totesi, että hänen yritystoiminnassaan läheisten suhteiden luomista tärkeämpää on työn laatu ja asiakkaan kannalta riittävän edullinen kokonaishinta.

Myöskään kolmas väite, ”Saadakse riittävän hyvän katteen on yrityksellä oltava tuotteet, jotka erottuvat kilpailijoista ja ovat juuri tietynlaisille asiakasryhmille tarkoitettuja” ei Paavon mukaan päde hänen tilanteessaan:

G3a: Tuota, ku meillä nyt ei erotu mitenkään, jos mä ajattelen niinku muita metsäkoneyrityksiä (kilpailijoina),

H: Joo.

G3a: meil ei niinku erotu mikään.

H: Joo.

G3a: Toisesta.

H: Joo-o.

G3a: Elikkä tuota, toisella on suurempi vain se kone, ja toisella pienemmät koneet.

H: Joo, joo.

G3a: Mutta siis ihan sama periaate on että,

.....

H: Nii just... No, entäs tää loppu sitte että. Ovat juuri tietynlaisille asiakasryhmille.

G3a: No, siinä mieles tietysti jotta tuota... se, niin no, pitäähän meillä olla metsäkoneet jos me työskentelemmä metsäyhtiöille

Myyntitaitoa koskevaa väittämää Paavo kommentoi toteamalla sen pitävän paikkansa silloin kun yritys myy jotain tavaraa vähittäismyynnissä, mutta hänen omalla kohdallaan myyntitaidolla ei ole merkitystä. Varauksena hän totesi, että, ”tai no periaattees mä oon yhren kerran myyny itteni, eli tää on, myyny tätä osaamista mitä minä osaan niin, näille metsäyhtiöille niin se on sitte, kun ei oo tarvinnu tehdä kun yhden kerran sen, niinku sen myynnin” .

Väitettä ”Minun on vaikea uudistaa tuotteitani ja toimintatapojani markkinoiden vaatimusten mukaan” Paavo kommentoi seuraavasti:

G3a: Joo, kyllä periaattees oon samaa mieltä...

H: Mites se näkyy, näkyy sitte?

G3a: Noo pääomavaltaasilla aloilla on yhtäkkiä vaikea. Esimerkiksi jos on joku päätehakkuukalusto. Esimerkiks meidän alalla.

H: Joo.

G3a: Niin, siit on helvetin vaikea tulla niinku, esimerkiksi jos urakanantaja sanoo että työtä ei oo tuolle kalustolle mutta harvennushakkuuta olis.

Työkoneiden vaatimat suuret investoinnit tekevät Paavon mukaan toiminnan uudistamisen vaikeaksi, vaikka yrittäjä ihmisenä olisi valmis omaksumaan uusia toimintatapoja. Omalla kohdallaan on hänen mukaansa asiaa kuitenkin helpottanut se, että hän on aikoinaan kyennyt uusimaan koneistusta asteittain, vanhoista ensiharvennukseen soveltuvista koneista yleiskoneisiin.

Seuraavaksi esitetty väite sai Paavolta selkeän hyväksynnän.

H: Joo. Jees, sitte... kutos väite kuuluu näin: Asiakkaitteni kanssa on hankala ratkoa asioita keskustelemalla.

G3a: Se pitää kyllä täysin paikkaansa.

H: Tää osu kohalleen.

G3a: Se on ihan sitten, soon aivan, ei tuon paremmin vois sitä sanoo.

H: ((naurahtaa))

G3a: Ne on määrääväs markkina-asemas ja, tuota... ne määrää mitä saa rahaa näistä. (Kun) ei voi niihin oikeestaan vaikuttaa niihin... justihin näihin taksoihin, niin ei niihin voi mitenkään vaikuttaa, (on vaan) kuunneltava.

H: Joo, nii että tuotteen hintaan ei, ei pysty vaikuttamaan.

G3a: Ei, nii ei jotta jos ei ne silla päällä oo jotta ne (rosentin korjaavat) taksataulukkoa nii,

H: Joo.

G3a: ei niitä saa ( ) ( ).

H: Nii.

G3a: Mutta jos (niinku) sillä päällä että viis prosenttia, me pudotamma korjuuhintoja niin ne pudottaa sen.

H: Että siinä ei niinku keskustelemalla ni, voi vaikuttaa.

G3a: Ei siihen, ei siihen voi

H: Mm, joo.

G3a: (Väki) pitää vaihtaa.

H: No-

G3a: Ei siin o, ei siin oo oikeen, sanoohan nämä herrat sitä neuvotteluksi mutta kyllä se, mummielestä se on täysin sanelupolitiikkaa.

H: Ai jaa, sitä kutsutaan neuvotteluksi (kuitenki).

G3a: Nii.

H: Joo.

G3a: Yritysmiehet, urakanantajan edustajat kutsuu sitä neuvotteluksi.

H: Joo.

G3a: Kyllä se on sanelupolitiikkaa.

Paavon mukaan siis suhde asiakkaaseen on selkeän epäsymmetrinen ja asiakkaalla on valtaetu, jota myös käyttää hyväkseen. Tasavertaista keskusteluyhteyttä ei löydy. Hänen mukaansa tämä asetelma ei rajoitu hintaneuvotteluihin, kuten ilmenee seuraavasta otteesta:

H: Mm. Mut te kuitenkin käytte paikan päällä keskustelemassa, nimenomaan keskustelemassa näistä asioista, eikö niin.

G3a: No, kyllä, kyllä. Me, yrittäjäpuoli yleensä kuunnellahan ja he keskustelevat.

H: Joo. No onko jotain asioita, mistä voidaan keskustella.

G3a: No kyllä nyt tietysti on mutta ne ei sitte enää oo sellaisia jotka merkittävästi liiketoimintahan vaikuttaa että.

H: Nii, nii.

G3a: Ne on sitten jotaki (minimaalisen) pieniä jotain,

H: Joo, no mitä esimerkiks.

G3a: No esimerkiks jos, tuota, on joku iso oja vaikka johonki leivikkohon ja tuota, siit ei pääse enää koneella ylitte.

H: Mm,

G3a: Jot se on niin suuri ettei enää pääse et (siin pitää) tehdä siihen silta.

H: Joo.

G3a: Niin siitä keskustelemalla voi saada tuntityökorvauksen sen sillan tekemisestä.

Paavo kommentoi tilausten ja asiakkaiden valikointia koskevaa väitettä toteamalla, että satunnaisten pienasiakkaiden tilauksia on varaa valikoida, jos esimerkiksi matka olisi liian pitkä tai tilaus kovin pieni. Pääasiakkaan tilaukset on pyrittävä tekemään kaikki, eikä tämän asiakkaan vaihtaminen ole hänen mukaansa realistinen vaihtoehto.

Kaiken kaikkiaan Paavo esittäytyi kommentoissaan yrittäjänä, jolla ei juuri ole käytössään markkina-areenalla ja asiakassuhteessa vaikuttamisen välineitä, eikä tämän myötä vaikutusmahdollisuuksia. Mainonnalle ja myyntitaidolle ei ole käyttöä hänen tilanteessaan. Kommunikointi asiakkaan kanssa ei avaa vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tuotteen ja oman toiminnan sääntely on hyvin rajallista ja sidottua.

Kolmannen väittämän kohdalla Paavo osoitti tuskastumisen merkkejä kiroilemalla. Hänen mukaansa väittämiä oli vaikea kommentoida, koska ne eivät istu hänen toimialalleen.

G3a: (Se on) vähän niinku, vaikeeta kun tää on helevetin vaikee nää metsäkonealat niinniin, nämä kysymykset ei niinku niin sovi. Niihin on viitun vaikee vastata.

Tuskastumisen taustalla voidaan myös arvella vaikuttaneen Paavon havainto tai kokemus siitä, että väittämien ja hänen kommenttinsa myötä rakentuu kuva, jonka mukaan häneltä puuttuu vaikuttamisen välineitä markkina-areenalla. Häntähän oli lähestytty nimenomaan yrittäjänä, eikä tällaisen kuvan rakentuminen välttämättä vastaa yrittäjään kohdistuvia rooli-dotuksia. Tätä tulkintaa tukevat haastattelun loppuvaiheessa esitetyt kommentit, joissa Paavo edelleen ruotii asiakassuhteensa luonnetta ja kritisoi asiakkaan määräävää asemaa:

G3a: Noo, kun nämä nyt on nämä metsäjätit, mummielestä määrääväs markkina-asemas niin, sitte niillä joidenka kans ne teköö yhteistyötä niin, ne on niin heikkoja niihin nähren, että siin ei, siin ei sellasta rehtiä sellasta yhteistoimintaa ja täällä kentällä niin, meidän asema ei vahvistu eikä me pystytä välttämättä kehittymään niinku, itsenäisinä yrittäjinä.

H: Joo, joo.

G3a: Koska, ne meidän rahat on niin siellä määrääväs markkina-asemas kiinni, elikkä ne pystyy viemähän meitä taaksepäin, ne pystyy meitä viemähän eteenpäin, ja vain silloin kun ne haluaa.

H: Joo, joo. Nii että se, määräävä markkina-asema niinku estää tämmösen rehdin yhteistoiminnan.

G3a: Niin no, kyllä ainaki täällä mettäpuolella niin,

H: Mm.

G3a: kyllä me yrittäjät (oomma) ihan täysin kiinni urakanantajista. Eikä, jos ei meil oo, jos ei meille tuu jostain muualta rahaa, et se tuloo kaikki koneurakoinnista, niin kyllä meidän (lopuks) vaikee on kehittää yrittystä.

Paavo siis myös, Mikan tavoin, jäsensi ja tulkitsi omaa tilannettaan markkina-areenalla asiakassuhteen horisontaalisuus/vertikaalisuus-ulottuvuudella. Mikan tavoin hän myös arvotti horisontaalisen suhteen positiiviseksi, ja vertikaalisen kielteiseksi. Hänelle tuskastumisen lähde oli se, että joutuu toteamaan oman tilanteensa nimenomaan vertikaalisen suhteen mukaiseksi. Paavo jopa pohti voiko hänen asemassaan olevia kutsua yrittäjiksi, edellä mainitusta asiakassuhteen luonteesta johtuen. Hän hahmotteli yrittäjän kriteerinä laajaa asiakaskuntaa, joka avaisi yrittäjälle vaikutusmahdollisuuksia:

G3a: Niin, että mä käsitän sillä yrittystoiminnalla sen, että on paljo asiakkahia siinä ympärillä, jotta sul on niinku, ((huokaa)) lainausmerkis tilaa liikkua siinä sun asiakaspiirissä.



## Koonti vertailuna

Näiden yrittäjien tilanteet ovat siis keskenään varsin erilaiset. Paavolla on yksi avainasiakas, suuri yritys, joka myy häneltä ostamaansa palvelua eteenpäin. Mikalla on lukuisia asiakkaita, jotka ovat yksityisiä kuluttajia ja häneltä ostamansa tuotteen loppukäyttäjiä. Paavon asiakassuhde on siis korostuneen vertikaalinen ja Mikan taas horisontaalinen. Myös kuva yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista markkina-areenalla ja asiakassuhteessa poikkeaa selkeästi. Kommentoidessaan markkinoinnissa ja asiakassuhteessa vaikuttamisen välineitä koskevia väittämiä esitti Mika itsensä yrittäjänä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia, kun taas Paavon tapauksessa rakentui kuva yrittäjästä, jolta tällaiset vaikutusmahdollisuudet pitkälti puuttuvat.

Näiden tapausten valossa asiakassuhteen horisontaalisuus tai vertikaalisuus näyttäisi olevan varsin suoraviivaisessa yhteydessä vaikutusmahdollisuuksiin ja niiden kokemiseen. Myös Mika ja Paavo kumpikin itse liittivät nämä seikat yhteen. Lisäksi oli selvästi havaittavissa, että Paavo antoi ymmärtää olevansa tyytymätön vertikaaliseen suhteeseensa ja katsovansa itseltään puuttuvan sen myötä vaikutusmahdollisuuksia. Mika vastaavasti oli tyytyväinen päästyään eroon vertikaalisesta suhteesta ja saatuaan siksi lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia.

## **5 Miten Mikan haastattelusta välittynyt vaikutelma toteutui muissa horisontaalisen asiakasrakenteen tapauksissa?**

Mika kykeni kommenteissaan liittämään kaikki väittämissä mainitut vaikuttamisen tavat tai keinot omaan toimintaansa. Hän esitti näihin pieniä varauksia, kuten että mainontaan panostaminen ei ole automaattisesti kannattavaa, tai ettei asiakkaiden valikointia pidä paljastaa asiakkaille. Näillä varauksillakin hän kuitenkin vahvisti vaikutelmaa omista vaikutusmahdollisuuksistaan: hän osaa punnita minkälainen mainonta on kannattavaa ja minkälainen ei, ja hän kykenee vaikuttamaan asiakkaisiin omaa kommunikointiaan sääntelemällä.

Mika itsekin liitti omat vaikutusmahdollisuutensa asiakaskunnan rakenteeseen eli siihen, että hänellä on useita loppukäyttäjäasiakkaita aiemman yhden ison välittäjäfirman sijasta. Tutkimuksessa mukana olleista neljästäkymmenestä tapauksesta neljatoista oli asiakaskuntansa rakenteen osalta Mikan tilanteeseen verrattavissa. Tarkastelen seuraavaksi sitä, onko näiden tapausten haastatteluissa tunnistettavissa samanlainen vaikutelman rakentuminen kuin Mikan kohdalla, ja minkälaisia eroavuuksia tässä mahdollisesti esiintyi.

*Tapaus B2 on pariskunta, joka hoitaa vuonna 1997 perustettua osakeyhtiötä. Yritys järjestää tilausruokailua ryhmille, ohjelmallisia saunailtoja ja perhejuhlia sekä tarjoaa puitteet kokouksille ja koulutuspäiville. Asiakkaat ovat sekä yritysasiakkaita (ryhmiä) että yksityisiä eri puolilta Suomea, osa kanta-asiakkaita. Mies käy palkkatyössä tilan ulkopuolella mutta osallistuu palvelutuotantoon iltaisin ja viikonloppuisin. Vaimo työskentelee yrityksessä päätoimisesti. Kaikkiaan seitsemän eri henkilöä toimi avustavissa tehtävissä osa-aikaisesti tuntitöinä. Maatilan maat on vuokrattu ulkopuoliselle, rakennukset ovat vuokrattuna oman yrityksen käyttöön. Haastattelu tehtiin yhdessä pariskunnan kanssa.*

*Tapaus B3 on pariskunta, jossa miehen päivastuulla on viljatilaa ja lihasikalan hoito vaimon pyörittäessä ratsastustoimintaa. He harjoittivat jo aiemmin ponikasvatusta, mutta viitisen vuotta sitten aloitettiin koulu- ja esteratsastustuntien antaminen islanninhevosilla. Asiakkaat ovat lähialueelta ”automatkan” säteeltä. Ratsastustunnit ovat kenttätunteja, maneesin eli sisäratsastushallin rakentaminen on tulevaisuuden suunnitelmissa. Tuotteena on myös maastovaellusten järjestäminen laavupysähdyksineen. Tällaisen elämymatkailun asiakkaina ovat lähinnä yritysten työntekijäryhmät. Vierasta työvoimaa ei käytetä. Haastattelu tehtiin vaimon kanssa.*

*Tapaus B4 on pariskunta, jonka tuote myös perustuu hevosharrastukseen. Tilalla kasvatetaan viljaa ja heinää, yli puolet tuloista tulee kuitenkin ratsastustoiminnasta. Jo aiemmin tilalla oli hoitohevosia, mutta kymmenisen vuotta sitten aloitettiin ratsastustuntien antaminen. Vaimolla on itsellä alan koulutus, lisäksi on palkattuna yksi opettaja. Toinen palkkatyöntekijä on tallinhoidossa. Tilalla on sisäratsastushalli. Tavallisten ratsastustuntien lisäksi tuotteena on ratsastusleirejä nuorille, joita varten ovat myös erilliset majoitustilat. Kalliokiipeilyä ja luontoretkiä on myös järjestetty jonkin verran. Asiakkaista kolmannes tulee omasta kunnasta, loput eri puolilta Etelä-Suomea. Haastattelu tehtiin yhdessä pariskunnan kanssa*

*B5 on pariskunta, jonka yritystoiminnassa tärkeimmällä sijalla on itse asiassa maatilatuotteiden myynti. Tilalla kasvatetaan herneitä ja mansikkaa, mutta tuotteita tuodaan myös Virosta. Kesäisin pellolla on virolaisia poimijoita. Vakituksia suoramyyntipaikkoja on toreilla kolmella paikkakunnalla. Näissä on palkatut myyjät. Tämän lisäksi he pitävät neljättä vuotta ravintolaa, jossa on pubi ja ruokapuoli, jossa järjestetään myös karaokeiltoja. Vaimo toimii ravintolan päällikkönä, mies työskentelee usein myös siellä, palkattuja työntekijöitä on kaksi. Asiakaskunta on pääasiassa kanta-asiakkaita lähialueilta. Ravintolan ja maatilatuotteiden myynnin lisäksi mies harjoittaa jonkin verran kiinteistökauppaa ja -neuvontaa Virossa. Haastattelu tehtiin miehen kanssa.*

Muiden majoitus- ja matkailupalveluyrittäjän haastattelut noudattelivat varsin pitkälle samoja painotuksia kuin Mikan. Kaikki sanoivat käyttävänsä mainontaa jossain muodossa ja punnitsevansa sen kannattavuutta huolellisesti. Esimerkiksi B4b kommentoi ensimmäistä väittämää seuraavasti:

B4b: Joo siis no oon, oon tietysti mut se riippuu vähän siitä missä suhteessa sitä haluaa et... Et kyllähän pakko on näkyä jossakin. Et meillä esimerkiks niin, mä oon todennu tässä nyt vuosien varrella et, paras, näkymispaikka on nää lasten, hevosalan lehdet. Lapset kuitenkin hakee sitä tietoa, ne on niinku ensisijaset, ne jotka, tämän alan yrityksiä, tutkii ja selaa. Kai ne sieltä netistäki hakee esimes meillon, siellä, keskustelupalsta, ... likat joskus käy huvikseen kattomas siello hirvee määrä porukkaa ku juttelee mejän talliasioita.

Kaikissa neljässä haastattelussa myös kannatettiin painokkaasta väitettä läheisten asiakassuhteiden luomisen tärkeydestä. Haastateltavat liittivät läheisyyden luomisen asiakkaiden henkilökohtaiseen kohtaamiseen, asiakkaiden kuuntelemiseen ja keskustelemiseen heidän kanssaan. Kahdessa haastattelussa tuotiin esiin erityisiä keinoja läheisyyden luomisessa. Esimerkiksi B2b kertoi väittämää kommentoidessaan, että

B2b: Ja se ilmapiiri kun ne asiakkaat tuloo tänne niinkun nyt tänään oli tuolta Keski-Suomesta oli bussiryhymä niin ku sä pystyt luomahan semmosen mukavan hauskan läheis- tavallansa läheisen ilmapiirin, et me ollahan nyt justihin tehty juuri teitä varten näitä ruokia, ruualla on aina tarina joka kerrotaan ja että asiakkaat näkee että heitä varten on tehty sitä tätä ja tuota.

H: Nii että voit ymmärtää tän läheisen sanan paikka myöskin vaan lyhytaikasen asiakkaan kanssa.

B2b: Niin, niin et me ollahan aitoja. Ne on samalla meidän, vieraita vaikka ne on asiakkaita. Ei liian läheinen mutta pitää olla kumminkin

H: Joo.

B2a: Ja tuo on niinku vähän tuo, ristiriitanen toi et mitä tuo tarkoittaa että, meillähän on muutama yritysasiakas joka käy meillä paljon. Et ne ottaa ensin meihin yhteyttä, onko meillä tilaa. Et niitten kaa meillon läheiset suhteet elikkä niitten kans ollaa paljo tekemisis näitten isäntien kans, ja ne tunnetaan jo ja me tiedämmä mitä he vaatii ja, ja ne ohjelmat ja muut tehdähän mistä ne on niinku tykänny. Että ne saattaa soittaa vaa sanoot ihan niinku samaa viimeksi. Tehdähän semmonen juttu. Et ne saattaa sanoo vaan et nyton semmosia henkilöit nämä tykkää nyt naudanlihast tai nyt tykkää linnusta ja muuta vai ihan niinku nyt tiedätte. Elikkä heihi meillon läheiset suhteet ja, niiten kans pelaa

Kaikki myös toivat esiin esimerkkejä tuotedifferoinnista omalla kohdallaan. Muun muassa ravintolaan järjestetyt ohjelmanumerot, erikoisruoat, keskittyminen tietynlaisiin hevosiin tai erityispalveluihin sekä erilaisten tuoteyhdistelmien rakentaminen mainittiin. Myyntitaitoa pidettiin tärkeänä, erityisesti kykyä perustella tuotteen hinta. Varauksena korostettiin kuitenkin tuotteen ja palvelun laadun ensisijaisuutta. Kaikki näistä haastatelluista kiistivät tuotteen ja toimintatapojen uudistamisen olevan vaikeaa omalla kohdallaan, ja perustelivat kantaansa myös omalla toiminnallaan. Esimerkiksi:

B3b: Nn, No tota... ei oikeistaan, koska tuota siinä mielessä et jos sul, jos on joku tietty linja et sä teet vaan näin ni sitte jos ei riitä esimerkiks asiakkaita silleen, ni pakkohan sitä on lähtee muuttamaan. Esimerkiks meillä on hirveesti asiakkaat pyytäny et pitäis tehdä viikonloppukeikkoja elikkä et yövytään. No me oltiin pitkää sillee et ei myö lähetä ku se on aika rankkaa ja sit on pienet lapset ja näin, mutta kyllä myö nyt ollaan-ens kesänä lähetään vetämään.

Asiakkaiden kanssa keskustelemista koskeva väittäjä sai vahvan kannatuksen kaikilta matkailualan haastatelluilta. Useimmat perustelivat kantaansa kertomalla esimerkkejä hankalista tilanteista, ja mainitsemalla keinoja, joilla

niitä ratkotaan. Esimerkiksi pariskunta B2b korosti toistuvasti huumorin tärkeyttä hankalien asiakkaiden kanssa keskustelemisessa.

B2b. Et ei oo sitte ollu eikä semmosia riitoja eikä erimielisyyksiä että kyllähän kättä on väännetty ja kaliapullo k kaatunu ja emäntää on vähä josku miesvierahat aharistellu mut siitäki selevitähän ((nauraa)) leikkimielisesti.

B3 kuvaili vuorovaikutusstrategiaa, jossa pidetään yllä asiakkaan valinnanmahdollisuuksia:

B3b: No ei piä paikkaansa. ((nauraa)) Kyllä miä osaan ihan- oon onnistunu ratkomaan.

H: Mm, mm. Että, että on helppoa.

B3b: On miun mielestäni kyllä. Elikkä mul on semmonen systeemi et kun esimerkiks asiakas tilaa tunnin, ni mä aina kysyn että haluuskä toivoo jotain hevosta, elikkä kukaan ei toivo yleensä sellasta hevosta jol ei oikeen pärjää, paitsi lapset ny sit, mää sanon suoraan että jos se toivoo jotain sellast hevost jolla se ei pärjää että sä et pärjää sille ja kyllä ne uskoo sen. Ja sitte jos ne toivoo jotain sellasta hevosta joka on menny hirveesti tunteja sinä päivänä, niin mä sanon että se on menny niin paljon, kaikki ymmärtää ku se on kuitenkin eläin, et se on menny niin paljon tunteja et sit pitää toivoo jotain muuta. Mut mä annan siis mahdollisuuen valita sen millä ne haluu ratsastaa Ja tuota-

H: Mutta keskustelemalla [()

B3b: [Nii keskustelemalla, jos niitten kanssa et keskustele etkä anna niille mahdollisuutta niinku ite vaikuttaa ni eihän ne- se on just sitä asiakaspalvelua,

Asiakkaiden ja tilausten valikointia koskevaa väitettä kommentoitiin korostamalla, että se on toisinaan välttämätöntä. Esimerkiksi ravintolassa viihtyvyyden säilyttämiseksi on karsittava häirikköiviä asiakkaita tai hevosalleilla liian hankalia lapsien vanhempia, ja palvelun tason takaamiseksi myös ruuhkia on toisinaan syytä välttää tilauksia valikoimalla. Painokkaana varauksena esitettiin, että ”pärstäkertoimen” mukaan ei valikoida.

Kokonaisuutena ottaen siis matkailu- ja majoituspalvelualaa edustavat haastattelut noudattivat kaikki Mikan kohdalla tunnistettua kaavaa. Sävyeroja toki löytyi, mutta kokonaisvaikutelma rakentui ehkä yllättävänkin yhtenäiseksi. Tämän voisi arvella kertovan kyseisen toimialan luonteesta, esimerkiksi siitä, että majoitus- ja matkailupalvelujen tarjoaminen hyvin avaa

mahdollisuuksia markkina-areenalla vaikuttamiseen, tai että tällä alalla toimiminen tarjoaa retorisia resursseja tällaisen vaikutelman luomiseen.

Maatilan tuotteiden myynti -toimialan haastatteluista kaksi edusti asiakaskunnan rakenteen puolesta Mikan tilanteeseen verrattavaa horisontaalista asetelmaa.

*L3: Pariskunta asuttaa pientä tilaa, mutta kumpikin käy päätoimisessa palkkatyössä tilan ulkopuolella. Tilan toiminta perustuu mansikan, juuresten ja vihannesten sekä lampaan ja kalkkunanlihan suoramyyntille. Suoramyynti on ”mukava lisätulo” mutta vaimo kutsuu sitä kuitenkin enemmän harrastukseksi kuin varsinaiseksi yritystoiminnaksi. Asiakkaat ovat yksityistalouksia paikkakunnalta. Merkittävän lisän asiakkaisiin tuo lähellä sijaitseva matkailukeskus, jonka asiakkaat pysähtyvät usein ohikulkiessaan ostamassa tilan tuotteita. Tilaa on pidetty parikymmentä vuotta. Alkuvaiheessa tuotteet myytiin tukkukauppaan mutta suoramyyntiä on harjoitettu jo kymmenisen vuotta, koska se osoittautui selvästi kannattavammaksi. Teini-ikäiset tyttäret auttavat pakkaamisessa ja myynnissä. Mansikoista on myös aloitettu jalostaa pulloitettua mehua, jonka myynti on alkanut lupaavasti. Haastattelussa oli vaimo.*

*L5: Pariskunnalla on kotieläin ja viljatila. He myyvät heinää ja kauraa hevostalleille sekä useanlaisia tuotteita suoramyyntinä tilalta. Lemmikiksi myytävät munituskanat on viimeisin menestystuote. Poika on vuokrannut osan pelloista ja viljelee luomuviljaa. hänen jauhamaansa luomujauhoa on myös myynnissä tilalla. Tila on toiminut 1990-luvun puolivälistä lähtien kotieläinpihana. Vieraskäyntimaksut eivät tuota kovin paljoa, mutta vierailijat usein myös ostavat samalla tilan tuotteita. Suoramyynti ja tilavierailuasiakkaat ovat oman ja lähikuntien kotitalouksia ja perheitä. Myynti tuottaa hieman yli puolet tuloista, maataloustuet toisen puolen. Haastattelu tehtiin pariskunnan kanssa.*

Väittämien kommentointi noudatteli näissäkin edellä esiteltyjä painotuksia. Mainonnan kannattavuutta punnittiin hieman varauksellisestikin mutta samalla tuotiin esiin, että sitä valikoidusti käytetään ja sen tehoa seurataan:

L5a: Noi on just vaikeit tommonen, ku se on, mainontaan panostaminen. Jos nyt ajattelis, mitä esimerkiks lehtimainonta maksaa, pistää lehteen mainos, nih ((naureskelee puhuessaan)) tällänen hommahan menee nurin heti, emmä usko et sitä nii paljo tulee, siis onhan meilläki joku mainos ollu joskus jossakin, mut mun mielest sielt ei oo tullu mitään, joku Jussin pussiki on sit taas , sielt ei tuu kukaan, et se on tietysti mihin sen laitot mut yleisesti ottaen, tää lehti ja semmonen mainonta on liian kallist

tämmöseen et jotain muuta kautta pitää saada, miksei internetki oo just sit se on halpaa ja jos ihmiset yhä enemmän kattomas nii se on yks semmonen halpa. Kylhän siis joo mainontaan panostaminen kannattaa mut mihin mainontaan, se on sitte se kysymys et jos sä laitat sen väärään paikkaan ni sehän kaatuu koko homma.

L5b: Parempaa mainontaa meillon nää tilaisuudet, missä ollaan oltu

L5a: Niinno se on, se on [hyvää mainontaa, että ku on joku, niinse on-

L5b: [Ja tapahtumat ja muut missä ollaan tuotteiden ja eläinten kanssa, ni ne tuo asiakkaita kyl et muutaman kerran vuodes, ni kyl sen huomaa heti aina että huippu tulee sitte sen jälkeen.

H: Joo, mimmosia tilaisuuksia-

L5a: No niiton on näitä, tossaki on Järvenpäässä on se syys Maa Elää

L5b: [Maa Elää, tämmönen syysmarkkinat ja-

L5a: [semmonen syysmarkkina, ja tosson Anttilas on semmonen, Elomarkkinat ja sitton kaiken maailman kuppikunnat pitää noita-

L5b: Eri järjestöjen juttuja.

L5a: Nii, järjestöt pitää noita, niin sellanen mainosta, mainonta et ollaan jossain tilaisuudes ja ollaan siin näkyvillä mutta jos jos puhutaan jostain lehdistö ja vastaavist mainoksist ni, ei sillä oo. Sitte tietyst sellanen mainonta mihin ei makseta et lehti tulee tänne haastattelee meittii ja, semmonen (tekee hyvää) ja se, se tietysti on. Eihän ilman mainontaa tietyst tulla toimeen jousei kukaan tiedä meist mitää ni ei kukaa tänne tuu. Mut, mutku täs mainonnaski on heti se mielikuva et jossain lehdes on iso mainos tai televisios tai tienvarressa tai jossain, niin, ne ei oo ehkä oikeen sopivii meille.

Vastaavasti L3 kommentoi:

L3b: Olen samaa mieltä. Mehän ollaan panostettu mainontaan, mainontaan tässä, meil on esimerkiks tommoset, tuo oli vissiin jo ensimmäinen tämmönen isompi luokka toi, meil on tommoset peräkärriyt niinku tuolla pihalla näkyy, elikkä me siihen hommattiin ne teipit,

H: Joo

L3b: teipit joo elikkä siin lukee yhteystiedot ja, ja sit meil on ollut, ollu keväisin, taik sii kesällä kun mansikat kypsyy tai rupee tulemaan myyntiin niin meil on lehti-ilmoitus, ja ja totanoinni...tarpeen mukaan ollaan ilmoitettu lehdessä.

Haastateltava jatkoi kommentointiaan kertomalla tienvarsi-ilmoituksista. joissa on ollut liikennelaitoksen kanssa ongelmia mutta jotka ovat tehokkaita.

Kummassakin haastattelussa kannatettiin väitettä läheisten asiakassuhteiden luomisen tärkeydestä. Keinoksi mainitaan henkilökohtaisen tason keskustelu, jota L3 kuvaili seuraavasti:

L3b: Joo. Ainakin, miten mä nyt tähän kommentoisin. Täähän nyt voi koskee tosiaanki mitä yritystä vaan, et. Ainakin tyytyväisiä asiakkaita on ollu ja sit ku kesällä se on paljo sitä sosiaalista kanssakäymistä myöski ku ihmiset tulee tänne ja, ja tota vaihdetaan kuulumisii ja on sitä, semmosta, kanssakäymistä myöskin, et kyl ne aina uudestaan on tohon tulos

H: Joo, joo

L3b: Et tota jos nyt tarkotetaan täl läheisten suhteiden luominen asiakkaisiin...ja sitä kauttahan sit taas juttu kiertää, se mainonta kulkee myöskin sit eteenpäin,

Hän mainitsi ongelmaksi kiireajat, jolloin kesälomalaisten kanssa pitäisi töiden ohessa ehtiä juttelemaan.

Molemmissa haastatteluissa vedottiin suoramyyntiin ja kotieläinpihaan omalla lähialueella erottuvana tarjontana. Tuotteiden paikallisuus, tuoreus ja mahdollisuus itsepoimintaan mainittiin myös. L5 korosti tuotevalikoimansa omaperäisyyttä, esimerkkinä lemmikkikanat. Myyntitaidon tärkeyttä perusteltiin molemmissa haastattelussa omaan päivittäiseen asiakastyöhön vedoten. L3 esitteli omia myyntitaitojaan seuraavasti:

L3b: Kyl mä olen monta kertaa myyny, just, ko ihminen tulee jotain perunoita, sipulia hakemaan ni sit jos on esimerkiks illalla sit jo jääny jotain mansikkaeriä siin, et ”nyt olis tämmöstä täs” et totanoinni et ”jokos olet hankkinut” tai tämmösen tyyppistä, ni tota, ”Ai jaa, noniin, no jos mä otanki sen sit”, taik jotain tän ihan...Et kyl mä, ainakin, myyn.

Pariskunta L5 arvioi myyntitaitojaan vaatimattomammin, mutta yhtä kaikki toi samalla esiin, että tällainen vaikuttamismuoto on käytössä:

L5a: No eikai me nyt kovin hyvii myyjii olla mutta kyllä täs nyt jotenki myydään-

L5b: Ja koko ajan kehitty taito.

L5a: Nii, kehittyhän se taito tietyst hiljalleen mutettä, totta kai se huippumyyjä ja se huonompi myyjä ni kai me nyt jossain välis ollaan mutta,

H: Nii mutet on, on tää, tämä on tärkeetä



L5a: On se sinänsä että sitä paremminhan se, tottakai jos sä oot hyvä myyntimies niin, eihän siitä, tottakai se paremmin menee kaupaks. Mut se on niin yksilöllinen, tottakai sitä kehittyä ja ohan se alussa vaikeempaa kun ei o tottunu myymään

L3 torjui väitteen uudistumisen vaikeudesta vedoten aloittamaansa mehunjalostustoimintaan. Haastattelussa L5 tämän väitteen kommentoinnissa vedottiin kiinnostavasti asiakaskunnan rakenteeseen:

L5a: Se nyt on siinäki just että ku meil on monta sortimenttia niin, jos ei yks käy kaupaks tai menee huonommin kaupaks ni ohan siel taas joku toinen joka menee vähän paremmin, neki vaihtelee aina sitte,

H: Nii että teil on-

L5a: Ei se nyt niin, [kauheen suuri ongelma nytte ainaka täl hetkellä o että,

L5b: [mut et tuotekehittelyhän on kokoajan niinku, mahdollista

L5a: Mut tottakai siin nyt aina on semmosta, esimerkiks vaihtelua et välil tuntuu, tuntuu et joku menee kovastikki ja sitte taas yhtäkkii ei mee

H: Onko se rea reagoiminen sitte, helppoa?

L5a: Helppoo, mutta ainakin semmost että... No ehkä se on helpompaa ku täs on monta pientä asiakasta et ois yks iso joka sanois että nyt tää ei kelpaa mut tee jotain uutta.

H: Nii että ei oo semmosta, riippuvuutta. [L5b: mm]

L5a: Nii se on tottakai riippuvuusha on suurempi jos sullon joku, joka esimerkiks nyt vaikka, sitte välittää ja ostaa koko homman, ni sehän määrää sitten, sitten minkälait tuotetta ja sitten se on katastrofi jousei se osta. Tässä ainaki se on pehmeempää jos joku ei ny osta jotain ni sei sitten osta mutta tota se, se laskee niinku tasasesti sitte ku se että olis olis sit kiinni yhdestä, joka sanoo et nyt hän ei osta.

Tässä siis vedotaan Mikan tavoin nimenomaan horisontaaliseen, useiden asiakkaiden tilanteeseen etuna yrittäjän vaikutusmahdollisuuksien kannalta. Yhden ison asiakkaan asetelma esitetään samalta kannalta ongelmallisena.

Kummassakin haastattelussa väitettiin, että asiakkaiden kanssa on helppo ratkoa asioita keskustelemalla. L3 mainitsi tinkimisen toisinaan kiusalliseksi seikaksi. L5a:n mukaan ainoa tilanne, jossa he valikoivat asiakkaita on sellainen, jossa pitäisi toimittaa tuotteita liian pitkän etäisyyden päähän. L3 ei kyennyt yhdistämään tätä väitettä omaan toimintaansa lainkaan. Hän hieman tuhtui koko väittämästä:

L3b: Varaa... No on tääkin nyt kysymys ((naurua)). On tääkin nyt kysymys et, et totta kai täs, varaa ja varaa, jos tää tarkoittaa niinku... et jos tätä

ajattelee niinku, rahallisest varaa ni eihän semmosta et ainahan sitä halua ottaa mahdollisimman suuren, suuren hyödyn, et, et totanoinni en oo kyl koskaa valikoinu, on tää vähä hullumaine väite sinänsä

Kaikkiaan voidaan todeta, että myös maatilatuotteiden myyntiä edustavissa haastatteluissa kommentointi noudatteli Mikan haastattelun painotuksia ja haastateltavat rakensivat vastaavanlaista vaikutelmaa yrittäjästä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla. Sävyeroja toki löytyi. Esimerkiksi L3:n haastattelussa kuva mainonnan käytöstä vaikuttamisen välineenä on Mikan verrattuna vaatimattomampi: nettimainontaa ei käytetä eikä tehdyn mainonnan tehon arviointeja esitetä. Itse harjoitettuun mainontaan yhtä kaikki kyettiin vetoamaan.

Silmiinpistävin ero vaikutelman rakentamisessa voidaan tunnistaa siinä, että L3 ei kyennyt liittämään asiakkaiden tai tilausten valikointia omaan toimintaansa lainkaan, vaikka hän pitkään asiaa pohti. Tässä on hän erosi kaikista tähän mennessä esitellyistä ryhmän I haastateltavista.

Seuraavat kaksi ryhmän I haastatteluista edustivat elintarvikkeiden jatkojalostusta.

*D3 on mies, joka yhdeksänkymmentäluvun puolessavälissä otti hoitaakseen vanhempiensa pari vuotta aiemmin aloittaman teurastamo- ja lihanmyyntitoiminnan. Hän kehitti tuotevalikoimaan tuolloin mukaan makkaran ja palvituotannon. Omalla tilalla on viljanviljelyn lisäksi viitisenkymmentä emakkoa ja neljäisataa lihasikaa. Naudan ja lampaanliha ostetaan muilta tiloilta. Jalostustoiminta tuo kaksi kolmasosaa tilan tiloista. Tuoreliha on tärkein tuote, vaikka kokonaisvalikoima sisältää myös makkaroita ja keittotuotteita. Tuotteet myydään suoramyyntinä eri pisteissä läheisessä pikkukaupungissa sekä oman ja naapurikuntien alueilla. Jonkin verran menee myös vähittäiskauppojen kautta. Puoliso on töissä tilalla, lisäksi on palkattuna neljä vierasta työntekijää päätoimisesti. Kiireapuna käytetään yhdestä kolmeen henkilöä. Haastattelu tehtiin miehen kanssa.*

*D1 on nainen, joka on kuusi vuotta hoitanut vanhemmiltaan ostamaansa tilaa. Tilan pääelinkeino on maidontuotanto, jota harjoitetaan pitämällä pariakymmentä lypsylehmää. Vanhemmilla oli ollut tilalla kotileipomo, jonka toimintaan D1b:kin oli pari vuotta osallistunut. Leipomotoiminta on kuitenkin vanhempien eläköitymisen myötä jäänyt vähemmälle. D1b on aloittanut juustonvalmistuksen, mihin hänellä on myös ammatillista koulutusta hankittuna. Tuorejuuston valmistukseen perustuva toiminta on vielä pienimuotoista, mutta asiakkaita – yksityistalouksia ja ravintoloita*

*lähialueelta – on ”satakunta sellaista, jotka tietää meidän tuotteet ja mahollisuudet”.*

D3 korosti aluksi, että mainontaan panostaminen suuressa mittakaavassa ei ole heidän kokonaiskapasiteetillaan järkevää. Heidän suoramyymintapaikoillaan on kohtalaisen vakiintunut asiakaskunta. ”Mielessäpitomainoksia” esimerkiksi taksien ikkunoissa tai vastaavissa paikoissa on tosinaan käytetty mutta ”sanomalehtimainonta ja radiomainonta on loppujen lopuksi aika pientä”. Uusia suoramyymintapaikkoja perustettaessa on toki toteutettu muutaman viikon tehokampanjoita. Kommentti väittämään oli siis varauksellinen mutta siinä silti tuotiin esiin, että mainontaa kyllä harkitusti käytetään.

D3:n mukaan kauppahallissa asiakkaat usein haluavat myös jutella myyjien kanssa, ja omiin kokemuksiinsa vedoten hän toteaa, että mukavan läheinen kontakti asiakkaaseen palvelutilanteessa saa asiakkaan tulemaan uudelleen. Hän tulkitsee tätä vaikutuskeinoa korostamalla eroa suuriin yrityksiin tässä suhteessa:

D3a: Sitten on aivan eri asia jos, oltas, joku isompi teollisuuslaitos, missä ei niinku tuu sitä kontaktia ihmisiin ni sit se on ihan eri asia, mejän kohalla se on tärkeä.

Kilpailijoista erottuvan tuotteen D3 näkee omalla kohdallaan elinehtona. Pienimuotoisessa jalostamisessa nousevat kustannukset suuremmiksi kuin isoissa laitoksissa, joten riittävän hinnan saamiseksi on erottauduttava massasta. Hän mainitsi korkean lihaprosentin ja palveluksella tuotetun omintakeisen maun keskeisinä seikkoina omalla kohdallaan. Nämä antavat tuotteille maalaishenkisyyttä ja kotimaisuushenkisyyttä. Myyntitaidossa hän korosti erityisesti oman tuotteen hallintaa niin, että tietää kertoa mitä myy. Samoin hinnoittelu ja tinkimisen tai alennusten hallinta ovat suoramyynnissä tärkeitä.

D3 sanoi uudistavansa tuotteitaan säännöllisesti. Kausituotteiden, kuten joulukinkkujen myynnissä toimintatapojen täytyy olla hyvin joustavia. Asiakkaiden kanssa keskustelu ei hänen mukaansa pääsääntöisesti ole mikään ongelma, vaikka aina joskus on hankalia asiakkaita. Asiakkaiden valikointia ei hänen mukaansa ole varaa tehdä, mutta silloin jos joltain asiakkaalta sattuu olemaan edellinen tilaus vielä maksamatta, niin on kyllä varaa valikoida.

D3 siis kommentoi väittämiä liittäen niissä mainitut vaikuttamisen välineet ja tavat omaan toimintaansa ja tilanteeseensa. D1 poikkesi tässä suhteessa. Hänen kohdallaan juustonvalmistus oli yritystoimintana vielä aluillaan, joten hän kommentoi väitteitä pääasiassa vetoamalla suunnitelmiinsa. Hän piti

väitteissä esitettyjä vaikuttamisen tapoja yritystoiminnassa tärkeinä, ja osoitti osaavansa eritellä ja punnita niitä. Esimerkiksi tuotedifferointia koskevaa väitettä hän kommentoi:

D1b: Mjoo-o. Katteen saamine onki sitte toine juttu ((naurahdus))... No tota, juustokuvioissa, mulla on se luomu, tämmöne, millä mie niinku etukäteen, herkuttelen ajatuksella että voi vitsi mullon mahdollisuus saaha tästä vähän parempi kate. Eli siinä täytyy olla erityisarvoja tai sen täytyy olla nii harvinaista jota kukaa muu ei tee ainakaa lähiseudulla. Jot onhan mulla leipäjuustossa jo se arvo jotta se on tuoretta, ja tiedetään mistä se tulee, jotta mä pystyn sillä, pitämään hintaa, hitusen mutta vain hitusen enemmän ku kaupan tiskin teollisella leipäjuustolla. Se on pahuksen kilpailtu ala. Kiitos pohjanmaalaisten. ((naurahdus))

H: ((naurahdus)) Joo, just.

D1b: otta se vaikuttaa täälläki sitte niitten kilpailu että.

H: Joo, joo.

D1b: No, sitte on tää asiakasryhmäjuttu ois hyvä käyttää... semmosia, entsyymejä jotta laktoosi ois pilkottu siinä tuotteessa jo vähän, pienempään muotoon ja pitosuudet ois pienempiä et se kävis, suuremmalle määrälle asiakkaita. Seki on, kuitenkin sen verran kallis juttu että, näin pienissä määrissä en oo ryhtyny sitä käyttämään kustannussyistä. Eli, mun täytyy vaan löytää asiakkaat jotka haluaa, tuoretta lehmänmaitoa joka on, tässä vaiheessa luomua tai lähiruokaa.

Merkille pantavaa D1:n haastattelussa on se, että hän kommentoi väitteitä useaan otteeseen vetoamalla leipomotoimintaan, jota hän on harjoittanut äitinsä kanssa. Esimerkiksi mainontaan panostamisen tärkeyttä hän kommentoi toteamalla aluksi, että isompien kampanjoiden perustana täytyy olla toimivat lähiverkostot ja hyvä tunnettuus yrityksen lähialueella. Muun muassa tässä hän vetosi leipomotoimintaan:

D1b: Jot, sen täytyy lähteä siitä. Sitte alottava yrittäjä... siihen täytyy laittaa vaa aikaa. Jos laittaa heti tv-kamppanjaa, vaikkapa oman maakunnan lueella ni, ei se toimi ellei siinä oo tunnettuvuutta siinä lähellä.

H: Mm-m.

D1b: Et meillekki on, joku leivonnaisten tai piirakoitten tai voin hakija ni ohjattu kylältä ku ne on kysyny tietä että kylä tietää sitte.

Seuraavat kaksi ryhmän I haastatteluista edustivat energian tuotantoa.

***F4a:llä** on viljatila, jonka yhteydessä 90 hehtaaria metsää. Hän valmistaa ja myy polttopuuta kuljetettuna yksityistalouksiin ja jonkin verran myös pakattuna huoltoasemille. Osa puusta tulee omasta metsästä, osa ostetaan. Polttopuun myynti on aloitettu kymmenisen vuotta sitten ja tuottaa nykyään yli*

*puolet tilan tuloista. Lisäksi hän tekee jonkin heinäpaalausta koneurakointina ja myy joulukuusia. Vaimo on mukana tilan töissä. Haastattelussa oli mies.*

*Myös F5a myy polttopuuta yksityistalouksiin. Hänkin ostaa osan puusta ja ottaa osan omasta metsästä. Polttopuun valmistamista ja myyntiä on tehty 1990-luvun alusta saakka. Lisäksi hän tekee likakaivojen tyhjennystä koneurakointina. Nämä toiminnot yhteensä tuovat kuitenkin vain noin neljänneksen tilan tuloista. Pääosa tuloista tulee porsaiden tuottamisesta. Hänellä on yli 50 emakon sikala. Vaimo työskentelee puolipäiväisenä tilalla. Haastattelussa oli mies.*

Molempien kommentit väittämiin olivat keskenään varsin samantyyppisiä. Kumpikin sanoi harjoittavansa jonkin verran vaatimatonta ilmoittelumainontaa. Heidän mukaansa erityisiä kampanjoja ei tarvita koska kysyntää riittää hyvin, pääkaupunkiseudun läheisyydessä kun ollaan. Läheisten asiakassuhteiden luomisen kumpikin liitti kommunikointiin asiakkaiden kohtaamistilanteissa. Molemmat kertoivat esimerkkejä omasta toiminnastaan. F4 kommentoi läheisten suhteiden luomista seuraavasti:

F4a: Joo kyl se on tärkeä ilman muuta että jos se saa hyvän kuvan asiakas myyjästä ni kyl se, sehän tykkää niit pitää, nyt ku mä menen puukuormani kans sinne pihalle, kippaan sen ni mää tietysti kehun niitten autot ja talot ja kaikki pihat siinä ja, nehän tykkää kauheesti siitä ja sitte muistaa seuraavanaki vuonna et aijaa toi olis hei että, tilataas siltä puita. Että tottakai se on tärkeä et on läheiset ja sitte kysellää jo vähä muitaki asioita siinä ja, unelmat ja muuta käydää läpi siinä tottakai ja, kyl mä oon sen huomannu et siin täytyy höpöttää ihan kaikkee muutaki sitte.

Kilpailijoista erottautumista kumpikaan ei pitänyt omalla kohdallaan kovin olennaisena, jälleen hyvästä kysynnästä johtuen. He kertoivat silti erilaisten pakkaus- ja kokoratkaisujen käytöstä polttopuun tuotteistamisessa. Myyntitaidon merkitystä kumpikin hieman vähätteli omalla kohdallaan, vaikka erittelivät hinnoittelun yksityiskohtia. Toimintatapojen uudistamista ja asiakkaiden kanssa asioiden ratkomista he eivät pitäneet omalla kohdallaan millään lailla ongelmallisina. Asiakkaiden valikoinnista F5 totesi, että hän kyllä torjuu sellaiset tilaukset, joissa puuta pitäisi kuljettaa liian etäälle. F4 vetosi tässä kohdin myös muuhun yritystoimintaansa eli heinämyyntiin:

F4a: No kyllä jonku verran pitää paikkansa joo jos mä saan jonkun paremman heinäkaupan ni kyl mä sitte jätän jonku toisen pois. Kyl se vähä raaka peli että näinhä se on. Kyllä jonkun verran on varaa valita. No puukaupas ei niinkää mutta heinäkaupas kyllä.

Tässä siis F4 toteaa, että puunmyynnissä ei ole paljon varaa valikoida asiakkaita, mutta nostaa samalla heinämyynnin osoitukseksi siitä, että hänellä kyllä on tällainen vaikuttamisen mahdollisuus asiakassuhteissaan. Toisin sanoen häneltä löytyy toinen retorinen resurssi, jolla tällaista vaikutelmaa voi rakentaa, kun puunmyynti ei tämän väitteen kohdalla sellaisena resurssina toiminut. Myös F5 vetosi muuhun yritystoimintaansa eli koneurakointiin osoituksena myyntitaidon merkityksestä omassa toiminnassaan. Tässä huomataan vastaava retorinen seikka kuin edellä D1:n haastattelun kohdalla.

Kokonaisuutena ottaen näiden kahden haastateltavan kommentointi on joiltain osin rinnastettavissa Mikan ja useimpien muiden edellä esiteltyjen yrittäjien kommentteihin. He esittivät kykenevänsä omalla vuorovaikutustyyllillään luomaan läheisiä suhteita asiakkaisiin ja tulevansa yleensä ottaen hyvin toimeen näiden kanssa. He sanoivat tarvittaessa voivansa valikoida asiakkaita. He kuitenkin eivät pitäneet mainontaa, tuotedifferointia tai myyntitaitoa omalla kohdallaan erityisen tärkeinä vaikuttamisen tapoina, joita he itse hyödyntäisivät, vedoten erityisesti jo valmiiksi hyvään kysyntään. Kaiken kaikkiaan, Mikan verrattuna heidän rakentamansa vaikutelma markkina-areenalla vaikutusmahdollisuuksia omaavasta yrittäjästä oli jotenkin ”laimeampi”, vaikkakaan ei mitenkään ratkaisevan tuntuisesti siitä poikkeava.

Viimeiset kolme ryhmän I tapausta edustivat puunjalostusta.

*Tapaus E1 on pariskunta, jolla on pieni maitotila parinkymmenen hehtaarin metsäalalla. Sukupolvenvaihdon jälkeen 1990-luvun puolivälissä mies hankki pyörösahan, jolla sahaa puutavaraa lähialueen asukkaille ja jonkin verran myös kunnan keskustassa toimivalle ammattikoululle. Sahatavara tulee asiakkailta. Aiemmin hän myös osti puuta, omasta metsästä saatava raaka-aine on jo pitkälti hyödynnetty. Vierasta työvoimaa ei ole käytetty. Vajaa kolmannes tilan tuloista tulee sahauksesta. Haastattelussa oli mies.*

*Myös tapaus E2 on pienehkön maitotilan yhteydessä toimiva saha. Kenttäsahaus on aloitettu kahdeksankymmentäluvun puolivälissä. Aiemmin mies sahasi myös parkettiaihioita, nykyisin vain isompaa lautatavaraa, jota pystyy tekemään myös höylättynä. Saunapaneelit ja lauteet ovat kannattavin tuote. Asiakkaat ovat omakotitalon ja mökkien rakentajia lähiseudulla, jonkin verran myös puusepänliikkeitä. Poika auttelee kiireaikoina, muuta lisätyövoimaa ei ole käytetty. Noin puolet tilan tuloista tulee sahauksesta. Haastattelussa oli mies.*

*E4 pitää vaimonsa kanssa viljatilaa. Hänen päätuotteenaan ovat mökki- ja muuhun rakentamiseen tarvittavat hirsikehikot, joiden valmistamiseen hänellä*

*on erikoissorvi. Hirsikehikkojen myynnin ja asentamisen lisäksi hän tekee jonkin verran sahaustöitä kenttäsirkeillä ja rakennuspohjatöitä kaivurilla. Tilalla on myös sorakuoppa, josta myydään jonkin verran. Asiakkaat ovat pääasiassa yksityisiä mökkien ja talojen rakentajia oman ja lähikuntien alueelta mutta hyvien kontaktien kautta pikku tilauksia on tullut myös julkisyhteisöiltä. Vierasta työvoimaa ei ole käytetty. Noin puolet maatilan tuloista tulee puunjalostuksesta. Haastattelussa oli mies.*

Näissä haastatteluissa väittämiä kommentoitiin varsin toisella tavalla kuin useimmissa aiemmissa, ja kaikissa välittyi selkeästi erilainen vaikutelma yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista kuin Mikan haastattelussa.

E1:n mukaan mainonta on periaatteessa kannattavaa mutta hänen ei ole tarvinnut sitä käyttää. Olemassa olevat kontaktit ovat riittäneet. Läheisten suhteiden luomista hän kommentoi toteamalla, että on hyvä jos asiakas ja tuottaja kohtaavat toisensa nokikkain. Nykyistä parempi kannattavuus edellyttäisi miehen mukaan esimerkiksi koivusta tehtyihin erikoistuotteisiin perustuvaa, suuremmissa mittakaavassa toteutettava tuotantoa, mihin hänellä ei ole resursseja. Myyntitaitoa koskevaa väitettä hän kommentoi seuraavasti:

E1: Joo tää on varmasti hyvin ratkaseva... Ku jossakin vaiheessa tuosta myyntitaidosta sanottiin että suomalaiset ei ossaa markkinoia ni,

H: Mm.

E1: enkä mie varsinkaa ((nauraa)).

Tuotteiden ja toimintatapojen uudistamisesta hän totesi, että

E1: Tuo on tuota... Tässä vaiheessa niin, lähes mahoton.

H: Mm.

E1: Noita tuotteita ei tietysti tarvii paljon, paljo uudistaa tietysti, se on ne samat tuotteet tuossa ... Eikä tuohon toimintatappaankaan ni tässä vaiheessa ei... Ei sitä pysty muuttamaan

Työssä vaurioitunut terveys asettaa E1:le omat rajoitteensa toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaiden kanssa keskustelemista hän ei nähnyt hankalana. Ongelmatilanteita ei ole ollut. Asiakkaita ei ole ollut varaa valikoida. E1:n kommentit olivat kaikkiaan varsin niukkoja. Hän ei kritisoinut väitteitä mutta ei myöskään innostunut niistä pidemmälti keskustelemaan.

Myös haastateltava E2 oli niukkasanainen. Hän huokaili muutaman väitteen kohdalla ja totesi niitä olevan hankala kommentoida. Hänen mukaansa mainonta sopii aloitteleville, mutta hänellä on jo vakiintunut kysyntä eikä hän

siis tarvitse erillistä mainontaa. Läheisten suhteiden luomista hän kommentoi seuraavasti:

E2a: Kyllähän tää paikkansa pittää. Ja nehä tulee, jos kerra niihi kauppoihi piäsee ni...siitähä se luottamus lähtee jo kehittymää ja...eihä tähä ossoo oikei lisätä, kyllä se paikkasa pittää tämä.

Tuotedifferointia koskevaa väitettä hän kommentoi sanomalla, että hänen kunnassaan sahurit eivät ole kilpailleet keskenään vaan tehneet yhteistyötä. Tämän jälkeen hän kertoi raskaassa työssä kärsineestä terveydestään, eikä kommentoinut enää väitettä. Myyntitaitoa koskevaan väitteeseen hän reagoi mainitsemalla joskus laittaneensa jonkun ilmoituksen ja jatkamalla, että alueen sahurien kesken on sovittu hinnat niin että myyntityö ei vaikuta vaan se miten paljon tekee töitä. Erityisiä tuotteen uudistamisia ei ole tarvittu. Asiakkaiden kanssa asioiden ratkomisessa ei ole ollut ongelmia, eikä asiakkaita ole valikoitu.

E1 ja E2 eivät kommentoineet väittämiä lainkaan sillä innostuneisuudella tai luontevuudella, joka oli nähtävissä esimerkiksi Mikan haastattelusta. Sen lisäksi, että kommentit olivat niukkoja, niissä oli aistittavissa vastahakoisuutta kommentoida väitteitä. Esimerkiksi E2:n tapa vedota sahurien keskinäiseen yhteistyöhön viittaa siihen, että hän vieroksui väittämien viestimää kilpailullisen yritystoiminnan ajatusta. Toisaalta on todettava, että niin E1 kuin E2 kyllä myös pyrkivät löytämään kommentteja väitteisiin mutta se ei ollut heille samalla tavoin helppoa tai luontevaa kuin useille muille haastatelluille.

Kolmas puunjalostajayrittäjä tässä horisontaalisen asiakasrakenteen tapausryhmässä oli E4, joka kahdesta edellisestä poiketen toi toistuvasti esiin ymmärtävänsä väitteiden merkityksen ja kannattavansa niitä periaatteessa, vaikkei katsonutkaan niiden pätevän omalla kohdallaan. E4:n mukaan ”mainontaa panostaminen kannattaa ilman muuta” mutta hänen itsensä ei vielä ole kannattanut, koska asiakkaat tulevat puskaradion tai vanhojen tuttavien kautta. Läheisten asiakassuhteiden luomista koskevaa väitettä hän kommentoi toteamalla tunnistavansa sen yrittäjäkursseilta, mutta epäili silti:

E4a: Nii en mä, tärkeä se on mut ei se varmaan tärkein kyl varmaan asiakkaat itessäs on tärkein menestystekijä. Mutta kyllähän sanotaan, mä olen, olen mä markkinointi-, tai mä olen sellasen yrittäjäkurssinki käyny, kuuden kuukauden kurssin. Kyllähän siellä sanottiin että ensiks ku pystyy itsensä myymään ni sit pystyy sen tuotteen myymään.



Myös tuotedifferointia koskeva väite sai häneltä kannatusta, tosin tulevaisuuden mahdollisuutena:

E4a: Joo pitää, väite pitää paikkansa. Olen kyllä monta kertaa itseki miettinyt, tarttis erikoistuu just tommoseen et kyllähän noit, mökintekijöitä niin niit on ihan tarpeeks et jotain vähän erilaista ku pystys tekemään. Siit sais paremman kattomyynnin.

Asiaa hetken pohdittuaan hän tuli siihen tulokseen, että nykyiselläkin tuotteella on erottuva piirre eli asiakkaan toiveiden mukaan tapahtuva räätälöinti. Myyntitaidon tärkeyttä hän kannatti yleisesti, mutta ei liittännyt sitä omaan toimintaansa. Hän totesi uskovansa, että omien tuotteiden ja toimintatapojen uudistaminen on helppoa. Tyytymättömiä asiakkaita ei ole ollut, eikä siten ratkottavia ongelmiaakaan. Tosin hänen mukaansa naisasiakkaiden kanssa on toisinaan hankala ratkoa asioita keskustelemalla. Hänen mukaansa tavallisesti ei ole varaa valikoida asiakkaita, mutta joskus hän on kieltäytynyt tilauksista, joiden toimitus tapahtuisi liian hankalaan paikkaan.

E4 siis osoitti kommentteissaan periaatteellista kannatusta ja hyväksyntää väittämille sinänsä, mihin asenteeseen verrattuna E1 ja E2 vaikuttivat kommentteissaan todellakin vastahakoisilta tai nihkeiltä väittämiä kohtaan. Silti voidaan todeta, että näiden kolmen haastateltavan kommentteissa kaikkiaan välittyi kuva yrittäjästä, jolla suurelta osin ei ole käytössään väittämissä mainittuja markkina-areenalla vaikuttamisen välineitä tai tapoja. Heidän vaikuttamisensa perustuu ennen kaikkea heidän työnsä tai tuotteensa laatuun, jonka vuoksi asiakkaat ovat tyytyväisiä, heihin luotetaan ja heidät tunnetaan riittävän laajassa sosiaalisessa verkostossa lähialueilla. He eivät kommentteissaan kytkeneet mainontaa, tuotedifferointia, myyntityötä tai tuotteiden uudistamista osaksi oman toimintansa kuvauksia. He eivät tuoneet esiin sen tyyppisiä kommunikatiivisia tai vuorovaikutuksellisia tapoja tai keinoja synnyttää läheisyyttä asiakassuhteisiin, vaikuttaa asiakkaisiin keskustelun avulla tai valikoida asiakkaita kuin esimerkiksi Mika toi.

### Kokoavia tulkintoja

Kaikkiaan voidaan ryhmän I haastattelujen analyysin perusteella todeta, että Mikán tavoin useimmissa tämän ryhmän haastatteluissa välittyi vaikutelma yrittäjästä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla. Tältä osin aineisto tukee oletusta, että asiakaskunnan rakenne liittyisi vaikutusmahdollisuuksiin siten, että horisontaalinen, lukuisista yksityisasiakkaista/pienyrittäjäasiakkaista koostuva asiakaskunta edesauttaisi tai mahdollistaisi vaikutusmahdollisuuksien kokemista. Toisaalta,

muutamassa haastattelussa vaikutelma oli Mikan verrattuna selkeästi laimeampi tai vajavaisempi, useiden väittämissä mainittujen keinojen puuttumista osoittava. Horisontaalinen asiakaskunnan rakenne ei siis välttämättä sellaisenaan johda Mikan kaltaiseen vaikutelman välittymiseen.

Kiinnostavaa on, että Mikan lisäksi ainoastaan pari näistä haastateltavista itse erikseen liitti kommentissaan yrittäjän vaikutusmahdollisuudet kysymykseen asiakaskunnan rakenteesta. Mikan tavoin nämäkin nostivat esiin vertikaalisen tilanteen nimenomaan ongelmana.

Tulkintani yrittäjän vaikutusmahdollisuuksia koskevasta vaikutelmasta ei perustu siihen, että haastateltavat olisivat itse niitä suoraan näin luonnehtineet. Sen sijaan lähtökohtana ovat väittämiin esitetyt kommentit kaiken kaikkiaan. Onkin paikallaan koota yhteen, minkälaisiin havaintoihin tulkintani haastatteluissa välittyvästä tai niissä rakentuvasta vaikutelmasta perustuu.

Vaikutelma vaikutusmahdollisuuksista nousee tulkintani mukaan kommenteista, joissa haastateltava arvottaa väitteissä esitettyjä vaikuttamisen keinoja myönteisesti ja tuo esiin itse hyödyntävänsä niitä omassa toiminnassaan tai sen sääntelyssä tavalla tai toisella. Mitä useampien keinojen kohdalla tämä pätee, ja mitä useampia ja täsmällisempiä esimerkkejä mainitaan, sitä vahvempi vaikutelma välittyy. Kommentteihin sisältyvä keinojen luonteen ja tehokkuuden punninta ja arviointi vahvistaa vaikutelmaa.

Tällainen kussakin tapauksessa monisyiseen ja monipolviseen kommentointiin nojaava kokonaistulkinta ei luonnollisestikaan voi olla täysin yksiselitteinen eikä yksityiskohtaisen tarkka. Olennaista on kuitenkin saada aikaan vertailuja mahdollistava tarkkuus. Esimerkiksi edellä tapaus L3:n kohdalla todettiin, että haastateltava torjui asiakkaiden valikoinnin vaikuttamiskeinona eikä antanut esimerkkiä sen käytöstä omassa toiminnassaan. Hän arvotti mainonnan myönteisesti ja kykeni antamaan esimerkkejä sen käytöstä, vaikka hänen mainitsemansa esimerkit olivat vaatimattomia moniin muihin haastatteluihin verrattuna. Vaikka tällaiset havainnot antavat aiheen todeta, että esimerkiksi Mikan verrattuna vaikutelma yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista on tässä tapauksessa laimeampi, on L3:n haastattelu kokonaisuutena tulkittavissa vaikutelman osalta samantyyppiseksi kuin Mikan ja useimpien muiden tämän ryhmän haastatteluissa. Nimittäin kun vertailuun otetaan mukaan esimerkiksi tapaukset E1, E2 ja E 4, on näiden kohdalla tunnistettavissa paljon selkeämpi kokonaisvaikutelman ero.

Viimeksi mainitussa kolmessa haastattelussa on kommentteja, joissa ensinnäkin arvotetaan osa väittämissä esitetyistä vaikuttamisen keinoista yleisesti ottaen yrittäjyydessä tärkeiksi, mutta omalla kohdalla puuttuviksi.

Joidenkin keinojen pelkästään todetaan olevan mahdottomia käyttää, esimerkiksi puuttuviin resursseihin vedoten. Joitain keinoja kyllä arvotetaan myönteisesti, kuten E1 ja E2 läheisten asiakassuhteiden luomista, mutta tätä perustellaan vain yleisesti henkilökohtaisen kohtaamisen tai luottamuksen saavuttamisen tärkeydellä tuomatta esiin tarkempaa yhteyttä tai esimerkkiä omasta toiminnasta. E2 torjuu tuotedifferoinnin ja myyntitaidon keinot periaatteellisesti yrittäjien välisiin yhteistyösuhteisiin vetoamalla. E4 yhdistää osan väitteissä mainituista keinoista yrittäjäkurssien oppisisältöihin, mutta ei liitä niitä oman yritystoimintansa käytänteisiin.

Edellä mainitun kaltaiset havainnot siis perustelevat tulkintaa, jonka mukaan näissä kolmessa haastattelussa ei välity markkina-areenalla vaikutusmahdollisuuksia omaavan yrittäjän vaikutelmaa samalla tavalla kuin Mikan kohdalla. Hyvin olennaista on huomata, että näissäkin haastatteluissa silti tuodaan esiin keinoja ja tapoja, joilla yrittäjä yhtä kaikki voi vaikuttaa. Oman työn ja tuotteen laatua sinänsä korostetaan ratkaisevan tärkeänä keinona useaan otteeseen. Kontaktiverkkoihin ja jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin vedotaan. Kaikki ovat painokkaasti sitä mieltä, että kykenevät ratkomaan asioita asiakkaidensa kanssa keskustelemalla. Vaikuttamisen mahdollisuutta siis kyllä tuodaan esiin. Tältä kannalta ero Paavon haastattelussa rakentuneeseen vaikutelmaan on edelleen selkeästi erilainen, vaikka toisaalta kuva poikkeaa myös Mikan tapauksesta.

Miten sitten olisi selitettävissä tapausten E1, E2 ja E4 erilaisuus muihin tämän ryhmän haastatteluihin. Myös näillä kolmella on selvän horisontaalinen asiakaskunnan rakenne; kaikilla on lukuisia yksityishenkilö/pienyrittysasiakkaita. Haastattelukommenttien mukaan taloudellisten ja aikaresurssien vähyys, korkea ikä sekä työssä huonontunut terveys ainakin osaltaan estää näissä tapauksissa aktiviteettejä ja niiden lisäämistä markkina-areenalla. Markkina-areenalla vaikuttamisen vaikutelman retorisenä rakennuspuunahan on erityisesti oma toiminta ja siihen vetoaminen. Koska kaikki kolme toimivat puunjalostuksessa, toimialasta ja sen luonteesta voisi myös etsiä selityksiä.

Yksi mahdollinen, myös jatkossa esitettävien analyysien kannalta kiinnostava selitys on se, että vaikutelman ero liittyy haastateltujen haluttomuuteen rakentaa itsestään ja omasta toiminnastaan vaikutelmaa, joka rakentuu haastatteluväittämässä esitettyjen, markkinointia ja kilpailullista yritystoimintaa heijastavien vaikuttamiskeinojen kuvauskielellä, tai sitten kyvyttömyyttä tai tottumattomuutta tällaisen kuvauskielen käyttämiseen. Nimittäin, niin Mikan kuin muidenkin samanlaisten haastattelujen kohdalla tietenkin myös on niin, että vaikutelma aktiivisesti rakennetaan kommentoinnissa ja haastateltavan täytyy kyetä ottamaan käsitteellisesti

haltuun väittämissä esitetyt keinot ja verbaalisti yhdistämään ne omaan toimintaansa. Vaikutelma ei siis suinkaan ole suora heijastus haastateltavan kuvaamasta todellisuudesta, eikä varsinkaan sitä kattavasti tai tyhjentävästi edustava kuvaus. Näissä tapauksissa se mikä voidaan varmuudella todeta, on että haastateltavat löysivät omasta toiminnastaan ja tilanteestaan aineksia vaikutelman rakentamiseen. Heillä siis on vaikutelman rakennuspuita resursseinaan ja he osaavat niitä retorisesti käyttää.

Niissä tapauksissa, missä vaikutelmaa ei rakenneta Mikan tavoin, ei myöskään voida varmuudella sanoa, että rakennuspuit puuttuvat tai ettei vastaavaa vaikutelmaa olisi kuitenkin mahdollista rakentaa. Toki voimme uskoa, että jos haastateltava kieltää käyttävänsä mainontaa niin tämä myös pitää paikkansa. Silti tiedämme jo edellä esiteltyjen ja analysoitujen haastattelujen myötä, että joku voi esittää kulkuneuvoon kiinnitetyn logotarran esimerkkinä mainonnasta, kun taas joku toinen voi vähätellä kausittaisia lehti-ilmoituksiaan toteamalla, ettei varsinaisesti panosta mainontaan. Jonkinasteista tulkinnallista liikkumavaraa tässä on joka tapauksessa oletettava, ja samalla retorista vaikutusmahdollisuutta. Erityisesti silloin kun haastateltava ilmaisee torjuntaa tai vieroksuntaa väittämissä mainittuja keinoja tai niissä käytettyä kieltä ja terminologiaa kohtaan, on syytä pitää mielessä se mahdollisuus, että vaikutelmaa rakennetaan myös jättämällä mahdollisiakin rakennuspuita retorisesti hyödyntämättä. Seuraavien lukujen analyysissä kiinnitän huomiota myös tähän mahdollisuuteen.

## **6 Miten Paavon haastattelussa välittynyt vaikutelma toteutui muissa vertikaalisen asiakasrakenteen tapauksissa**

Edellisen luvun analyysin tulos voidaan yhdellä tavalla pelkistää toteamalla, että useimmissa selvän horisontaalista asiakaskunnan rakennetta edustaneen tapausryhmän haastatteluissa kyettiin varsin hyvin rakentamaan ja viestimään Mikan haastattelussa tunnistettu vaikutelma yrittäjästä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla. Muutamassa haastattelussa tämän vaikutelman rakentaminen jäi vajavaiseksi, joko vaikutelman luomisessa tarvittavien retoristen rakennuspuiden puuttumisen vuoksi tai siksi että juuri tällaista vaikutelmaa ei haluttu antaa. Näissä muutamassa tapauksessakin silti tuotiin esiin yrittäjän omia vaikutusmahdollisuuksia, kuten hyvin tehty työ ja tuote, kontaktiverkot tai asioiden ratkominen keskustelemalla asiakkaiden kanssa.

Luvussa 5 esitelty Paavon haastattelu edusti selvän vertikaalisen asiakaskuntarakenteen tapausryhmää, jolla asiakaskunta koostuu yhdestä isosta yrityksestä pääasiakkaana. Paavon haastattelussa rakentui Mikan tapaukselle vastakkainen vaikutelma, jossa yrittäjän vaikutusmahdollisuudet markkina-areenalla ovat hyvin vähäiset. Paavon tapauksessa käytännössä ainoana vaikuttamisen keinona näyttäytyi oma työsuoritus sinänsä. Lisäksi Paavo ilmaisi avoimesti tyytymättömyyttä ja kritiikkiä vaikutusmahdollisuuksiensa vähäisyyttä kohtaan ja liitti sen erityisesti asiakassuhteensa luonteeseen.

Tässä luvussa analysoin sen tapausryhmän haastattelut, joissa asiakaskunnan rakenne on Paavon tilannetta vastaava. Kysymyksessä on siis alihankkija- tai sopimustuotantotyyppisessä tilanteessa olevia yrittäjiä, joiden asiakaskunta muodostuu olennaisella tavalla yhdestä tai joissain tapauksissa kahdesta isosta jälleenmyyjä/jatkojalostajayrityksestä. Tarkastelen sitä, onko näissä tapauksissa tunnistettavissa vastaavanlainen vaikutelman rakentuminen kuin Paavon haastattelussa ja minkälaisia eroavuuksia tässä mahdollisesti esiintyy.

Edellisestä luvusta poiketen etenen kommentoinnin tarkastelussa väittämä kerrallaan. Tämän menettelyn tavoite on saada kiinnitettyä huomio yksittäisten tapausten sijasta vaikutelman rakentumisen yleisiin piirteisiin tässä haastatteluryhmässä. Samalla tarkastelua kyetään hieman tiivistämään ja nostamaan esiin erityisen merkityksellisiä avainkohtia kommentoissa. Kokoon analyysia tapausten ja toimialojen kannalta erikseen luvun lopussa.

## Vertikaaliset tapaukset lyhyesti kuvattuina

Haastatteluja oli siis tässä ryhmässä kaikkiaan kaksitoista Paavo mukaan luettuna. Paavo edusti koneurakointia ja muut energiantuotantoa (F1, F2, F3), puunjalostusta (E3), kuljetusta (K1, K4), metallitöitä (I1, I3, I4, I5) ja maatilatuotteiden myyntiä (L4).

*F1 on pariskunta, joka aloitti lypsykarjatilan hoidon sukupolvenvaihdon myötä 1990-luvun alussa. Suomen liittyttyä EU:n mies alkoi panostaa koneurakointiin ja vähitellen myös energiatuotantoon.*

*Yhdeksänkymmentäluvun lopulla sitten alkoi nykyinen sopimus pohjainen haketustyö isolle energia-alan yritykselle. Toiminta tapahtuu osakeyhtiömuodossa. Yhtiöllä on kaksi kuorma-autoa ja traktoreita, haketuskone on asiakkaan omistama. Ulkopuolisia työntekijöitä on palkattuna neljä. Yritys toimittaa hakkeen asiakkaan omistamiin lämpölaitoksiin neljällä eri paikkakunnalla. Vaimo on aloittanut vuosi sitten kioskimyymälän hoitajana läheisessä kaupunkikeskuksessa. Lehmiä on vähennetty ja loputkin aiotaan myydä pois. Kasvinviljelyä, josta osa on luomutuotantoa, jatketaan vielä toistaiseksi. Suurin osa tuloista tulee haketustyöstä.*

*Molemmat olivat mukana haastattelussa.*

*Pariskunta F2 on kasvattanut tilansa pinta-alaa määrätietoisesti 1970-luvulta saakka. Tällä hetkellä peltoa on lähes 150 hehtaaria. Toimittuaan pitkään ison energiayrityksen alihankkijana turpeenkuivatuksessa he aloittivat 1990-luvun puolivälissä oman kuivatuksen ja rakensivat hallin sitä varten. Samalla asiakas vaihtui, mutta edelleenkin tuotanto myydään yhdelle isolle yritykselle sopimusperusteisesti. Hallia on laajennettu kahteen otteeseen, toinen laajennus on vielä meneillään. Energiatuotannon lisäksi tilalla on kuudenkymmentuhannen broilerin kasvattamo, jonka tuotannosta on ostosopimus ison elintarvikkeita jalostavan yrityksen kanssa. Kaksi aikuista poikaa on töissä tilalla. Miehen arvion mukaan broilerituotanto tuo suurimman osan tilan tuloista, viljanviljely toiseksi suurimman osan ja energian tuotanto jää noin kolmasosaan.*

*Haastattelu tehtiin pariskunnan kanssa.*

*Tapaus F3 on mies ja poika, jotka hoitavat viljatilaa ja sen yhteydessä turvetuotantoa kesäisin sekä koneurakointia talvisin. Mies oli 1970-luvulla harjoittanut muuta yritystoimintaa eri muodoissa, kuljetuspalvelujen, kalkinlevityksen ja metsäkoneurakoinnin lisäksi metallituotteiden valmistusta. Viimeiset kaksikymmentä vuotta on kuitenkin keskitytty turveurakointiin. Asiakkaana on energia-alan iso yritys. Tilan tuloista yli puolet tulee turvetuotannosta. Poika on töissä tilalla. Kesäaikaan on muutama aputyömies palkattuna turveajoon. Vaimolla on erillinen kirjanpitoalan yritys.*

*Haastattelussa olivat mies ja poika.*

*Tapaus E3 on sikatilaa hoitava pariskunta. Tilalla tehdään myös huonekaluelementtejä ja niiden maalausta alihankintana isommalle huonekalufirmalle, joka markkinoi tuotteitaan valtakunnallisesti. Verstastilat ja koneet hankittiin 1996. Tuolloin saatiin TE-keskukselta avustusta. Sitä ennen mies oli jo tehnyt useita vuosia puusepäntöitä palkkatyössä tilan ulkopuolella. Vaimo hoitaa kirjanpidon ja laskutukset. Ulkopuolista työvoimaa ei ole käytetty. Noin kolmannes tuloista tulee puunjalostuksesta. Molemmat olivat mukana haastattelussa.*

**K1:** *Tilalla kasvatetaan lihakarjaa, minkä lisäksi on puutavararekalla tapahtuvaan kuljetukseen perustuva yritys. Karjankasvatus aloitettiin sukupolvenvaihdoksen yhteydessä 1990-luvun puolivälissä. Kuljetustoimintaa oli harjoitettu jo kymmenisen vuotta tätä ennen. Pariskunnasta vaimo vastaa karjanhoidosta, kirjanpidosta ja taloushallinnosta, mies osallistuu maataloustöihin kiire-aikoina ja raskaiden töiden osalta, muutoin hän on rekankuljettajana kahden palkatun työntekijän lisäksi. Tilan tulot tulevat suurin piirtein puoliksi maataloudesta ja kuljetuksesta. Karjankasvatus on sopimustuotantoa isolle jalostusyritykselle. Kuljetuspuolella iso metsäteollisuusyritys on pääasiakas, ”muutamana prosentin verran” tuloja tulee metsäomistajilta ja paikallisilta yrityksiltä. Haastattelussa oli vaimo.*

**K4:** *Tilalla viljellään viljaa muutamia kymmeniä hehtaareja, mutta olennainen osa tuloista on jo pitkään tullut muusta yritystoiminnasta. Koneurakointi lumenaurauksessa ja maanrakennustöissä oli aiemmin kannattavaa mutta hiipui 1990-luvun alan laman tuoksinassa. Tuolloin mies hankki kuljetusluvat räjähdysaineiden kuljetukseen kevytkuorma-autolla, mikä on ollut siitä saakka pääasiallinen tulonlähde. Ulkopuolista työvoimaa ei myöskään ole enää ollut. Kuljetuksissa selkeä pääasiakas on räjäytysalan iso yritys, alle neljännes on muuta kuljetusajoa. Koneurakointia tehdään lumiaurauksen osalta kunnalle ja muutamalle yksityiselle, kaivinkoneet eivät ole enää käytössä.*

**II:** *lla on viljatila, jota on jo pitkään hoidettu naapurin kanssa yhteisillä koneilla. Pääosa tuloista tulee kuitenkin päivystys-, valvonta- ja kuljetustöistä, joita hän tekee kaukolämpölaitokselle, jossa oli jo aiemmin toiminut työnjohtajana. Lisäksi hän tekee asennus ja metallitöitä. Vaikka tapaus siis aineistossa edustaa metallitöiden toimialaa, on metallityö itse asiassa hyvin pienessä roolissa ja laitteet vaatimattomat. II:llä on myös kaivinkone, mutta hän on lopettanut urakoinnin, koska ”täälläpäin hinnat on poljettu niin alas”.*

*Työt laskutetaan maatilayrityksen puitteissa. Vaimo käy palkkatyössä. Haastattelussa oli mies.*

**I3** tekee alihankintatöinä työkoneiden ja öljysäiliöiden osien kokoonapanaa, hitsausta ja hiontaa. Tilan yhteydessä on oma paja. Hänellä on yksi yritys pääasiakkaana, jonkin verran tilauksia tulee kahdelta muultakin. Metallityöt hän on aloittanut 1980-luvun lopulla tehtyään aiemmin koneurakointina lumenaurausta ja rakennustöitä. Tilan 25 hehtaarilla omaa ja 10 vuokrattua maata viljellään varhaisvihanneksia, perunaa, avomaan kurkkua, kukkakaalia ja sokerijuurikasta. Vaimo hoitaa suuren osan viljelystyöstä, lapset auttavat pelloilla ja kesäisin käytetään myös vierasta aputyövoimaa. Yksi lapsista on ollut jonkin verran mukana metallitöissä. Haastattelussa oli mies.

**Tapaus I4:**llä on viljatila, jonka maista puolet on vuokrattu ulkopuoliselle. Kahdeksankymmentäluvun puolesta välistä saakka hän on tehnyt lisätöinä hitsausta. Aiemmin oli useitakin asiakkaita mutta jo useiden vuosien ajan on ollut kaksi pääasiakasta, joille hän hitsaa säiliöiden ja patojen luokkuja. Työt tehdään omassa pajassa, joka uudistettiin kymmenisen vuotta sitten. Metallityöt ovat hänen mukaansa ratkaiseva tulonlähde: ”Maataloudesta ei jää viivan päälle juuri mitään, pajan puolella jää paremmin kuin koskaan.” Haastattelussa oli mies

**I5** Mies harjoitti kasvihuoneviljelyä yhdeksänkymmentäluvun puoleen väliin saakka. Sen jälkeen puutarhanpito on jatkunut mansikan ja herneiden viljelynä, minkä lisänä on ollut ravunkasvatusta. Yhä tärkeämmän sijan tilan tulonmuodostuksessa on kuitenkin saanut metallityö, jota tehdään alihankintana kahdelle isolle laivavalmistajalle. Puoliso osallistuu myös metallitöihin, vaikka kesäisin keskittyy lähinnä puutarhapuoleen, jossa käytetään myös tilapäisaputyövoimaa kesäisin. Haastattelussa oli mies.

**L4** on mies, joka on viljellyt tilallaan porkkanoita yli kymmenen vuoden ajan. Kolmannes pelloista on ohralla, jonka avulla toteutetaan viljelykiertoa. Porkkanat pussitetaan tilalla ja kuljetetaan pääkaupunkiin asiakkaalle. Tämä on iso elintarvikkeita välittävä keskusliike. Ainoastaan muutama prosentti vuosittain menee paikallisiin kauppoihin, jotka pitävät häntä ”hätävaratoimittajana”. Pusseissa on tilan oma logo. Kiireisimpänä sesonkiaikana kesäisin on palkattu pari apulaista. Miehen vanhemmat ovat eläkkeellä, mutta auttelevat myös kiireaikoina. Haastattelu tehtiin miehen kanssa.

## Mainonta



Paavon tavoin useimmat näistä haastateltavista pitivät mainontaa omalla kohdallaan tarpeettomana tai hyödyttömänä. Tavallinen peruste oli asiakassuhteen luonne, muun muassa se, että kaupankäynti perustuu hinta- ja sopimusneuvotteluihin. Muutama esimerkki: ”ei meidän tarvi, kun meil on yks asiakas” (F1b), ”kun mä teen alihankintatöitä niin mun ei tarvitse” (I4) ”Suomes ei oo ku yksi tilaaja käytännössä, niin turha mun on mainostaa” (K4). I5:n mukaan silloin kun on tilauksia, ei tarvitse mainostaa. Toisaalta sellaisina aikoina kun ei ole tilauksia, ei kannata mainostaa, koska silloin on niin monta pientä firmaa hakemassa töitä, ettei se mainostamalla onnistu kuitenkaan.

Väitettä ei kuitenkaan aina suoraan torjuttu. Yksi haastateltava totesi, että jos toimintaa laajennettaisiin ja tavoiteltaisiin lisää asiakkaita, niin mainonnalle olisi käyttöä. Useampikin mainitsi laittavansa joulutervehdyksen lehteen tai maksavansa kannatusilmoituksia. Yksi tulkitsi työvaatteissaan olevan yrityslogon mainostamiseksi. Kuljetusyrittäjä (K1b) kannatti väitettä vetoamalla mainoskyniin:

K1b: Tota kyl se pitää paikkansa, se riippuu tietysti mainonnan muodosta, me ei lehtimainontaan tai sellaseen panosteta tietenkään. Mut tota esimerkiks joku mainoskynä, jossa sun numeros kulkee, siit saa positiivista palautetta.

Näissä kommentteissa siis tuodaan esiin, että haastateltava ymmärtää mainonnan tärkeyden ja osaa yhdistää sen omaankin toimintaansa ainakin jossain muodossa, vaikka ei sitä olennaisena vaikuttamisen välineenä käytäkään. Yksi tapa kommentoida oli väittää, että omalla kohdalla mainostaminen tapahtuu puhumalla, tai että tuote mainostaa itse itseään.

Edellä mainituissa kommentteissa on selvästikin tulkittavissa pyrkimys torjua päätelmä, jonka mukaan mainonta olisi haastateltavalle vieras tai kokonaan ulottumattomissa oleva asia. Ikään kuin haastateltavat olisivat yrittäneet sanoa, että kyllä heillä silti on valinnanmahdollisuuksia, vaikka eivät mainostakaan. Tällainen pyrkimys oli erityisen selkeästi tunnistettavissa yhden metalliyrittäjän kommentissa, kun hän totesi, ettei hänen ole koskaan tarvinnut mainostaa itseään, vaan ”häntä on aina kysytty”. Toinen metalliyrittäjä taas vetosi maatalan tuotteiden myyntiin osoittaen, että mainostaminen on hänellä yhtä kaikki vaikuttamisen keinona käytössä, vaikka sitä ei nimenomaan metallialan toiminnassa käytäkään:

I5: Mä en valmista sellaisia tuotteita mitä mä joudun markkinoimaan, paitsi mansikka ja herrne, ja niitähän me mainostetaan, sillon se on kannattavaa, mutta jos puhutaan tästä metallista niin ei o. Ei tarvitse.

Kaiken kaikkiaan, näissä haastatteluissa torjuttiin ajatus mainontaan panostamisen kannattavuudesta vetoamalla Paavon tavoin asiakasrakenteeseen, joka muodostuu yhdestä pääasiakkaasta ja alihankkija- asemasta. Paavosta poiketen useissa näistä haastatteluissa tuotiin esiin, että jossain muodossa mainontaa on harjoitettu tai että sitä osataan harjoittaa, tai että sen puuttuminen kompensoituu muilla asioilla, kuten tuotteen hyvyydellä. Kukaan ei silti sanonut harjoittavansa mainontaa merkittävässä määrin.

### Läheisten asiakassuhteiden luominen

Paavo kommentoi läheisten asiakassuhteiden luomista toteamalla, että olisi hyvä jos olisi läheisiä henkilösuhteita asiakkaan edustajaan, mutta ei maininnut itsellään sellaisia olevan. Hän myös viittasi siihen, että joidenkin mukaan tällaisten suhteiden käyttö on kyseenalaista tai tuomittavaa. Muutama tämän ryhmän haastateltava kommentoi väitettä nimenomaan tulkiten läheisten suhteiden luomisen kyseenalaiseksi toiminnaksi, josta sitten sanoutui itse irti. Esimerkiksi yksi energiantuotantoyrittäjä (F1a) torjui väitteen toteamalla aluksi, että kun on aikoinaan luonut suhteen nykyiseen asiakkaaseen, ei enää tarvitse tällaista keinoa. Hieman myöhemmin hän kritisoi väitettä tulkiten sen viittaavan mielistelyyn. Toisen (F3aa) mukaan ”Mitää ei kyllä tehdä ja vappuna, jouluna konjakkipulloa osteta jos on sopimus katkolla”. Saman haastattelun toinen haastateltava kyllä korosti, että asiakkaan edustajia tavataan lähes päivittäin.

Kaksi haastateltavaa (F1b, K1b) kannatti väitettä vedoten siihen, että heillä on läheinen henkilökohtainen suhde asiakasta edustavaan työpäällikköön. Kumpikin tosin päätyi tuomaan esiin, että hintaneuvotteluissa asiakasta edustavat toiset tahot. Kaksi muuta haastateltavaa (E3a, K4) vetosi siihen, että koko yritystoiminnan taustalla oli aiempi tuttavuussuhde asiakkaaseen. Kumpikin näistä taas päätyi tuomaan esiin, että tuttavuussuhde ei silti takaa esimerkiksi riittävää tilauskantaa.

Edellä mainituissa kommenteissa siis joko torjutaan kyseenalaiseksi suhdetoiminnaksi tulkittu läheisten suhteiden luominen omalla kohdalla, tai sitten kannatetaan väitettä vedoten siihen, että itsellä on läheinen ja henkilökohtainen suhde asiakkaaseen mutta esitetään varauksia suhteen tuottamalle taloudelliselle hyödyllä sinänsä. Omalla kohdalla käytössä olevia läheisten suhteiden luomisen tapoja ei näissä kommenteissa tuoda esiin.

Useissa tämän ryhmän haastatteluista väittämää kannatettiin vetoamalla siihen, että on synnytettävä luottamussuhde asiakkaan kanssa. Täytyy olla

rehellinen ja rakentava omassa kommunikoinnissa ja ennen kaikkea hoitaa oma työ hyvin ja ajallaan.

K1b: Tää kyl pitää periaattees paikkansa...Siis en mä nyt osaa sanoo onks se tärkein menestystekijä, mut sillon kun sä tarjoot laadukkaan palvelun ja luotettavan, ja täsmällisen, ni sillon sulla on myös hyvä suhdekin sen asiakkaan kanssa...Ja sit jos sulle käy joskus niin sanotusti joku inhimillinen tekijä niin hyvässä suhteessa se, o helppo soittaa ja hoitaa.

Kaiken kaikkiaan Paavon haastattelussa rakentunut kuva monipuolistui näissä muissa haastatteluissa. Läheisten henkilösuhteiden luomista yhtäältä paheksuttiin ja siitä sanouduttiin irti. Toisaalta jotkut haastatellut kuvailivat läheisiä henkilösuhteitaan asiakkaan edustajiin, mutta samalla vähättelivät näiden läheisten suhteiden taloudellista välinearvoa. Useat haastateltavat kannattivat väitettä vetoamalla luottamuksen synnyttämisen keskeisyyteen omassa toiminnassaan. Tämän luottamuksen synnyttämisen keinona tuotiin esiin oman työn laatu ja toimitusvarmuus.

#### Tuotedifferointi ja asiakassegmentointi

Komentointi kolmanteen väittämään noudatteli näissä haastatteluissa hyvin pitkälti samoja painotuksia kuin Paavonkin kohdalla. Suurin osa haastatelluista torjui väittämän vedoten yksikantaan siihen, että tuote ei sinänsä erotu kilpailijoista ja määrittöy asiakasyrityksen tarpeiden ja toiveiden perusteella. Esimerkiksi I5 totesi, että ”alihankintahommissahan toi ei päde, et sul tarviis olla oma tuote, mitä sä kehität ja markkinoit.” F2 taas korosti sitä, että kate tulee työtä tekemällä: ”jos ei aamuvarhain laita haalaria päälle vaan tuota niin kehittää tuotteita, niin silloin on väärillä raiteilla. Jonku pitää tehrä töitäki ja rajusti”.

Poikkeus oli K4:n kommentti, jossa hän kannatti väitettä vedoten oman toimintansa erityisluonteeseen seuraavasti

K4a: No kyl tää pitää paikkansa. Ja nimenomaan täs ku mullaki on tää räjähdysaine niin se on erikoiskuljetuksilla kaikist helpoin- semmonen yleismies ei pärjää enää sillä tavalla että, koneet pitäis olla erikoistarkotukseen

Hieman myöhemmin hän kuitenkin kommentoi erikoistumisen yhteyttä taloudelliseen hyötyyn varsin varovaisesti:

H: Ja siitä saa katetta kuitenkin sitte paremmin ku muusta kuljetuksesta-

K4a: No pikkasen saa paremmin että tota... ainakin esimerkiks nää transpoint ja tällaset ... ni ne ottaa kyl kaksykt prosenttii lisää hintaa mut ei tällases en mä voi ottaa kahtakyt prosenttia enempää normaalihinnasta et ei, kyl siihen tulee heti joku kilpailija jos ottaa liikaa. Kyl siinäki täytyy sitä hintaa kattoo aika tarkasti. Ei nekään maksa mitä tahansa siitä. Koska ei se nyt niin ainutlaatuista puuhaa ole vaikka sitä ihmiset kuvittelee et se on vaarallista ja muuta

Suurin osa haastateltavista otti kuitenkin pidättyväisen kannan väitteeseen ja toi näkemyksensä esiin, että työn hyvä laatu ja toimitusvarmuus on omalla kohdalla tärkein kilpailutekijä. Samoin korostettiin työn ja toimitusten joustavuutta asiakkaan tarpeiden ja tilausten mukaan. Myös edullinen hinta mainittiin useissa haastatteluissa ratkaisevana kilpailutekijänä. Toisaalta korostettiin, että pelkällä hinnalla ei voi kilpailla:

K1b: Joo...Sitte se tuntuu olevan sillä tavalla et ainakin nää pienet, et ku sielt sanellaan ehdot ni niihi pitää osata asennoitua ja...tietysti pitää laskee niin et se on vielä kannattavaa, koska pelkällä hinnalla sää et voi lähtee kilpailee, jos sä yrität polkee kaikkien taksojen alle ni sit sulla laskee oma kannattavuus ei siihen, siihen ei saa lähtee siihen liikaa...mut tota se pitää erottuu sillä että se palvelu on sen mukasta kun tilataan...

Kokonaisuutena ottaen kommentit siis noudattelivat varsin pitkälle Paavon haastattelusta tuttua linjaa.

### Myyntitaito

Useimmissa näissä haastatteluissa myyntitaidon tärkeys sinänsä torjuttiin omassa pääasiakassuhteessa. Esimerkiksi I4 kommentoi asiaa seuraavasti:

I4a: No joo tämä tarvitaa ehdottomasti jos ite markkinoi. Tosi myyntimies täytyy olla.

H: Mutta, entäs tässä, alihankintatilanteessa?

I4a: Ei siin mittää taitoo tarvita. Ku ne on mul sanonu et mitä he maksaa ja mää sanon et mää teen ny ensin, ja katotaa sitte. Mä olen sit tehny, ei siit oo paljo keskusteltu siit hinnasta. Eikä ikän oo erimielisyyksii. Ei ne oo valittan kalliiks ja, mä olen pitän suus kii jos huono hinta ollu ((nauravat)).

Alhainen hinta näyttäytyy käytännössä ainoana vaikuttamisen keinona tämän haastateltavan kommentissa:

I4a: Noo, kyl joku muu vähän enemmän otais, mut mä olen ottant sen asenteen, et se o pare ku mä saan sen ku saan.

H: yhym, mut on kuitenkin.

I4a: Nii, kyl mä, kyl see maatalouden tienestin voittaa todella hyvin.

H: Joo, joo.

I4a: Kyl mä olen tyytyväinen siihen palkkaa. Et, tämne vanha ei mistää muualtakkaa mitää kovii tuloi saa.

Kuljetusyrittäjä K4 kommentoi myyntitaitoa koskevaa väitettä muun muassa seuraavasti:

K4a: Ei myyntitaitoo näis hommis tarvita minusta. Että niinku yrittää kaupata ei, ei se. Oon mä ollu myyjänä tai myyntihommissaki aikoinaan nuorempana mutta, ei tosiaan ni täs ei tarvitte. Tietysti jos on isompi firma ja kauppa montaa autoo ja muuta ni sit tarvita neuvottelu ja myyntitaitoo mut en mä tarvi kyllä. Et enempi se luotettavuus on, ja hinta. Ne on ne kaks.

Sitaatissa haastateltava vetoaa siis nimenomaan siihen, että hänellä on vain yksi asiakas. Hänen mukaansa tuotteen laatu ja hinta ovat ratkaisevia asioita. Myös toinen kuljetusyrittäjä (K1b) väitti, että työn ja palvelun laatu on myyntitaitoa tärkeämpää. Toisin kuin K4 hän kuitenkin toi esiin myös vaikuttamiskeinoja hintaneuvotteluissa:

K1b: Meijän hommassa ni tää myyntitaito ei sinänsä ratkase että tässä on se palvelun laatu kuitenkin, se oleellisemp. Se on ihan sama vaikka me kinattas meijän isännän kanssa siellä sopimusneuvotteluissa ni se ei ratkase ollenkaan. Se on kuitenkin se mitä on toimittu edellisen vuoden aikana ni se siinä ratkasee paljon enemmän. Toisaalta kyllä taksaneuvottelussa tietty vedätys on sitte että kyl mä aina lasken täällä näin polttoaineen kulutuksen ja hinnan nousut ja muut valmiiks. Onhan se siinä tietysti mut se ei oo meillä se kaikkein oleellisin tekijä mun mielestä ainakaan tänä päivänä ollu. Mä tiedän et tääl on ollu halpoja taksanpolkijoita kyllä mut ne ei oo saanu sitä sopimusta. Niil on tietty maine jo tullessaa...Jos se ois kauheen hyvästä myyntitaidosta kiinni ni meil ei ois varmaan mitään töitä ((molemmat nauravat)), mä oon liian äkkipikane ja isäntä aiva liian pehmeä.

Kiinnostavaa tässä kommentissa on, että haastateltava yhtäältä vähättelee omia myyntitaitojaan, mutta toisaalta tuo esiin miten valmistautuu hintaneuvotteluihin kululaskelmia tekemällä ja miten oman yrityksen laadukas toiminta luo pohjan menestyä tarjouskilpailussa. Myyntitaitojen puuttumisen ohella tuodaan siis esiin, että niillä ei ole paljoakaan merkitystä sinänsä, mutta

että hänellä yhtä kaikki on keinoja, joilla vaikuttaa hintaneuvotteluissa. Kommentti siis yhdellä tavalla rakentaa kuvaa yrittäjästä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia omaan menestymiseensä. Itse asiassa tämän tyyppinen retorinen kaava on eri muodoissa tunnistettavissa useissa tämän ryhmän haastatteluista.

Energiayrittäjä (F1a) torjui väittämän yksikantaan, mutta hänen puolisonsa päätyi kuitenkin korostamaan, että asiakassuhteen luominen alun perin on osoitus myyntitaidosta; ”osait myydä nahkasi”. F2 otti aluksi vahvasti kantaa väitteen puolesta vedoten viljanmyyntiin:

H: No sitte neljäs, myyntitaito ratkaisee yritystoiminnan onnistumisen.  
(VÄITTÄMÄ 4)

F2a: No si-, siinä ruvetaan olla oikeilla jäljillä.

H: Milläköhän tapaa.

F2a: No esimerkiksi mul on tuos kuus seittemänsataatuhatta kiloa jyviä jos mä ne nolosti myyn niin siinä saa, kattoa peilihi jonku aikaa.

Viljanmyynnissä tarvitsemaansa myyntitaitoa ei hänen mukaansa kuitenkaan voi hyödyntää sopimus pohjaisessa energiatuotannossa. Metalliyrittäjä I3 toteaa ensin, että metallihommissa myyntitaito ei ole olennaista, koska se perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Hän jatkaa vedoten F2a:n tavoin elintarvikepuolen yritystoimintaan myyntitaitonsa osoituksena:

F2a: kyl mää väitän et mää pystyn itekkin myymään jos tarve on; ei oo jääny perunaa sen kummemmin kuin kukkakaaliakaan myymättä, et kyl kaikki myyty on.

Näissä kommentteissa siis myyntitaidon omaavan yrittäjän vaikutelmaa luodaan vetoamalla muuhun kuin puheena olevaan, yhden pääasiakkaan suhteessa tapahtuvaan yritystoimintaan. Edellä oli jo esillä K4:n kommentti, jossa hän viittasi aikaisempaa palkkatyökokemukseensa osoituksena myyntitaidoista.

Vielä yksi muoto vaikutusmahdollisuuden vaikutelman luomista tässä yhteydessä oli se, että parissakin haastattelussa kerrottiin episodeista, joissa haastateltu oli onnistunut neuvottelemaan tuotteensa hintaa ylöspäin. Esimerkiksi puunjalostusyrittäjä perusteli myyntitaidon tärkeyttä omalla kohdallaan kuvailemalla miten asiakkaalle perustellaan tuotteen hintaa:

E3a: Siis minä vain todistan sen jotta maalaus, maalaus ja sähkö ja mitä on niitä kustannuksia, niin mun pitää saara tietty määrä palakkoo ittelle.

H: Joo.

E3a: Ei siinä muuta perustetta oo.

E3b: Kuinka sä sit ku sä nostit sitä nyt vähä nii kuinka sä sen teit... Sitä hintaa ku sä nostit ni sä sanoot että,

E3a: Niin mä sanoin että-

E3b: että et pysty tekemää.

E3a: Nii-i. Että ku se yleisesti nousi kaikki ni mä nostin, oliko se sit joku kolme prosenttia. Niin niin, mä sanoin että siin on vaihtoehto että mä en tee niitä. Jotta tehkää itte. Mut ilmeisesti mä tein viel halvemmalla mitä ne pystyy itte siellä tekemään.

H: Mm, mm.

E3a: Koska tällasethan tuloo, joka on liittännääsmuotona tällasess nii, sen pystyy varmahan tekemään halvemmalla ku tehdas.

Sitaatissa puoliso kannustaa miestä kertomaan esimerkin myyntitaidostaan. Miehen kommentit sitaatin loppuosassa kuitenkin viittaavat siihen, että hän ei pitänyt saamaansa hinnankorostusta erityisen suurena voittona.

Näissä haastatteluissa kaiken kaikkiaan ei pidetty myyntitaitoa kovin tärkeänä asiana. Sen merkitystä pohdittiin hintaneuvotteluissa mutta arviot olivat hyvin varauksellisia. Monin tavoin oli kuitenkin nähtävissä pyrkimys tuoda esiin, että yrittäjältä itseltään ei myyntitaitoa silti puutu.

### Tuotteiden ja toimintatapojen uudistaminen

Paavon tavoin muutama muukin tässä haastateltavaryhmässä kannatti väitettä uudistumisen vaikeudesta vedoten suuria investointeja vaativiin laitteisiin. Pari haastateltavaa vetosi korkeaan ikäänsä uudistumisen esteenä. Yksi mainitsi pätevän työvoiman saamisen vaikeuden toiminnan laajentamisen esteenä. Pääsääntöisesti väite kuitenkin torjuttiin ja oltiin sitä mieltä, että tuotanto- ja toimintatapoja on kyetty ja kyetään uudistamaan asiakkaan vaatimusten ja toivomusten mukaan. Toistuvia perusteluja olivat kuvaukset uusien tuotantotekniikoiden, tietotekniikan ja laatuvaatimusten käyttöönotosta. Porkkananmyyjä vetosi uusien pakkauskokojen käyttöönottoon. Tekniikan ja koneiden hallitsemisen toi useampikin haastateltava esiin omana henkilökohtaisena vahvuutenaan ja myös itseään kiinnostava haasteena.

Kuljetusyrittäjä K1b kertoi suunnitelmistaan toisen rekan hankkimiseksi. Hänen mukaansa se avaisi mahdollisuuksia myös asiakaspohjan laajentamiseen. Muilta osin näissä haastatteluissa ei vedottu sellaiseen tuotteiden tai toimintatapojen uudistamiseen mikä ei olisi pääasiakkaan toiveita tai vaatimuksia peilaavaa. Tosin myös K1b kertoi haastattelun

loppupuolella, että toive lisäkaluston hankkimisesta oli alun perin tullut pääasiakkaalta. Useissa haastatteluissa vedottiin myös siihen, että maataloustuotannon puolella on tehty tuotantosuuntien vaihtamisia ja monenlaisia muita kokeiluja luomutuotannosta erikoiskasvien viljelyyn.

### Keskustelu asiakkaan kanssa

Paavon kanta oli se, että asiakkaan kanssa ei juuri voi keskustella vaan asiakas sanelee niin hinnan kuin muutkin ehdot. Hämmästyttävää on, että kaikissa muissa tämän ryhmän haastatteluissa esitettiin selkeästi erilainen kanta tähän väitteeseen, jonka mukaan siis ”asiakkaitteni kanssa on hankala ratkoa asioita keskustelemalla”. Kommentit olivat pitkälle yhdenmukaisia väittäessään, että ongelmia ei juuri ole ollut ja että asioista pystytään keskustelemaan hyvin. Yleisvaikutelma on huomiota herättävän myönteinen. Otetaan esimerkiksi yhden metalliyrittäjän kommentointi kokonaisuudessaan:

H: Selvä. Sitte kuus, asiakkaitteni kanssa on hankala ratkoa asioita keskustelemalla. ((VÄITTÄMÄ 6))

I5a: Eijo.

H: Ei ole hankalaa

I5a: Ei oo hankala toi on helppo vastata, lyhyt ((nauraa)).

H: ((naurahdus)) Okei.

I5a: ((naurahdus)) Mää tulen toimee ihmisten kanssa.

H: Joo. Ja just niinku sä oot tässä jo korostanu niitä henkilösuhteita ni-

I5a: Ne o erittäin tärkeitä.

H: Joo. Eikö oo mitään poikkeusta että ois ollu jotaki vaikeeta, asiaa tai, tai jotaki, jotaki asiaa minkä sä olisit halunnu saada, saada läpi sinne päin muuta.

I5a: ((mieltii)) Eei. Ei.

H: ((hymähdys))

I5a: Kyllä ne siis sitten taas kuuntelee jos on ammattitaitoo. Ne kuuntelee et ei se tyhjää puhele sitte et siin täytyy olla joku pointti et minkä takia se nyt pyytää jotain, kyl ne sen nyt kuuntelee. Ammattilaisii siel vastassa (o).

H: Mm.

I5a: Joka tavalla.

H: Joo. Ja, näitten, hintojenki suhteen ja maksamisten suhtee

I5a: joo

H: Kaikki on sovittu.

I5a: Oon, kaikki on menny todella hyvin kenen kans mä olen yhteistyössä, ne hinnat on saatu, onpa monta kertaa tullu päivastoi positiivisia yllätyksiä et mitä mä olen laskenu et mun tarviis saara ja mitä he on laskenu, ni on huomattavastiki parempi hinta tullu.



Haastateltavan mukaan asiakkaan edustajat kuuntelevat häntä, koska suhtautuvat häneen ammattilaisena. Asiakkaan edustajat ovat jopa oma-aloitteisesti joskus maksaneet parempaa hintaa kuin hän oli odottanut. Hän on ollut tyytyväinen asiakkaaseen.

Ei toki ole mitään syytä olettaa, ettei haastateltavan ilmaisema tyytyväisyys voisi heijastaa hänen vilpittömyyttä kokemustaan asiasta. Toisaalta hänen luomansa vaikutelma on korostuneen myönteinen ja ansaitsee siksi tarkempaa tarkastelua. Yksi huomiota kiinnittävä yksityiskohta hänen kommentissaan on lause ”mää tulen toimeen ihmisten kanssa”. Olisiko kysymys siitä, että asiakassuhde esitetään myönteisessä valossa siksi, ettei yrittäjistä syntyisi vaikutelmaa hankalana henkilönä?

Tämä ei kuitenkaan tunnu yleispätevältä selitykseltä. Haastatteluissa tuotiin esiin ongelmia ja keskustelun vaikeutta eri tahojen kanssa. Yhden haastateltavan mukaan pääasiakkaan kanssa ei ole ollut ongelmia mutta työntekijöiden kanssa asioita ei aina onnistuta selvittämään keskustelemalla. Useampikin haastateltava perusteli myönteisiä kommentteja suhteestaan pääasiakkaan kanssa vertaamalla niitä muiden toimialojen hankalampaan tilanteeseen. Esimerkiksi metalliyrittäjä I3 vakuutti ensin pitkään, että asiakkaan kanssa ei ole ollut ongelmia joista ei olisi hyvin selvitty keskustelemalla ja jatkoi sitten ottamalla esiin elintarvikepuolen toiminnan:

H: Et ne kuuntelee,

I3a: Kyyl kuunnellaan, kyllä, joo. Et jos täsä ny vähän heitetään tota maataloutta kans joukkohon. Sil puol me ollaa palj enemmän jouduttu niinku sanelun uhreiks, et vaik meil on omat neuvottelijat jossai lännen tehtaillaki ja neuvotellaan, et millai tehdään ja muuta ni tuo tehdas, tehdas sanelee meil, melkkee kaiken mitä meidän tehtäviin kuuluu, et siin meil ei oo oikeastaas vaikutusvaltaa enää mut että sehä metallipuolel pystyy neuvottelemaan asioista, mut et maatalouden puolella se on menny niinku, paljo hankalemmaks mitä se on joskus ollu et joskus niistäki asioista keskusteltii mut et nyt heil on, aika (selvät) toimintaperiaatteet ja jos ei ne miellytä ni ei tart sitte, metallin puolelt mul ei ol ollu ainakaan ni mittään semmost et totanoinni, olis tarvinnu oikein todellist sanaharkkaa ruveta käymään.

Toisen metalliyrittäjän (I4a) mukaan hinnassa ei ole ollut ongelmia, ja muistakin asioista on asiakkaiden kanssa hyvin sovittu. Ongelmia on lähinnä aiheuttanut hänen mukaansa asiakasyrityksen palkattuja työntekijöitä edustava ammattiyhdistys, joka on protestoinut hänen hintapolitiikkaansa.

Näiden kommenttien valossa siis kielteisiäkin suhteita kyllä tuodaan esiin, joten esitettyjä myönteisiä arviointoja ei ole syytä tulkita vain yleiseksi myönteisen kuvan rakentamiseksi. Päälimmäinen havainto näistä kommentteista joka tapauksessa on se, että Paavosta poiketen useat muut selkeän vertikaalisessa asiakassuhteessa olevat torjuvat väitteen, jonka mukaan heidän asiakkaansa kanssa olisi vaikea hoitaa asioita keskustelemalla. Silti osasta haastatteluja voidaan tarkemmalla katsannolla lukea Paavon kommentteja myötäilevää kritiikkiä, vaikkakaan ei yhtä avoimesti tai suoraan ilmaistuna. Esimerkiksi K4 muotoilee kommenttinsa seuraavasti:

H: No joo, sitte kuudes on... tollanen. ((VÄITTÄMÄ 6))

K4a: Ei oo hankala kyl ne sujuu yleensä. Keskustelemal ne sujuu jos on jotain ongelmia ei siin oo mitää. Eikä siin suurempia yleensä oo ollukkaa että, hinnat ne on (kaikkien) ongelma, ongelma yleensä ((naurahtaa)) ei mikää muu oo.

H: Joo, joo.

K4a: Ei niistäkää yleensä oo tullu. Koska mä voin yksin sen päättää millä hinnalla mä ajan ni, kyl se on ihan sama sitte. Et ei mun tarvi laskee edes sitä palkkatuloo kellekkää et mun pitäis jollekki palkkaa maksaa ja siin myös itseki saada siit jotain. Et ei oo mitää ongelmii.

Sitaatissa haastateltava toteaa ensin, että ainoastaan hinnat on ollut ongelma, ja jatkaa, ettei niistäkään ole tullut ongelma, koska hän on voinut tehdä päätöksiä tarvitsematta ajatella liian tiukasti omalle yritykselleen tulevaa voitto-osuutta. Kommentti on selvästikin tulkittavissa siten, että ongelmia ei ole ollut edes hinnoissa, koska hän on itse voinut joustaa. Vastaavasti puunjalostusyrittäjän puoliso viittaa yrittäjän joustamiseen tapana, jolla esimerkiksi asiakkaalta tulevia reklamaatiotilanteita ratkotaan: "Ja niist on sanottu aina että nyt on jotaki pinnas vikaa ja sä oot ottanu kiltisti ( ) ja maalannu uudestansa." Porkkananmyyjä taas esittää kriittisen kommenttinsa ironiseen sävyyn:

H: Joo-o... Just... Kuudes on sit tollanen. ((VÄITTÄMÄ 6))

L4a: Tämä ei pirä niinku mun kohdal lainkaan niinko paikkaa koska tämä, asiakkaitten kanssa hankala ratkoa asioita keskustelemalla että yleensäkki asiakkaitten kaa keskustel ni, nykypäivän on pakko olla jo nöyrä poika kun tua ni on keskusliikkeitten kans tekemisis, mitä he sanoo mitä he haluaa ostaa ni, se o sitä sit et niistei paljo enää nykypäivän keskustella eres et,

Haastateltava siis torjuu väitteen, mutta perusteluissaan itse asiassa esittää väitettä kannattavan näkökannan. Kaiken kaikkiaan analyysin pohjalta voidaan todeta, että kommentteissa suurelta osin torjuttiin väite ja esitettiin,

että asiakkaiden kanssa kyetään hyvin ratkomaan asiat keskustelemalla. Muutamassa haastattelussa tuotiin kuitenkin esiin myös vastakkaisia näkemyksiä, joissa Paavon tavoin esitettiin, että keskustelu ei vaikuttamisen keinona ole käytettävissä omassa asiakassuhteessa.

### Asiakkaiden ja tilausten valikointi:

Toistuva kanta tähän väitteeseen oli torjuva. Energiayrittäjä F1a torjui väitteen yksikantaa. Hänen puolisonsa yhtyi kantaan esittäen, että edes hänen kioskillaan, jossa käy 200 asiakasta päivittäin, ei ole varaa valikoida asiakkaita. Puoliso arveli, että jossain Manhattanilla voidaan valikoida. Energiantuottaja F2a vetosi asiakassuhteensa luonteeseen todeten, että ”ei oo varaa, kun ollaan sopimustuotannossa”. Hänen mukaansa sen sijaan viljanmyynnissä voi valikoida, kenelle myy. Energian tuottaja F3aa pohti väitettä toimialojen valinnan tasolla. Paavon tavoin hän vetosi koneinvestointien vaatimaan velkaan olennaisena valintoja ohjaavana tekijänä:

F3aa: Toi nyt vois olla, taikka nii sehä riippuu aina, miten on koneita uusinu. Elikkä kuin paljon sitä velkaa on että jos sitä on nii vähä että tekemättäki selviää ni kyllä se on sit, se on pystyny täysin sen ( ).

H: Joo. Mitenkä teijän on tällä hetkellä.

F3aa: Täl hetkellä ni, no jonku verran pystytää. Noo, kahden vuoden pääst ei pitäs olla taas yhtää velkaa ja, kyl mää silloin mietin et kuin paljo mä, turvetta nostan . Kyllä mä sit maatilaa kasvatan. Talous ei ehkä tulis yhtä sen paremmaks mutta oma työmäärä vähenee oikee huomattavasti. Mä saan nyt jo vuokraamalla tilaa kasvatettua melko edullisesti.

Metalliyrittäjä I1a totesi, että pääasiakkaan osalta on kaikki työt hoidettava, muita pyyntöjä on varaa valita jos ei hinta miellytä tai tilaus ei sovi aikatauluihin. Toinen metalliyrittäjä (I5a) sanoi, että pääasiakkaan kanssa yritetään hoitaa kaikki mahdolliset tilaukset. Tarvittaessa venytään työnteossa ja jos luvataan tehdä, niin myös pidetään lupaus vaikka tulisi miten kiire. Hänen mukaansa ei ole varaa valita, koska muuten asiakas voi antaa tilauksia kilpaileville alihankkijoille. Sen sijaan muualta tulevia pyyntöjä voi ja on usein syytäkin karsia.

I5a: No sikäli on varaa valikoida asiakkaita et tässähän tulee soittoja kun kerran on tiedot yrityksestä puhelinluettelossa. Ni tulee jotain pikku, et tarviis joku metalliovi mennä tekemää jonnekki pannuhuoneeseen yks kappale ni mihin mä en oo ryhtyny. Sillohan mää valikoin. Et mä en ota

sitä vastaan. Ku mä olen laskenu et mullon menee, menee enemmän siihen mitä mä siitä hyödyn, kun mä rikon tän rytmin mikä mul täällä on.

Metalliyrittäjä I3a kommentoi väitettä vetoamalla asiakaskuntansa rakenteeseen muun muassa luonnehtimalla asemaansa torpparin asemaksi:

H: No sitte tos olis seitsemäs...väittäjä tollanen. ((VÄITTÄMÄ 7))

I3a: No joo. Tää nyt on vähän tietysti semmonen...kyl tässä vähän niinku torpparin asemas ollaan, ei mul o varaa sanoo tälle et mä vois valikoija, ja ehkä se perustu juur tähän, alihankinta-, hommahan et ku meil ei varsinaiset ol mittää omaa tuotantoa, eikä siin tapahtuvaa myyntti sinänsä, et me ollaa muitten tuotannon varassa ni sen tähden ei täsä oo varaa sit niin kauhiast valikoi niit asiakkaita

Neljännän metalliyrittäjän (I4) mukaan aina voi sanoa, etten tee, mutta eipä sitten kyllä töitä löydy muualtakaan. Kuljetusyrittäjä K1b: mukaan on kun on vain yksi auto niin sitä ”on mentävä nöyrästi (pääasiakkaan) pillin mukaan”. Myös porkkanayrittäjä kytki kommenttinsa asiakasrakenteeseensa:

L4a: Juu nykypäivänä ei torellakaa oo varaa valikoida asiakkai eikä tilauksii, niinku äske jo kertoosinki jos kerran sanoo ei ni sitte voi hyvä lykys olla et, ei sit tart, vähä aikaan tehdäkki mittä.

H: Mmh.

L4a: Ja tuota ni, eikä keskusliikkeitten kans ... paljon niinkon neuvotella edes et mitä kokoluokkaa niinko sielt tuleva tilaukse sen mukaan touhutaan. Ei oo paljo varaa valikoira ja viel vähemmän nykypäivän ku kerra, homma niinku tehokkaas myynnis on keskittyny kolmee ryhmittymän hommihin ni, siinon vaikkii valikoida asiakas.

Haastateltava jatkoi kommenttiaan kuvailemalla miten vaikea on päästä uutena mukaan tuotetoimittajien ringiin, jossa valta-osalla toimittajista on pitkäaikainen suhde ostajayritykseen. Hänen mukaansa olisi erittäin vaikea luoda uutta asiakassuhdetta, jos nykyinen katkeaisi.

Puunjalostajapariskunta kommentoi väitettä aluksi siltä kannalta, että valikointimahdollisuuksia olisi, vaikka onkin vain yksi asiakas.

E3b: Kyllä sä pystyt tuota niin vähän valitsemaan. Vaik on toi yks asiakas mutta pystyt sä vähä etukäteen tekemähän jos on kiirettä ja sopimaa.

E3a: Joo.

Tämän jälkeen he kuitenkin toivat esiin, että itse asiassa kaikki tilaukset on pyrittävä toimittamaan pyydetyssä aikataulussa:

E3b: Et et sä pysty siinä mitää sillaalla valitsemaa et sä teet ne mitkä sulta tilatahan.

E3a: Jotta kyllä... Työaikoja voi vähä valikooda, tai tahtia voi valita vähä itte mutta ei asiakkahia eikä tilauksia.

Vielä hieman myöhemmin haastattelussa mies totesi:

E3a: Joo, mutta siin ei auta mikää, määkin olen niin pikkutekijä siinä jotta. Siin on oikeestaa turha yrittääkkää.

### Kokoavia tulkintoja

Tässä luvussa analysoidut haastattelut edustivat siis kaikki tapauksia, joissa asiakaskunnan rakenne oli vastaavanlainen kuin Paavolla. He olivat selvän vertikaalisessa tilanteessa, jossa asiakaskunta muodostuu keskeisesti yhdestä isosta jatkojalostaja/jälleenmyyjäyrytyksestä. Kokonaisuutena ottaen haastateltavien kommentteissa rakentui hyvin samantyyppinen vaikutelma yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista markkina-areenalla kuin Paavonkin haastattelussa. Joitain eroavuuksia kuitenkin myös löytyi.

Haastatellut arvottivat väittämässä esitetyt yrittäjän vaikuttamisen keinot pääsääntöisesti itselleen tarpeettomiksi tai muuten sopimattomiksi. Kommenttien mukaan mainontaa ei käytetä, joitain satunnaisia esimerkkejä lukuun ottamatta. Läheisten asiakassuhteiden luomista paheksutaan tai se yhdistetään omaan toimintaa pelkästään laadukkaan, edullisen ja toimitusvarman työn kautta synnyttävänä luottamuksena. Muutama haastateltu toi esiin läheisiä suhteitaan asiakkaan edustajiin, mutta totesi ettei näillä kuitenkaan ole olennaista vaikutusta hintaneuvotteluihin tai tilauskantaan. Tuotedifferoinnin mahdollisuudet nähtiin vähäisinä. Myyntitaidolla ei juuri nähty käyttöä muuten kuin hintaneuvottelujen kohdalla, ja niissäkin myyntitaidon osuutta pidettiin varsin rajallisena. Tuotteiden ja toimintatapojen uudistamista korostettiin mahdollisuutena ennen kaikkea tuotantoprosesseissa ja niihin liittyvässä tekniikassa. Asiakkaiden tai tuotteiden valikointiin ei juuri nähty mahdollisuuksia. Selkein poikkeus Paavon haastatteluun verrattuna oli, että useissa haastatteluissa korostettiin asiakkaan kanssa voitavan hyvin ratkoa asioita keskustelemalla. Tässäkin muutama haastateltu oli kuitenkin Paavon kanssa samoilla linjoilla katsoen keskustelun vaikuttamiskeinona puuttuvan omassa tilanteessaan.

Lukuisia kertoja toistunut havainto kommentteissa oli, että haastatellut vetosivat asiakaskuntansa rakenteeseen ja asiakassuhteensa luonteeseen perusteluna sille, että eivät käytä väitteissä mainittuja vaikuttamiskeinoja tai

että nämä eivät ole heille mahdollisia tai mielekkäitä. Silloin kun esimerkiksi tuotteiden ja toimintatapojen uudistamista koskevan väitteen kommentoissa kyettiin mainitsemaan esimerkkejä tämän keinon käytöstä, liitettiin nämä pääsääntöisesti siihen, että pääasiakas oli edellyttänyt kyseisiä uudistuksia. Merkille pantava poikkeus tässä suhteessa oli kuljetusyrittäjä, joka selitti suunnitelmiaan hankkia lisää kuljetuskalustoa myös mahdollisuudella laajentaa asiakaskuntaa. Tämä poikkeus kiinnittää huomion siihen yleishavaintoon, että näiden haastateltavien kommentoissa ei juuri nostettu esiin pyrkimystä muuttaa asiakaskunnan rakennetta, vaan yhden asiakkaan tilanne näyttäytyi ikään kuin vääjäämättömänä. Seuraavassa luvussa tulee vastaan tapauksia, joissa tällainen pyrkimys jäsentää yritystoiminnan tilannetta olennaisella tavalla.

Edellä mainitut havainnot johtavat siihen – ehkä helposti oletettavaankin – päätelmään, että yrittäjä on vahvasti riippuvainen yhdestä avainasiakkaastaan näissä tapauksissa. Väittämissä mainitut markkinointiin liittyvät vaikuttamiskeinot ovat yhtäältä tarpeettomia juuri siitä syystä, että yritystoiminta perustuu sopimukseen yhden asiakkaan kanssa. Toisaalta tilanne, jossa tällaiset keinot eivät kuulu yrittäjän valikoimaan, vahvistaa riippuvuutta jo olemassa olevasta yhdestä asiakassuhteesta. Tällaisesta näkökulmasta katsottuna tulee yhdellä tavalla ymmärrettäväksi se, että Paavo toi kommentoissaan esiin tyytymättömyyttä tilannettaan kohtaan, ja katsoi sen jopa esteeksi itsensä yrittäjäksi kokemiselle. Paavo kuitenkin myös kritisoi asiakastaan ja katsoi, että asiakas käyttää riippuvuussuhteen tarjoamaa valtaetua hyväkseen sanelemalla niin hinta- kuin muitakin asioita. Tällaista toimintaa ei toki voi katsoa vääjäämättömäksi, ei valtaetu aina johda sen hyväksikäyttöön.

Paavon ilmaisema kriittinen asenne asiakasta kohtaan oli tunnistettavissa ainoastaan parissa muussa haastattelussa, näissäkään ei yhtä avoimessa tai suorassa muodossa. Erityisen merkille pantava seikka tässä suhteessa on jo edellä mainittu havainto, jonka mukaan useimmissa tämän tapausryhmän haastatteluissa väitettiin, että asiakkaan kanssa kyetään hyvin ratkomaan asiat keskustelemalla. Vaikka omat vaikutusmahdollisuudet todettiin rajalliseksi muun muassa hintaneuvotteluissa asiakkaan kanssa, silti asiakasta ei kritisoitu. Esimerkiksi muutama metalliyrittäjästä korosti erikseen olevansa tyytyväinen hintaan vaikka se ei ole korkea. Johtopäätöksenä on todettava, että tämä kysymys on aineistokomenttien valossa kiistanalainen. Osa sanoo olevansa tyytyväinen asiakkaan toimintaan, osa ei.

Edellisessä luvussa havaittiin, että muutama horisontaalisessa asiakasrakenteessa toimiva haastateltu ikään kuin pyrki synnyttämään vaikutelmaa omista vaikutusmahdollisuuksista silloin kun totesivat

väittämässä mainitun vaikuttamisen keinon omalla kohdallaan puuttuvaksi tai huonosti sopivaksi. He joko nostivat esiin muita vaikuttamisen keinoja, tai sitten vetosivat jonkin muun kuin sen toimialan toimintaan, jonka edustajina heitä oli haastattelussa lähestytty. Tämä voidaan tulkita siten, että he käyttivät näitä seikkoja retorisisina resursseina, joilla yhtä kaikki synnyttivät ja viestivät vaikutusmahdollisuuksien vaikutelmaa.

Tässä luvussa tarkastelluissa, vertikaalista asiakasrakennetta edustavissa haastatteluissa olivat vastaavat havainnot hyvin monipuolisesti ja näkyvästi esillä. Esimerkiksi oman työn laatu, hinta ja toimitusvarmuus olivat toistuvasti esillä keinoina, joilla haastatellut korostivat markkina-areenalla vaikuttavansa ja joihin he usein vetosivat ikään kuin vasta-argumentteina sille, että esimerkiksi mainonta, läheisten asiakassuhteiden luominen tai myyntitaito ei ole heidän keinovalikoimassaan.

Tähän liittyvät havainnot muodostavat moni-ilmeisen ja osin vaikeasti näkyväksi tehtävän, vain paneutuvalla luennalla tunnistettavan joukon. Toisin sanoen, puheena olevassa ilmiössä on erilaisia ulottuvuuksia. Yksi ulottuvuus on yritys luoda tietynlainen vaikutelma. On varsin vaikea sanoa täsmällisiä identifioimisen kriteerejä tälle, mutta sitä on mahdollista luonnehtia esimerkkien avulla. Kaksi esimerkkiä. Läheisten suhteiden luomista koskevaa väitettä kommentoidessaan puunjalostusta harjoittava pariskunta (E3) kertoi nykyisestä asiakassuhteestaan ja sen synnystä. Tämän jatkoksi esitetyissä kommentteissa on muun muassa seuraavat:

E3a: Koska mullaha on aika paljon tuttuja näis Pohjanmaan kalustoyrittäjis muutenki täällä. Ku mä oon sitä hommaa aikoonansa tehny.

H: Joo, joo.

E3b: Sais sitä tehrä enemmänki [(jos haluis).

E3a: [Niin] sais tehdä.

He tuovat erikseen – haastattelijan sitä kysymättä – omaavansa runsaasti kontakteja alalla, ja toteavat sitten, että heidän olisi mahdollista ottaa enemmänkin töitä, jos vain haluaisivat. Aiempien kommenttiensa mukaan heidän toimintansa perustuu suhteelle yhteen pääasiakkaaseen. Tämän sitaatin kommentteilla he selvästikin yrittävät luoda vaikutelmaa, että nykyinen tilanne ei kerro koko totuutta vaan että heillä on mahdollisuus valita asiakkaiden lukumäärä. Näin toki voi todellisuudessa ollakin, mutta kyseisen haastattelun kontekstissa tuntuu luontevalta kutsua kommenttia nimenomaan yritykseksi luoda tietynlainen vaikutelma.

Toinen esimerkki on energiayrittäjän haastattelusta. Hän kommentoi väitettä läheisten suhteiden luomisesta aluksi, että

F2a: No miksei se... niinki tietysti oo.

Tämän jälkeen hän kuvaili jonkin aikaa tapaansa puhua asioista suoraan ja rehellisesti. Haastattelija pyysi uudelleen kommenttia väitteeseen:

H: No miten tota- jos te ootte sitä mielt et tää on tärkeä asia teijän, teijän toiminnassa ni miten se niinku, miten se näkyy tai miten se ilmenee täl hetkel.

F2a: No emmää sillälaila tiedä näkyykö se oikeastaan mitenkään meillä. No... miten tuoho ny sanois...

Sitaatissa haastateltava siis peruu alun perin varovaisen myönteisenä esittämänsä kannan. Hän yritti antaa vaikutelman, että kyseinen keino on hänelle tärkeä, mutta yritys ei onnistunut. Näiden kahden esimerkin tapaisia tai jonnekin niiden välimaastoon sijoittuvia havaintoja siis esiintyi näissä haastatteluissa usein. Niissä yritettiin antaa vaikutelma omista vaikutusmahdollisuuksista. Toki voidaan sanoa, että aina kun jonkinlainen vaikutelma synnytettiin, sitä myös yritettiin (enemmän tai vähemmän itsetietoisesti). Ehkä olennaisinta tässä yhteydessä on kuitenkin havainto, että yritys ei aina onnistu, että vaikutelmaan jää jokin särö; esimerkiksi ristiriitaisuus tai sitten vain vaikutelmaan ei rakennu tarpeeksi uskottavuutta.

Kuten edellisen luvun lopussa totesin, tulkintani eivät perustu oletukseen, että haastateltavien kommentit sellaisenaan suoraan heijastaisivat todellisuutta. Sen sijaan lähtökohtana on, että niissä joka tapauksessa tehdään valikointia ja rakennetaan versiota todellisuudesta. Tästä huolimatta – ja myös juuri tämän vuoksi – kysymys vaikutelman uskottavuudesta on olennainen. Jonkin vaikutelman tulkitseminen uskottavaksi ei myöskään tarkoita sitä, että se oletettaisiin jotenkin ehdottomasti todellisuuden mukaiseksi. Uskottavuutta voidaan punnita muillakin tavoilla.

Edellisen luvun lopussa totesin myös, että tulkintani vaikutusmahdollisuuksia omaavan yrittäjän vaikutelmasta perustuu muun muassa siihen, että haastateltava osaa yhdistää väittämissä mainitut vaikuttamisen keinot omaan toimintaansa osoittaen esimerkkejä ja muilla tavoin yhteyttä eritellen tai punniten. Tällöin voidaan sanoa, että hän kykenee käyttämään omaa toimintaansa ja tilannettaan retorisenä resurssina, jolla vaikutelmaa synnyttää ja viestii. Vaikutelman rakentamisessa käytettyjen retoristen resurssien arviointi on yksi mahdollisuus punnita vaikutelman uskottavuutta.



Se että näissä haastatteluissa on korostuneesti näkyvillä yritys vaikutelman rakentamiseksi, ei suinkaan tarkoita sitä, että syntyneet vaikutelman olisivat kaikkiaan epäuskottavia. Muutama epäonnistunut tai horjuva yritys ainoastaan auttaa paremmin tunnistamaan tämän ulottuvuuden haastatteluissa. Näissä haastatteluissa näkyvät retoriset resurssit kuitenkin eivät toimi uskottavina rakennuspuina esimerkiksi sellaisen markkinointikeinoja käytön vaikutelman rakentamiseen, minkä Mika teki. Keskeisinä rakennuspuina näillä vertikaalisen asiakaskuntarakenteen tilanteissa toimivilla haastateltavilla näyttäytyivät oma työsuoritus ja sen hinta. He vetosivat toistuvasti omaan asiakastilanteeseensa, mutta tällä resurssilla oli selvästikin vaikea rakentaa markkina-areenalla vaikuttavan yrittäjän vaikutelmaa.

Lisäksi on syytä mainita, että yksi näkyvästi käytössä ollut retorinen resurssi näillä haastatelluilla oli muu toiminta kuin kulloinkin pääasiallisen keskustelun aiheena olleen toimialan yritystoiminta. Erityisesti maataloustuotteiden myynnistä nostettiin usein osoituksia siitä, että yrittäjä voi vaikuttaa asiakassuhteessa.

Yksi huomion arvoinen havainto tässä luvussa analysoiduista haastatteluista on se, että osa haastatelluista esitti voimakastakin kritiikkiä heille esitettyjä väittämiä ja niiden edustamaa kuvauskieltä kohtaan. Vastaavaan seikkaan kiinnitin huomiota jo edellisessä luvussa. Nyt tarkasteltavissa haastatteluissa se on vielä selkeämmin tunnistettavissa. Paras esimerkki oli tapaus F1. Paavon tavoin F1a tuskastui väittämiin. Toisen väittämän kohdalla hän esitti, että läheisten asiakassuhteiden luomisella tarkoitetaan ”mielin kielin olemista”. Kolmannen väittämän kohdalla hän esitti varsin suoraa kritiikkiä:

F1a: Nää ei oo olemassakaan maajussille nämä kysymykset. Pitäs olla toisenlaisia.

H: Mm

F1a: Nää on palakansaajan kysymyksiä

F1b: Ei ku siis niin, kato miun kioskillekki nii saadakseen riittävän hyvän katteen on yrityksellä oltava tuotteita jotka erottuvat kilpailijoista ja juuri tietyille asiakasryhmil- . Siis tää kävis.

F1a: Tää on justiin niitä ruuhkasuomen kysymyksiä perhana. ((yleistä naurua)) Johan ne sanno ku miekin Vanttaalla olin muutama vuosi sitten töissä siellä että kehä kolmosen ulkopuolella oo asutusta. Kysy mistäspäin olet, onkos siellä asutusta ja elämää sitte.

F1b: Kyllä tää totta tää kyllä on. On että kyllä se tietty tavallaan meilläki [että

F1a: [Ei

muuta oo ku juppia siellä.

Miehen kommenteissa väittämät siis edustavat palkansaajien, ruuhkasuomen ja juppien maailmaa. Hän arvottaa väittämissä mainitut vaikuttamiskeinot ja niiden kuvauskielen selvästikin kielteisesti. Itse hän asettuu puhumaan ”maajussien” asemasta käsin. Vaimo sen sijaan suhtautuu väittämään ymmärtäväisemmin todeten sen kyllä pätevän kioskitoimintansa kohdalla.

Tässä luvussa esitetyissä analyyseissa tuli erityisesti läheisten asiakassuhteiden luomista koskevan väittämän kohdalla esille, miten osa haastateltavista ilmaisi paheksuntaa tällaista keinoa kohtaan. Myös nämä ilmaisut voidaan tulkinta kommenteiksi, joissa ikään kuin ideologiselta tai periaatteelliselta kannalta vastustetaan väitteitä, ja sanoudutaan irti niiden mukaisista keinoista. Samalla tullaan antaneeksi vaikutelma, että tällaiset keinot eivät ole käytössä omalla kohdalla, joten vaikutusmahdollisuuksia puuttuu. Erityisen kiinnostavaa on, että myös tällaisissa tapauksissa haastatellut yrittivät luoda vaikutelmaa omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Yrittäminen tulkintana ei tässä viittaa siihen, että vaikutelman luominen epäonnistuisi tai ei tuottaisi uskottavaa vaikutelmaa. olisi uskottava. Syntyvä vaikutelma vain on erilainen kuin esimerkiksi Mikan tapauksessa, eikä siinä ole mukana markkinointikeinoja. Jatketaan vielä hieman F1:n haastattelulla.

Toisen väittämän kohdalla F1b myös miehen kommenteista poiketen esitti, että kyllä heillä on läheinen suhde energiantuotannon pääasiakkaaseen. Hänen kommenttinsa kuitenkin korostivat ja nostivat esiin sitä, että he ovat riippuvaisia asiakkaasta (”ovat suorastaan naimisissa tämän kanssa”) ja että vaikka heillä on hyvä ja henkilökohtainen suhde asiakasta edustavaan työjohtajaan, hintaneuvotteluissa on asiakkaan edustus johtotasoa, johon heillä ei ole läheisiä suhteita. Kaiken kaikkiaan vaimon kommentit rakensivat kuvaa, jossa energiatuotannon kohdalla heidän vaikutusmahdollisuutensa asiakassuhteessa ja markkina-areenalla ovat varsin rajalliset. Mies sen sijaan pyrki aika ajoin korostamaan vaikutusmahdollisuuksiaan. Esimerkiksi mainontaa koskevan väitteen kohdalla hän esitti, että kyllä he voisivat mainostaa ja tehdä ylimääräisiä keikkoja, jos haluaisivat. Useassakin kohdin hän toi esiin yrityksessä tehtävän työnteon suuren määrän. Yritys oli jo ensimmäisenä toimintavuotenaan noussut tehokkaimmaksi asiakkaan kaikkien alihankkijoiden joukossa, mistä hän oli ymmärrettävästi hyvin ylpeä. Hänellä keskeisenä retorisenä resurssina vaikutusmahdollisuuksien vaikutelman kannalta oli siis tuotantotyö ja sen tehokkuus.

## 7 Välikoonti ja vaikutelman rakentaminen loppuissa haastatteluissa

### Välikoonti

Luvuissa 4, 5 ja 6 esitettyjen analyysien tuloksia voidaan kokoavasti luonnehtia toteamalla, että niiden perusteella on erotettavissa kaksi painotukseltaan erilaista tapaa rakentaa vaikutelma yrittäjän vaikutusmahdollisuuksista markkina-areenalla. Ensimmäistä voidaan kutsua markkinointikeskeiseksi vaikuttamiseksi ja toista tuotantokeskeiseksi vaikuttamiseksi. Markkinointikeskeinen vaikutelma rakennetaan haastatteluväittämissä mainittujen vaikuttamiskeinojen avulla siten, että mainonta, läheisten asiakassuhteiden luominen, tuotedifferointi ja asiakassegmentointi, myyntitaito, tuotteiden ja toimintatapojen uudistaminen, asiakkaiden kanssa keskusteleminen ja asiakkaiden tai tilausten valikointi arvotetaan omassa toiminnassa tärkeiksi keinoiksi ja niiden käyttöä kommentoidaan antamalla esimerkkejä omasta toiminnasta ja erittelemällä niitä oman toiminnan kannalta. Tuotantokeskeinen vaikutelma taas rakennetaan tuomalla kommentteissa esiin itselle tärkeinä ja käytössä olevina keinoina muita kuin väittämissä mainittuja keinoja, erityisesti laadukas, edullinen ja toimitusvarma palvelu tai tuote, sekä tehokas ja ahkera työnteke sinänsä. Myös osa väittämissä mainituista keinoista voidaan yhdistää tuotantokeskeisen vaikutelman rakentamiseen mutta yhtä kaikki siinä painotus on tuotannolla ja tuotteen laadulla ja hinnalla tapahtuvassa vaikuttamisessa. Vastaavasti markkinointikeskeisessä vaikutelmassa voidaan toki tuoda esiin tuotteen laadun ja hinnan tärkeyttä vaikuttamiskeinona, mutta painotus on silti mainonnassa, myynissä, asiakaskontaktoinnissa ja niin edelleen.

Mikan haastattelu oli ääriesimerkki markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman rakentamisesta. Suuri osa muistakin selkeän horisontaalista asiakasrakennetta edustaneista, luvussa 5 tarkastelluista haastatteluista sopi samaan kaavaan vaikka joitain eroja yksittäisten keinojen tai väitteiden kohdalla esiintyi. Muutama näistä haastatteluista kuitenkin poikkesi siten, että painopiste vaikutelman rakentamisessa ei ollut markkinointikeskeisessä vaikuttamisessa läheskään niin selkeästi kuin Mikan tapauksessa. Samalla tuotantokeskeinen vaikuttaminen nousi esiin.

Tuotantokeskeinen vaikuttamisen vaikutelma luonnehti erityisesti luvussa 6 tarkasteltuja haastatteluja, jotka edustivat selkeän vertikaalista asiakasrakennetta. Paavon haastattelu oli tästä ääriesimerkki, jossa palvelun laatu ja edullinen hinta näyttäytyivät käytännössä ainoana vaikuttamisen tapoina. Muissa näistä haastatteluissa tuotantokeskeinen vaikuttaminen kytkettiin joiltain osin myös väittämissä mainittuihin keinoihin, kuten

toimintatapojen uudistamiseen ja asioiden ratkomiseen keskustelemalla asiakkaan kanssa. Tunnusomainen piirre kommenteissa oli kuitenkin se, että väitteissä mainitut markkinointia korostavat keinot torjuttiin omalla kohdalla tarpeettomina tai mahdottomina.

Viimeksi mainittuun havaintoon liittyen oli haastatteluissa tunnistettavissa retorinen prosessi, jossa haastateltavat toivat esiin muita vaikuttamisen keinoja silloin kuin he eivät nähneet väittämissä esitettyjä keinoja tärkeinä eivätkä kyenneet yhdistämään niitä omaan toimintaansa. Tuotantokeskeinen vaikutelma siis rakennetaan ikään kuin korvaamaan markkinointikeskeistä vaikutelmaa. Tämän lisäksi on huomionarvoista kaksi muuta piirrettä niissä tavoissa, joilla väitteitä kommentoitiin. Ensiksikin, joissain kohdissa osa haastatelluista esitti väittämiin ja niiden sanavalintoihin kohdistuvaa kriittikkä, joka ainakin osaltaan voidaan tulkinta nimenomaan markkinointikeskeiseen vaikuttamiseen kohdistuvaksi – enemmän tai vähemmän – periaatteelliseksi kritiikiksi. Joiltain osin se voidaan myös tulkita yhdeksi haastateltavan tavaksi reagoida siihen, että ei onnistu kytkemään väittämissä esitettyjä keinoja omaan toimintaansa (mm. Paavo, F1). Lisäksi joissain kommenteissa oli tunnistettavissa yritys rakentaa markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa niin, että tämä vaikutelma ei kuitenkaan syystä tai toisesta uskottavasti syntynyt.

Nämä vaikutelman rakentamista koskevat havainnot osoittavat, että kysymyksessä ei suinkaan ole mekaaninen prosessi vaan aktiivista vaikkakaan ei välttämättä tietoisesti säänneltyä toimintaa. Ei siis ole syytä olettaa, että kommentoinnissa syntyvä vaikutelma suoraan heijastaisi haastateltavien toimintaa tai tilannetta. Sen sijaan voidaan kyllä olettaa, että se kertoo niistä retorisisista resursseista, joita haastateltavilla on käytössään. Kuten edellä esitetty yksityiskohtainen analyysi osoittaa, oman toiminnan käytänteisiin ja oman toimintatilanteen luonteeseen vetoaminen oli haastatteluissa näkyvä keskeinen piirre, jonka avulla tällaisia resursseja voidaan arvioida.

Asiakaskunnan rakenne ja yrittäjän vaikutusmahdollisuuksien vaikutelman rakentaminen eivät siis mene täysin yksi yhteen siten, että selvän horisontaalista rakennetta edustavat aina rakentaisivat puhtaan markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman ja selvän vertikaalista rakennetta edustavat puhtaan tuotantokeskeisen vaikuttamisen vaikutelman. Silti tähän mennessä esitetty analyysi paljastaa varsin selkeän yleishahmon, jossa markkinointikeskeinen vaikutelma on löydettävissä nimenomaan horisontaalista rakennetta edustavista haastatteluista mutta ei vertikaalista rakennetta edustavista. Tuotantokeskeisen vaikutelman rakentaminen on nähtävissä myös osassa horisontaalista rakennetta edustavia haastattelua, mutta vertikaalisissa se on vallitseva.

Tähän yleishahmoon sopii hyvin se seikka, että suuri osa haastatelluista vetosi kommentissaan asiakaskuntansa rakenteeseen ja näin kytki kysymyksen vaikutusmahdollisuuksista nimenomaan tällaiseen tilannetekijään. Esimerkiksi vertikaalista rakennetta edustaneet haastatellut vetosivat toistuvasti vertikaaliseen asiakassuhteeseensa perusteena sille, että markkinointikeskeiset vaikuttamiskeinot eivät ole heidän käytössään. Kuten luvun 4 lopussa todettiin, sekä Paavo että Mika kommentoivat tilannettaan asiakassuhteensa osalta myös selkeän arvottavasti ilmaisemalla tyytymättömyyttä vertikaaliseen tilanteeseen ja tyytyväisyyttä horisontaaliseen. Paavon ilmaisema tyytymättömyys on kuitenkin kiistanalaista kun sitä verrataan muihin vertikaalista asiakasrakennetta edustaneisiin haastatteluihin. Näistä osa korosti olevansa tyytyväinen tilanteeseensa ja asiakkaaseen, osa taas esitti samansuuntaisia kommentteja kuin Paavo.

Paavon tapaus oli ääriesimerkki siten, että hänen haastattelussaan myös tuotantokeskeinen vaikuttaminen näyttäytyy hyvin rajallisena. Toisin kuin monet muut haastatellut, hän ei vedonnut esimerkiksi muuhun maatilalla harjoittamaansa toimintaan tai yrittänyt jollain muulla tavoin rakentaa vaikutelmaa, jonka mukaan hänellä yhtä kaikki olisi vaikutusmahdollisuuksia. Hänen kommentissaan ei siis rakentunut markkinointikeskeistä vaikuttamista korvaavaa vaikutelmaa. Näin lopputulemana oli vaikutelma, jossa korostui nimenomaan vaikuttamisen keinojen puuttuminen. Tällainen puuttuvien keinojen vaikutelma ei välttämättä korostunut kaikissa niissä haastatteluissa, joissa rakennettiin tuotantokeskeistä vaikutelmaa. Silti se oli niissä enemmän tai vähemmän vihjattuna läsnä siinä merkityksessä, että markkinointikeskeisiä vaikuttamisen keinoja joka tapauksessa näytti puuttuvan yrittäjän keinovalikoimasta. Vaikka tuotantokeskeisessä vaikuttamisessakin on kysymys markkina-areenalla vaikuttamisesta, voidaan ajatella, että erityisesti markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman rakentaminen olisi omiaan helpottamaan tai edesauttamaan kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että toistaiseksi esitelty analyysi tuottaa tietystä mielessä yhteensopivan tai johdonmukaisen kuvan johdannossa mainitun kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Noiden tulosten mukaanhan kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista yrittäjänä on voimakkaampi niillä, joilla on horisontaalinen asiakasrakenne kuin niillä, joiden asiakasrakenne on vertikaalinen. Tässä esitetty laadullinen analyysi osoittaa, että tällainen yhteys tai kaava on mahdollista tunnistaa markkinointikeskeistä vaikuttamista koskevassa argumentaatiossa ja siihen liittyvien keinojen avulla tapahtuvassa vaikutelman rakentamisessa. Samalla analyysi osoittaa miten vaikutusmahdollisuuksien kokemisen ja asiakasrakenteen yhteys on yhdellä tavalla kiinnittyneenä niihin psykologisiin ja sosiaalipsykologisiin

kommunikatiivisiin prosesseihin, joissa toimijat kommentoivat, erittelevät ja esittelevät omaa toimintaansa.

Loput neljätoista tutkimukseen haastatelluista tapauksista eivät olleet asiakaskuntansa rakenteen osalta sijoittuvissa selvän horisontaalisiin tai vertikaalisiin tapauksiin, vaan edustivat näiden erilaisia yhdistelmiä. Tarkastelen tässä luvussa näitä haastatteluja edeten tapausten edustamien toimialojen mukaan. Pyrin osoittamaan, että edellä todettu kaava asiakasrakenteen ja vaikutusmahdollisuuksia koskevan vaikutelman rakentamisen yhteydestä on omalla tavallaan tunnistettavissa kaikissa toimialaryhmissä, vaikka toimialojen välillä esiintyykin eroja.

### Majoitus- ja matkailupalvelut sekä energian tuotanto

Tutkimuksessa mukana olleista kahdeksasta toimialaryhmästä kahden edustajat sijoittuivat kaikki jo edellä tarkasteltuihin tapauksiin. Majoitus- ja matkailupalvelujen osalta kaikki viisi haastattelua edustivat selvän horisontaalista asiakastilannetta. Mika kuitenkin viittasi useita kertoja aiempaan tilanteeseensa yhden välittäjäyrityksen alihakkijana, mikä osoittaa vertikaalisen asetelman mahdollisuutta myös tällä toimialalla. Hän rakensi markkinakeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa osaltaan tästä tilanteesta erottautumisen avulla.

Energiantuotantoa edustaneista haastatteluista kolme turpeen/hakkeen käsittelijää sijoittui vertikaalisiin tapauksiin ja kaksi polttopuun myyjää horisontaalisiin. Edellisten kohdalla rakentui tuotantokeskeisen vaikuttamisen, jälkimmäisten markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelma.

### Puunjalostus

Puunjalostusta edustaneista haastatteluista yksi (E3) sijoittui vertikaalisiin tapauksiin, kolme (E1, E2, E4) horisontaalisiin. Viimeksi mainitut erottuivat horisontaalisten kohdalla poikkeuksina siten, että markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa ei rakennettu tai sitä yritettiin mutta esimerkiksi Mikan verrattuna vaikutelma jäi laimeaksi. Tämän ryhmän tapauksista viimeinen (E5) sen sijaan rakensi hyvin aktiivisesti markkinointikeskeistä vaikutelmaa.

*E5 on viljatilaa hoitava mies. Pari vuotta sitten hän perusti yhdessä toisen maanviljelijän kanssa osakeyhtiön, joka ostaa, myy ja kuljettaa höylä- ja sahatavaraa. Asiakaskunta sisältää yksityisiä sekä rakennus- ja huonekalualan yrityksiä eri puolilta Etelä-Suomea. Yhtä avainasiakasta ei ole. Pääasiallisin tuote on toistaiseksi ollut rahtihöyläys yksityisille. Jo aiemmin*

*käytössä ollut sahalaitteisto siirrettiin uuteen halliin, joka valmistui vuosi sitten. Yhtiön ensimmäinen toiminnallinen tilikausi on juuri takana. Liikevaihto oli samaa luokkaa kuin kummankin maatalous yhteensä.*

E5:n mukaan mainonta on välttämätöntä yrittäjyydessä ainakin siinä mielessä, että asiakkaiden täytyy saada tietää yrityksestä. Oikeanlaisen mainonnan tavan löytäminen ei kuitenkaan ole helppo tehtävä. Hänellä oli suunnitteilla intensiivinen mainontavaihe:

H: Joo. No miten se on te-, miten se teiän toiminnassa... ilmenee sitte tää?

E5a: No mulla on, sanotaan näin, et mä teen, et mä oon tehny silloin yhdeksän kaheksan ku firma on perustettu, ni mä tein vanhan venäjänmallisen viisivuotissuunnitelman, joka nyt tulee täyteen tällä tilikaudella, elikkä alkaen ens vuodesta, ja varsinainen markkinointiin ja mainontaan panostaminen tapahtuu nyt vuodenvaihteen jälkeen. Eli nyt on rummutettu lähinnä ei montaa lehtimainosta, jotain puhelinluettelomainoksia ja tälläsiä on ollu. hyvin pienessä mittakaavassa. Mut nyt mä alotan kevättalvella sen homman ja, mä en ihan lyöny lukkoon viel et missä muodossa, mutta tulen tekemään töitä sen eteen nyt tulevana vuonna. Se on se viimeinen kohde. Nyt on niinku... varsinainen toiminta hallussa, ja toimitilat on... ainakin jonkunnäkös kunnossa, ne paikat mistä tavaraa saa ostettua, ni ne nyt on suurin piirtein hallinnassa, ja tällänen perushomma on niinku tehty. Nyt, nyt sitte voidaan ruveta myymään.

H: Nii että... kovastikki panostatte tähä [markkinointiin

E5a: [mä uskosin että, ens vuoden aikana panostetaan noin rahallisesti, ja varmaan työajallisestikin enemmän kun tullaan sitte sen jälkeen koskaan enää panostamaan, koska täs vaihees se kannattaa tehdä ja ja ilman muuta se, että nimi tulee tunnetuks, ja muut, ni sehän on niinku täs vaihees se kannattaa tehdä, eikä kymmenen vuoden päästä. Kymmenen vuoden päästä se pitää jo mennä vähän omalla painollaan, et sitte se riittää, ku laittaa aina silloin tällön jotain johonkin ja on jossain jollain tavalla, että... pysyy mielessä. Se on paljon vaikeempaa saada se nimi mieleen, ku pitää se mielessä.

Läheisten asiakassuhteiden luomisen tärkeyttä E5 eritteli seuraavasti:

E5a: Mm, Kyyllä oikeastaan. Meillä, kun ala on kilpailtu ni varsinkin, varsinkin sellaset asiakkaat jotka niinkun- ei läheisten suhteiden merkitys ole niinkään suuri jos meil on joku omakotirakentaja, joka hakee yhden nipun, sen jalkeen sit ei välttämättä näy, eihän se välttämättä rakenna toista taloa ...Mutta tota noin, lähinnä sitte ku puhutaan näistä rakennusliikkeistä ja tälläsistä. ni ainahan on etu, että sä oot hyvänpäivän

tuttu ja voit lähteä vaikka kaljalle sen isännän kanssa, kun teet sitä kauppaa, ja voit jutella kaikki jutut ja muut ja sen jälkeen tehdä kauppaa. Ilman muuta se on etu. Koska sellanen asiakas, jonka kanssa sä voit jutella mukavia, se kysyy hintoja paljon vähemmän. Näin se on. Elikä, toikin pitää suurimmalta osin paikkansa.

H: Ai se on nimenomaan niin, että, että, näissä- läheisiltä asiakassuhteilta niin, ei tarvi hinnasta niin-

E5a: Ei, ei. Se on ihan fakta. Ihminen on kuitenkin, kuitenkin ajatteleva olo, jos sä pystyt luomaan sellasen suhteen, et sä oot ikäänkun kaveri sen asiakkaan kanssa, niin suomalainen mielenlaatu on sellanen, että se ei, joko se ei kehtaa ruveta tinkimään, tai sit se ei halua ruveta tinkimään, siin on ihan selvä tavallinen. Ja on se muutenki mukavampi tehdä tuttujen kanssa kauppaa, kun ventovieraiden kanssa. Koska se on kuitenkin vuorovaikutteellista hommaa, et sä yksin voi olla hauska ja höveli ja tehdä kauppaa jos kaveri on vähän niinku pölkyn nielassu.

H: Että tää on teidän, teidän hommassa tärkeä?

E5a: On, on, ilman muuta koska me ollaan palveluammattissa... Kyllä mielummin mä uskosin jokainen asiakas tulee sellaseen taloon, mistä se saa hyvän palvelun ((kännykkä alkaa piristä)), ja hyvät suhteet ((kännykkä sammutetaan)) kun sellaseen taloon, missä vaan myydään tavara ja sanotaan että joo, sitte taas tuut seuraavan kerran kun on jotain asiaa. Et kyllä meille saa tulla, tulla niinku vaan, vaikka ei ostakaan mitään, ni juttelemaan, jos ny joskus jotain ostaa.

Mikan ja muiden matkailuyrittäjien tavoin E5 nosti esiin suhteen uudelleenkehystämisen vaikuttamisen keinona: kun ollaan ikään kuin kaverisuhteessa, kaupantekokin käy helpommin. Hän toi tässä yhteydessä esiin myös asiakkaiden valikoinnin mahdollisuuden:

E5a: Et kaikkien kanssa ei voi olla liian hyvä kaveri, ja sit se tuo niitä just niitä puutavaraniippuun nojailijoita. Että pitää niinku tulla siihen sellanen niinku silmä, että kenen kanssa se kannattaa ja kenen kanssa se ei kannata. Koska kuitenkin kysymys on yritystoiminnasta ja yritystoiminnan periaate on se, että sun pitää tehdä tulosta. Niin, eihän nyt jonkun laudanpätkän ostajan kanssa kannata tuhlata monta tuntia aikaa. Et se järki ja keskitie pitää mukana siinä asiassa. Mutta, pääperiaatteissaan sanosin, että toi on ihan okei.

Tuotteella erottautumista hän korosti oman yritystoimintansa perusideana:

E5a: No täähän on just meidän, jotain pitää olla, mitä ei välttämättä saa valmiina muualta, sen on oltava joko parempaa, sen on oltava joko halvempaa, tai se pitää myydä ystävällisemmin, jollain tavalla on



erotuttava massasta. Koska panelin, jos me otetaan nyt joku paneli, vaikka niinku esimerkiks, ni täshän ympäri myyjiä vaikka kuinka paljon. Jollainhan sun on tehtävä se, että se sun panelis on parempi ku sen kaverin paneli. Se on joko just niinku mä sanoin, ni se on halvempi, parempi, erilainen, tai se myydään paremmin. Ja joku palvelu mistä tulee lisäarvoa sille tavaralle, näinhän se toimii...Se on eri asia sit jos tehdään jotain... , et me ruvetaan esimerkiks otetaan pari isoo asiakasta. Ja höylätään niille...esimerkiks raakakonttia, liukuhihnalta, joka päivä, samaa tuotetta sillohan tol ei oo mitään merkitystä Sillohan meiän pitää pyrkiäkki siihen et se on samanlaista ku kaikil muilla

Haastateltava siis kytkee sitaatissa tuotedifferoinnin puuttumisen vertikaaliseen alihankintatilanteeseen, josta itse jatkokommentissa erottautui: .

H: Onks teillä sitte niin laaja se tuote-, tuote- valikoima, et siel on molempia.

E5a: Me tehään, me tehään pääasias pyritään tekemään pieniä eriä, aavistuksen ehkä paneleissa paksumpia listoissa leveämpiä, eri muotoja, ja vähän niinku massasta erottuvaa tavaraa, me ei esimerkiks tehdä ohuita paneleita ollenkaan muuta ku jos joku näistä meidän kanta-asiakkaista välttämättä haluaa sellasta ni sitte tehää mut eihän meil oo mitää järkee lähtee kilpailee jonku Starkin tai K-Raudan kanssa jollai kakstoist millisellä panelilla, jota saa joka narikasta, hirveen halvalla. Meiän täytys myydä viidellä miljoonalla niitä vuodessa että meil ois mitää järkeä tehdä sellasta. Eikä meil o järkeä ostaa ittellemme töitä pienellä katteella, koska me voidaan tehdä tät työtä nyt pienemmällä työmäärällä isommalla katteella. Meil on silti asiakkaat ja markkinat.

Myyntitaitoa koskevaa väittämää E5 kommentoi muun muassa toteamalla, että ”mä pidän itseäni hyvänä myyntimiehenä”. Hänen mukaansa tuotteiden ja toimintatapojen uudistaminen ei ole hänelle vaikeaa. Hän luonnehti itseään joustavaksi yrittäjäksi, joka haluaa oppia tuotteista koko lisää ja ottaa uudet innovaatiot käyttöön mahdollisimman nopeasti. Uusia tuotteitakin on kehitteillä, muun muassa sahanpurun hyödyntämiseen liittyen. Hänen mukaansa asiakkaiden kanssa on pystytty hyvin selvittämään asiat puhumalla. Reklamaatiotilanteitakin on ollut, mutta niissä on hyvin saatu aikaan kaikkia tyydyttänyt ratkaisu.

Vaikka E5a kytkikin mainonnan omaan toimintaansa ennen kaikkea suunnitelmiin vetoamalla, hän muilta osin puhui jo muotoutuneista toimintatavoista. Joiltain osin hänen kommenttinsa olivat yleisluonteisia, mutta hän osoitti kykenevänsä erittelemään väitteissä mainittuja keinoja oman toimintansa kannalta. Kokonaisuudessaan haastattelussa rakentui

markkinakeskeisen vaikuttamisen vaikutelma. Ero muihin puunjalostus-yrittäjiin oli tältä osin varsin selkeä. Myös asiakasrakenteessa oli eroa siten, että hänellä oli laajempi ja runsaslukuisempi asiakaskunta. Hän itsekin korosti oman tilanteensa eroa vertikaaliseen alihankkija-asetelmaan nähden.

### Kuljetuspalvelut

Kuljetuspalveluja edustaneista tapauksista kaksi (K1, K4) sijoittui selkeän vertikaalisten tapausten joukkoon. Lopuista kolmesta yksi poikkesi näistä siten, että asiakaskuntana oli lähinnä lähialueen maatiloja.

*K2a aloitti tilanpidon 1980-luvun alussa. Suurin osa tilan 15 hehtaarista on sokerijuurikkaalla, loput viljalla. Lähes koko ajan hän on myös myynyt kuljetuspalveluja, mikä tarkoittaa käytännössä lähinnä maatalousajoa eli viljan, sokerijuurikkaan ja lannoitteiden kuljetusta. Asiakkaat ovat viljelijöitä omassa ja myös lähikunnissa, lisäksi kaksi keskusliikettä tilaa jonkin verran ajoja. Työajasta kolmannes menee maatalouteen, muu kuljetukseen. Vierasta työvoimaa ei ole käytetty vaan hän hoitaa tilan yksin.*

Tätä haastattelua luonnehti lähinnä se, että haastateltava ei rakentanut markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa. Haastateltavan mukaan mainonnalla ei ole hänelle merkitystä.

K2a: Noo, mun kohdal ei oo kyl merkitystä, mainostamisel oikeesta lainkaa.

H: Et, ei oo tarvinu mainostaa?

K2a: Ei, enkä mä usko et se paljoo, vaik sitä lisäiski ni tuski se paljoo auttas.

H: Oisko se, oisko mahdollista hankkia asiakkaita mainostamalla?

K2a: No kyl se mahdollist on ja varmaan, varmaan vois vähän saada mut et, mä olettaisin et ei siit oo, jos siihe panostas ni saisko siit sen enemppää, olettaisin.

Läheisten asiakassuhteiden luomista hän ei pitänyt tärkeänä, koska hänellä on jo pitkäaikaiset asiakkaat, jotka hän tuntee hyvin. Kilpailijoista erottumista ei tarvita. Myyntitaitoa hän piti yleisesti ottaen tärkeänä mutta ei yhdistänyt sitä omaan toimintaansa. Tuotteiden tai toimintatapojen uudistamiseen ei hänen mukaansa ole ollut tarvetta. Hän sanoi, että on tyytyväinen kun asiat menevät tuttua rataa. Asiakkaiden kanssa ei ole ollut ongelmia, eikä näitä tarvitse valikoida.

Kaiken kaikkiaan K2:n kommentit olivat melko niukkoja ja ikään kuin ylimalkaisesti esitettyjä. Hän loi vaikutelmaa, että nykyinen, hyvin tehtyyn työhön ja vakiintuneeseen asiakaskuntaa nojaava toiminta on hänellä hyvin

hallinnassa ilman väittämissä esitettyjä vaikuttamiskeinojakin. Hän ei suoraan kritisoinut väittämiä, mutta osoitti tiettyä nihkeyttä niitä kohtaan.

*K3: Kuljetustoiminta laajeni tilalla 1990-luvun puolivälissä ja se siirrettiin yhtiömuotoiseksi. Aiempi eläintenhoito on jätetty pois ja maatalous on viljan ja vihannesten varassa. Pelto-alaa on riittävästi niin, että ”yhtiön liikevaihto on suurempi jos unohdetaan tuet maataloudessa, jos tuet otetaan huomioon on maatalous vielä isompi”. Kuljetuspuolella pääasiakas on iso kansainvälinen palveluyritys, jonka tilauksia hoidetaan kolmella kuljetusautolla. Lisäksi on yhden auton verran kysyntää muiden asiakkaiden, yhden huonekaluyrityksen ja esimerkiksi muuttokuljetuksia tarvitsevien yksityisasiakkaiden taholta. Kuljetusten ohella tehdään jonkin verran maanrakennus ja lumitöiden koneurakointia. Miehen lisäksi on puolen tusinaa palkattua työntekijää, joista osa tekee kuljetuksen lisäksi koneurakointi- ja maataloustöitä.*

*Haastattelussa oli mies*

K3 pohti kutakin väitettä useilta kannoilta. Hänen mukaansa ”mainontaan panostaminen on kannattavaa, mut minkälaiseen mainontaan ni siin onki se luu sit oikeestaan”. Hän kertoi harjoittavansa erilaista ilmoittelumainontaa ja olevansa osakkaana markkinointiyhtiössä, joka välittää kuljetuspalveluja. Läheisen asiakassuhteiden luomista hän kommentoi tärkeänä keinona, jolla on kuitenkin sekä hyöty että haittapuolia. Tässä hän viittasi muun muassa henkilösuhteiden hyödyntämiseen mahdollisesti kohdistuvaan paheksuntaan, mikä sitten saattaa aiheuttaa omia hankaluuksiaan.

Tuotedifferointia koskevaa väitettä hän kommentoi erittelemällä pitkään kuljetusalan kilpailutilannetta, minkä katsoi epäterveeksi ja kannattavan toiminnan esteeksi. Myyntitaitoa K3 kommentoi sanomalla, että ”vaikea ottaa kantaa, toki on niin, että jos osaa hyvin selittää mistä hinta muodostuu”. Hänen mukaansa ”tietysti meidän toimintatapojahan me joudutaan uudistamaan joka päivä”. Hän viittasi tietokoneavusteisten seurantalaitteiden käyttöön. Hänen mukaansa uudistuminen ei kuljetuspuolella ole kovin helppoa, kun kalusto on investoitava ja kuolettava. Hänen mukaansa asiakkaiden kanssa on kyettevä selvittämään asiat keskustelemalla, ja on myös kyetty. Samoin hänen mukaansa yrittäjällä on voitava olla varaa valita, esimerkiksi kannattamattomia töitä ei voi tehdä.

Kaiken kaikkiaan K3:n keskeisenä retorisenä resurssina näyttäytyi kyky eritellä markkinointikeinoja ja erityisesti kuljetusalan kilpailutilanteen kannalta. Hän toi kuitenkin niukasti esiin esimerkkejä siitä miten käyttää näitä keinoja omassa toiminnassaan. Kilpailun kovuuden korostus oli omiaan luomaan vaikutelmaa, että yrittäjän omille vaikutusmahdollisuuksille asettuu

vahvoja rajoitteita. Toisaalta K3 kyllä antoi ymmärtää menestyneensä kilpailussa hyvin.

*Tapaus K5: Tilalla on luovuttu lypsylehmistä pari vuotta sitten mutta 25 hehtaarin pellot ovat vielä viljalla. Päätoimiala on kuitenkin soran ja mullan myynti ja kuljetus. Materiaali saadaan omilta mailta. Kuljetuskalustona on kaksi kuorma-autoa. Lisäksi on seulakalusto, kuormaaja ja kaivinkone. Seulan uusintaan 1990-luvun puolivälissä saati TE-keskukselta investointiapua. Kuljetustoiminta on aloitettu 1980-luvun jälkipuoliskolla. Miehen lisäksi hänen veljensä on palkattuna töissä tilalla suuren osan vuotta. Asiakkaina ovat tiehoitokunnat, teitä rakentavat tai teiden sorastusta tarvitsevat yritykset ja yksityiset sekä omakotitalo, halli, ym. rakennuksille soraa tai multaa tarvitsevat yksityishenkilöt ja yritykset. Vuositasolla asiakaskunta koostuu useista sadoista asiakkaista, kaikki lähialueilta. Haastattelussa oli mukana mies ja hänen veljensä.*

Kiinnostava piirre tässä haastattelussa oli se, että toinen haastateltava esitti kriittisen torjuvia ja vähätteleviä kommentteja väittämässä mainittuja vaikuttamiskeinoja kohtaan. Toinen sen sijaan oli ymmärtäväisempi ja yhdisteli niitä heidän omaan toimintaansa. Silti molemmat rakensivat vaikutelmaa, jonka mukaan heillä on runsaasti vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla. Mainonnasta K5a totesi:

K5a: Ei oo tehonnu millään lailla. On kokeiltu laittaa, ensimmäistäkään soittoa oo tullu. Tää menee, puskaradio on niinku kaikkein paras ainaki meillä. Toimitukset pelaa sillon ku on sovittu ja tavara on semmost ku sen pitää ollakki.

K5aa: Sit niin se on ainoo-

K5a: [Sen verran pitää olla jossain et numerot löytää vähän helpommin.

Läheisten suhteiden luomista koskevan väitteen K5a torjui tiukasti vedoten siihen, että suhteiden luominen on lapsellista ja epäilyttävää. Toinen haastateltava kyllä esitti, että läheisiäkin suhteita pystytään luomaan. Jatkokommentissa K5a toi esiin, että erilaiset myynninedistämiskeinot kuten ilmaiset pikkuerät ovat osoittautuneet tehokkaiksi.

Tuotedifferointiväitettä haastateltavat kannattivat ja kertoivat esimerkkejä tuotteen laadusta, toimintanopeudesta ja sortimentin monipuolisuudesta sekä hinnan edullisuudesta keinoina, joiden avulla kykevät tehokkaasti kilpailemaan.

Myyntitaidon tarpeellisuuden K5a aluksi torjui. Jatkokeskustelu kuitenkin osoitti, että myyntitaitoa tarvitaan ja käytetään:

K5a: Ei meidän tarvi mitään myydä kun joku tilaa ni se on siinä. Tietty täytyy se hinta, sehän on ainoa et osaa sen tota, laittaa paikalleen. Täytyyhän siin totakin tietysti olla. Ja meiltähän ne kysyy taas et mitäs hiekkaa tai minkälaista tavaraa tohon ja-

K5aa: [Hmm, nii justiin siit piti sanoo

K5a: Sit toiset ei ymmärrä yhtään mitään

K5aa: [Ne vaan et ne tilaa, ku ne ei kysy edes noil isoil, esimerkiks isoil soraliikkeil ni sielt tilataa murskeita tiettyä kokoo, ja seulottujaha ne ei myykkää, mutku täs ku myydää seulottuja hiekkoi ni se on eri tarpeeseen eri tavara. Se on sitte kaivohiekkaa, betonisoraa, me voidaan viedä just sit tavaraa. Koska betonisorahan ei taas käy, välttämäti, esimerkiks kaivoo, kaivohiekaks. Ja salaojasora sit taas, ei mee betonisoraks.

K5a: [Niin ku niit on siin kymment laatua hiekkaa.

Valmiutta oman toiminnan uudistamiseen haastatellut perustelivat hankkimallaan uudella seulalla, jonka avulla tuotevalikoimaa on pystytty olennaisesti monipuolistamaan. Heidän mukaansa kuljetuspalveluissa sinänsä kilpailu on niin kovaa, että uudistuminen on syytä keskittää jatkossakin nimenomaan raaka-aineen tuotteistamiseen.

Asiakkaiden kanssa keskustelemisesta he totesivat, että hankalia tapauksia aina on mutta yleensä näistä on selvitty keskustelemalla. Ellei keskustelemalla selviä, heillä on kyllä vara näyttää yksittäisille asiakkaille ovea jos tiukka paikka tulee. Kannattamattomia, esimerkiksi liian etäältä tulevia tilauksia heidän mukaansa on varaa karsia ja karsitaan. Lähialueiden kysyntä riittää heille hyvin.

Edellä esiteltyt kolme kuljetusalan haastattelua muodostavat jatkumon, jossa markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelma rakentaminen näkyy toisessa selkeämmin kuin ensimmäisessä ja viimeisessä kaikkein selkeimmin. Jatkumo noudattaa myös asiakaskunnan rakenteen vaihtelua. Ensinmainitulla on muutama asiakas, toisella useampia ja kolmannella lukuisia.

### Koneurakointi

Paavo edusti koneurakoinnin toimialaryhmää. Muista tämän ryhmän tapauksista kahdella asiakaskunta koostui lähialueen maatiloista. Selkeän vertikaalisista tapauksista poiketen asiakkaina ei ole isoja yrityksiä, mutta horisontaalisista poiketen asiakkaita on vain muutama.

*G4 on pariskunta, joka tekee puintiurakointia ja viljankuivausta. Lisäksi on pienimuotoista viljasuunnitelmien tekoa. Heillä on itselläänkin viljatila, vajaa kolmannes tuloista tulee koneurakoinnista. Urakoinnin vaatimat laiteinvestoinnit tehtiin viitisen vuotta sitten. Pääasiakkaat ovat kaksi isompaa tilaa naapurustossa; nämä muodostavat 80 % asiakaskunnasta. Mies tekee pääosan työstä, vaimo auttelee tarvittaessa.*

Ensimmäistä väittämää he kommentoivat seuraavasti:

G4a: No meidän näkökulmasta kyllä harkittu mainonta kannattaa kyllä. Meillä ei nyt oo sitte sillai juu tarvetta, sanotaan että on niinkun... voidaan kyllä sitä tietä.

H: Nii että, että, tarkennettuna- teidän kohdalla ni-

G4b: Meidän kohdal ei varmaan oo, ei oo mainontaa käytetty sillälaiilla.

G4a: [Joo-o. Mutta... ne mihin me sitä aateltais tarvitteloon ni ois siinä että jos meillä ois- haluttais lisää tuota, lisää töitä. Ni vois sillo mainostaa, sitte toine että jos me haluttais tätä- laajentaa tätä yritystä, ... ni joutuis vähän mainostamaan tätä. Kyllä se, jos tarvetta olis ni kyllä se.

Sitaatissa mies aluksi yhtyy väittämään ja toteaa, että harkittu mainonta olisi heidän kohdallaan kannattavaa. Hän pehmentää kommenttiaan saman tien toteamalla, että siihen ei kyllä ole tarvetta tällä hetkellä. Vaimo toteaa, että he eivät ole käyttäneet lainkaan mainontaa, ja mies vielä lisää, että jos laajennettaisiin toimintaa, niin sitten mainonta olisi kannattavaa. Mies selvästikin pyrkii antamaan kuvan, että ymmärtää mainonnan merkityksen ja suhtautuu sen käyttöön myönteisesti, eikä tyydy pelkästään toteamaan sen puuttumisen omasta toimintarepertuaarista.

Läheisten suhteiden luomisesta mies oli sitä mieltä, että kaupanteossa on parempi pitää etäisyyttä ja välttää liian läheisiä suhteita. Vaimon mielestä läheisyys voidaan tulkita luottamukseksi. Miehen mukaan asiakkaiden kanssa ollaan kyllä läheisissä suhteissa, mutta se ei ole mitenkään tärkeää yritystoiminnan kannalta. Myyntitaitoa he eivät pitäneet muuten tärkeänä omalla kohdallaan kuin että tuote on osattava hinnoitella oikein. Heidän mukaansa tuote myy itsensä, sitä ei tarvitse aktiivisesti markkinoida. Väitteeseen vaikeudesta ratkoa asioita asiakkaitten kanssa keskustellen mies totesi välittömästi että ”ei”, mihin vaimo lisäsi, että ”laskusta valitettiin tänään”.

Heidän mukaansa tuote erottuu laadukkaana, ja hinta määrittyy yleisen hintatason mukaan. Laitteisto on ajan tasalla eikä kaipaa uudistamista. Sopiva

asiakas on sellainen, jolla on riittävän isot viljamäärät niin että koko kapasiteetti saadaan käytettyä kerralla. Siksi nykyiset kaksi isompaa tilaa ovat ihanteelliset, ja pienempiä tulokkaita on varaa olla ottamatta. Kommenteissa rakentui kuva, jonka mukaan he ovat melko riippuvaisia nykyisistä asiakkaistaan, ja näiden menettäminen olisi varsin haastava tilanne. Mies totesikin, että ”meidän kate tuloo siitä, että ne ei oo silti lähteny tinkimään hintaa”.

Kokonaisuutena ottaen G4:n kommentteissa rakentuva vaikutelma oli lähempänä Paavon kuin Mikan haastattelua. Luotettava tuote on käytännössä ainoa vaikuttamisen väline, jonka haastateltavat kykenevät tuomaan esiin. Toisaalta, heidän asiakaskuntansa rakennekin on lähempänä vertikaalista kuin horisontaalista tilannetta.

*G1 on mies, joka hoitaa pienehköä lypsytilaa. Koneurakointi koostuu rehunteosta kesäisin ja lumenaurauksesta talvisin. Paalaus kone on hankittu 1998. Kesäisin kiireaikoina on palkattuna yksi vieras työntekijä. Asiakkaina on kymmenkunta maatilaa ja muuta asukasta lähialueilta, (”joku viis on semmosta ihan vakituista”). Noin kolmannes tilan tuloista tulee koneurakoinnista.*

G1a:n mukaan mainonnan ja myyntitaidon sijasta hyvin tehty työ on ratkaisevaa. Hän kommentoi mainontaa seuraavasti:

G1a: No en tiiä tuota että... kyllä se enempi meillä, tiälä seuvulla ainakkii laatu näyttää että mitenkä sie oot saannu tehttyy nuo hommat ja ei se mainonta sillee että se kulukkaa että no tietyst onhan se suusta suuhuhii ni onha sekkii mainontaa.

H: Mm. Että työ mainostaa itensä.

G1a: Nii kyllä se on täällä se raaka työ. ((naurahdus)) Ei myö oo koskaa missää niinku ((naurahdus)) ilimoteltu.

Hän totesi uusien rehuntekoasiakkaiden tavoittelun ongelmalliseksi, sillä nykyisten kanssakin on kiire. Lypsykarjan hoito taas vaikeuttaa auraustöiden ottamista, sillä ne pitäisi tavallisesti tehdä varhain aamulla. Kommenttinsa mukaan hänen ei siis tarvitse erikseen mainostaa, koska työ mainostaa itseään, eikä hänen kannattaisikaan mainostaa, koska ei kykenisi vastaamaan lisäkysyntään.

Läheisen suhteiden luomisen samoin kuin myyntitaidon G1 kytki ”supliikkiin” eli siihen että jaksaa puhua ja pitää sillä tavoin asiakas tyytyväisenä. :

G1a: No tuo on kyllä totta. Että niille pittää aina muisttoo puhuu pikkase ((nauraa)) ja kehhuu jottai. ((nauraa))Vaikka ei oo aina kehumistakkaa nii. Se on kyllä totta että pittää niinku ihmisiä pittää aika hellin käsin ja (kyllä) ne muisttaa. Tyytyväinen asiakas on kaikkein tärkein, oli se mikä työ tahasa.

Tämän jälkeen hän korosti sitä, että hänen asiakkaansa luottavat häneen, että hänellä on näihin hyvin pitkäaikaiset tuttuussuhteet, ja että työn laatu on kuitenkin ensisijaista. Hänen mukaansa hänellä ei ole ollut asiakkaiden kanssa ongelmia, asiat on aina hyvin pystytty ratkomaan keskustellen. Hän mainitsi kuulleensa metsäkoneyrittäjien ja näiden asiakasyritysten välisistä kiistoista todeten, että omalla kohdallaan ei ole mitään vastaavaa esiintynyt.

Kilpailijoista erottautumista kommentoidessaan G1 toi esiin pohdintojaan maataloustuotannon puolen suunnitelmista. Aikomuksena on lopettaa lypsykarja ja löytää jokin harvinaisempi lihakarja tuotantosunnaksi. Hänen mukaansa kiinnostuneita teurastamoja ja kulutuskysyntää löytyisi. Rehuurakoinnissa ei hänen mukaansa ole kummempia tarpeita erottautumiselle, hyvä työn laatu ja edullinen hinta on toistaiseksi riittänyt. Koneistuksen hän on uusinnut joitain vuosia sitten, eikä näe siinä vielä uudistamisen tarpeita. Uudempi malli olisi kallis investointi. Hän on seurannut sen käyttöä eri paikkakunnalla asuvan ystävänsä tilalla. Tämän ystävän kanssa myös tekee urakoinnin hintavertailuja.

Kaiken kaikkiaan G1:n kommentointi väittämiin poikkesi selkeästi Paavon vastaavasta. Hän korosti henkilökohtaista kanssakäymistä ja siihen liittyvää keskusteluyhteyttä väylänä, jolla hän kykenee vaikuttamaan asiakkaisiinsa. Toisin kuin Paavo hän kuvaili asiakassuhteitaan tasavertaisiksi ja hyvän luottamuksen sävyttämiksi. Konehankintojen vaatima pääoma on hänen kohdallaan Paavon tavoin yksi valintoja rajoittava tekijä, mutta hän ei ole samalla tavoin kiinni kalliissa investoinnissa. Hän vetosi myös lihatuotannon aloittamiseen itselleen mahdollisena tapana uudistaa tuotteitaan markkinoiden mukaan.

Toisaalta G1 ei Mikan tavoin tuonut esiin mainontaan, myyntitaitoon, asiakkaiden valikointiin tai tuotedifferointiin liittyviä seikkoja osoituksena omista vaikutusmahdollisuuksistaan. G1 vetosi yleiseen puhumisen ja kehumisen taitoon, mutta ei eritellyt kommunikatiivisia ja vuorovaikutuksellisia sosiaalisen vaikuttamisen keinoja läheskään vastaavalla yksityiskohtaisuudella ja variaatiolla kuin Mika. Lisäksi G1:n korosti kommentissaan omien toiminnallisten resurssiensa asettamia rajoitteita. G1:n esitys eli hänen rakentamansa kuva markkinointikeskeistä vaikuttamista markkina-areenalla käyttävästä yrittäjästä oli siis paljon vaatimattomampi



kuin Mikan, mutta yhtä kaikki varsin erilainen kuin Paavon. Tapaukseen G4 verrattuna G1 kuitenkin rakensi selkeästi aktiivisemmin ja myös uskottavammin vaikutelmaa markkinointikeskeisestä vaikuttamisesta. Hänellä myös oli useampia asiakkaita.

*Tapaus G2 on viljatilaa pitävä pariskunta, jonka tuotteina ovat maanrakennustyöt ja räjäytystoiminta. Mies oli aiemmin mukana pienessä metsäkoneyrityksessä, mutta luopui siitä ja on 80-luvun puolivälistä saakka keskittynyt maanrakennukseen. Tilalla on kolme kaivinkonetta. Aiemmin tehtiin jonkin verran viljankorjuuta urakointina, myös piensahausta on ollut talvisin lisänä. Maatalouden osuus tuloista on koko ajan pienentynyt, sitä ei kuitenkaan haluta lopettaa vaikka eläimistä on jo luovuttu. Suurin yksittäinen asiakas on seurakunta, mutta muitakin merkittäviä asiakkaita on useita, kuten isoja metsä- ja sähköalan yrityksiä. Lisäksi on laaja joukko yksityisiä ja pienyritysasiakkaita, jotka teettävät tien- ja talonpohjia ja niin edelleen. Yksi palkattu työntekijä on kaivinkoneajossa kausiluonteisesti noin puolet vuodesta.*

Kommenttina ensimmäiseen väittämään haastateltavat totesivat, ettei ilmoittelu eikä muutakaan mainontaa kannata käyttää, koska he ovat jo varsin tunnettuja alueella. Myyntitaidon merkityksen he torjuivat omalla kohdallaan, samoin läheisten asiakassuhteiden luomisen. Perusteluna he vetosivat heidän palvelunsa korkeaan laatuun, ja siihen, että asiakkaat ovat oppineet siihen luottamaan. Tällä he erottuvat kilpailijoista ja kykenevät myös määrittelemään hintoja:

G2a: niin no kyllä nytteki ((yksi asiakas)) sano että kyllä, just sen laadun takia ni sais tonne, Mikkeliin, yhen konneen työt, löytys helposti tuolta lissää, ku tuota, mul on usseemman satasen kalliimmat taksat mut tuota sitte kumminkin ni, mielellään sen maksaa ku se tehhään hyvästi.

Tuotteiden ja toimintatapojen uudistamista koskevaan väitteeseen välitön kommentti oli seuraavanlainen.

G2a: No ei oo, ei se nyt oo niin vaikeeta tuota uudistaa kyllä, varmasti etupäässä ollu tota jos on jotain uutta tuolla ni, varmasti ollaan tuota, ensimmäisenä niitä tekemässä.

G2b: Nii jos joku...niin no aika paljohan tai paljo oot hankkinu just noita,  
G2a:Nii kyllä tota, määr

G2b: [joku halua et kaivetaan toiste päin ni kaivetaan.

G2a: Nii, että kyllä varmaan on, ei oo vaikeeta.

Väite siis torjuttiin ja oma yritys esitettiin uudistumisen kärjessä etevänä. Myös muissa kohdin haastattelua pariskunta korosti kommenteissaan ylivertaista ammattitaitoa, työn laatua ja toimituksen luotettavuutta keskeisenä vaikuttamisen välineenään. Mainonnan, myyntityön tai läheisten asiakassuhteiden luomisen tarpeettomuuden omalla kohdallaan he esittävät osoituksina juuri tästä tuotteeseen liittyvästä ylivertaisuudesta, eikä suinkaan esimerkiksi vajeena vaikuttamisen välineissä.

Vaikeasti selvitettäviä ongelmia asiakkaiden kanssa ei heidän mukaansa ole mainittavasti ollut. Loppupuolella haastattelua mies esitti kommentin, jossa mainitsi metsäkoneyrittäjien tilanteen. ”Ne tuntuu pitävän nuo mettäyhtiöt aika tiukalla niitä, mää en oo semmosta niinku huomannu.” Metsäkoneyrittäjien tilannetta hän siis käytti vertailukohtana, josta sitten itse erottautui. Selityksenä tälle erolle hän tarjosi muun muassa sitä, että hän itse ei tee ympärivuotisia sopimuksia. Hän kykenee valikoimaan tilauksia eikä ole riippuvainen yhdestä tietystä asiakkaasta. Mies kertoi yhdestä tapauksesta, jossa eräs Metsäliiton johtaja oli jättänyt maksamatta laskun, jonka hän oli esittänyt tuntiperusteisena, koska alun perin sovittu urakka oli hänen mukaansa perustunut virheellisiin pinta-alatietoihin tilaajan puolelta. Tältä taholta ei ole sittemmin enää otettu tilauksia, mikä ei miehen mukaan ole ollut menetys lainkaan.

G2:n esittämissä kommenteissa tuotiin esiin tuotteen laatuun perustuvaa vaikuttamista. Vaikutelma oli vahva mutta se siis rakentui yksinomaan tuotteen ja sen kilpailukyvyn käyttämiseen vaikuttamisen välineenä. Esimerkiksi Mikan ja muiden matkailuyrittäjien korostama mainonta, myyntitaito ja muu kommunikatiivinen vaikuttaminen henkilökohtaisen kanssakäymisen tasolla oli karsittu kuvasta pois.

*Viimeinen koneurakointitapauksista (G5) on mies, joka tekee viljan puintiurakointia. Hänellä on kausiluonteisesti palkattuna kaksi puimurinkuljettajaa. G5:n oma viljatila on pieni, mutta hän myös ostaa viljaa ja myy sitä käsiteltynä. Myyntituotteina ovat muun muassa kuorittu kaura, lajiteltu rypsi ja pakattu siemenvilja. Toiminta-alue on varsin laaja, asiakasrekisterissä on kaikkiaan lähes 400 nimikettä. Viljan ostajat ovat isoja elintarviketeollisuusyhtiöitä. Viljan käsittelyssä ja kuljetuksessa on kausiluonteisesti palkattuna yksi rekkakuski ja kaksi lähikuljettajaa. Lisäksi G5 toimii metallialalla. Hän valmistaa ja myy viljakierukoita viljankuivaamoihin. Kuljettajien lisäksi tilalla on enemmän tai vähemmän pysyvästi palkattuna 1-2 vierasta työntekijää. G5:n toiminta alkoi viljankuivauksella noin 30 vuotta sitten ja on siitä lähtien jatkuvasti monipuolistunut ja laajentunut. Toiminta tapahtuu osakeyhtiömuotoisena.*

Tapaus G5 siis edusti haastatelluissa koneurakointia. Kuten hän itsekkin totesi, toimialaluokitukset eivät välttämättä aina ole kovin osuvia. Hänen kohdallaan koneurakointi olikin vain osa viljankäsittely- ja myyntitoimintaa. Tuotteita olivat muun muassa kuorittu kaura, lajiteltu rypsi ja pakattu siemenvilja. Hän osti raaka-aineen viljelijöiltä ja kävi puimassa sen näiden pelloilta, mihin koneurakointi liittyi. Käsitellyn viljan ostajina oli joukko isoja elintarvikeyrityksiä. Haastattelussa G5 kommentoi väitteitä lähinnä viljanmyynnin kautta, joten se on luontevaa ottaa myös analyysin lähtökohdaksi.

Tässä on lisäksi huomautettava, että G5:n toiminnassa oli mukana metallituotteiden valmistusta ja myyntiä, mihin hän myös kommentoissaan vetosi. Kokonaisuutena ottaen G5 rakensi haastattelun aikana vaikutelmaa omista vaikutusmahdollisuuksistaan erityisesti käyttäen toimintansa suurta volyyymiä, sen monipuolisuutta ja eri toimintojen organisoimista yhtenäiseksi kokonaisuudeksi keskeisenä retorisenä resurssinaan. Keskityn analyysissä kuitenkin edelleen väitteissä esitettyjen, markkina-areenalla vaikuttamisen keinojen kommentoinnin tarkasteluun

Haastateltava torjui ajatuksen mainontaan panostamisen kannattavuudesta.

G5a: Mainontaan panostaminen on kannattavaa. Mainonta mun tapauksessa, ei näyttele yhtään, mitään, osaa. Kaiken maailman mainostajat soittaa mulle, ja minulla on vain asiakkaita vähän, eli, eli tuota, viljan, ostajat on teollisuus, ja hyvin äkkiä lasketaan että niiton vain kolme neljä Suomessa jokka ostaa. Minun ei kannata mainostaa, viljan, mainostamista sillä tavalla ku mainostetaan ei öö käytännös mulla ole ollenkaan.

Hän jatkoi kommenttia kertomalla kyllä harjoittaneensa aiemmin ostoilmoittelua mutta nyt saavuttaneensa sellaisen aseman, että voi valita keiltä ostaa tarvitsematta enää ilmoitella. Läheisten asiakassuhteiden luomista koskevaa väitettä G5 kannatti painokkaasti.

G5a: Läheiste suhteiden luominen asiakkaisiin on yrittäjä tärkein menestystekijä se von näin. Ja se tuli tässä jo, eli sanottas jos meidän poika haluaa jatkaa, niin sen täytyy olla kaks kolme vuotta mun mukana myymässä. Mainostamista ei tarvita, vaan ajamista, ympäri Suomia, käydä tapaamas ihmisiä, teollisuuden erustajia. Mä tunnen suomalaisen viljateollisuuden erittäin hyvin kaiken, kaiken muun mutten Suomen Rehua kaikissa muissa mä voin kävellä heti taka, huoneeseen ja tuota käydä tapaamas johtajia ja ne tuntuu mun erittäin hyvin.

Myyntitaidon merkitystä G5 eritteli seuraavasti:

G5a: Myyntitaito ratkaisee yritystoiminnan onnistumisen. Se pitää paikkansa, täytyy tuntea, kohoreryhymän, eli, on, hyvin monta maailma. Ensinnäki soot teollisuuden kanssa tekemisen, ni silloin se on oma maailmansa sun täytyy tuntea sen mitä ne haluaa, tuntea sen, ne termit mikkä sielä on mistä puhut että ymmäretähän mistä puhutaan. Sitte ku sä ostaat maanviljelijöiltä, niin maanviljelijöiden kanssa asioiminen on sosiaalista toimintaa. Eli puolet tästä myyntitapahtumasta on sosiaalista toimintaa, eli sun täytyy, tuntea se viljelijä, sen viljelijän tausta, sen filosofia, tai sen elämän... tällänen arvomaailma, jotta sä osaat sitä...kuunnella. Eli ollaan hyvin arkojen asioiden kanssa tekemisissä, niin silloin täytyy, jokaista hengitystä ja, sanakäännettä kuunnella hyvin tarkkaan että tietää että onks siellä takana joku epäselvyys sillä taval et sei hallitse että se saa viljätilin kätehen ni se kääntää sitä lappua, jos se kääntää sitä liika kauan, ni silloin mä kysyn että onko jotakin epäselvää teinkö minä jotakin väärin. Se on jo oma, oma taiteenlajisa. Sun täytyy tuntea koska siellä on oma filosofiansa eli, ku mä lähären tästä niin...mun pitää olla paskaaset haalarit päällä ja ajaa hajul autolla ennenku pakoputki hirraa tiehen. Ettei maanviljelijän tarte luulla että, se päriää hyvin. Eli on samalla viivalla... Mut se toiminta pitää olla uskottavaa, ja, sitte ku sä meet teollisuutehen, niin sitte sä et, saa enää, siinon iso ero. Eli se vaan pitää tuntea. Eli sulla pitää olla niinku päähän rakennettu, monta eri myyntimallia

Kilpailijoista erottautumista G5 kommentoi myös vetoamalla metallialan toimintaansa:

G5a: Ja viljaruuvien kohooralla me nyt ollahan sellaaes tilantees jotta meillä vaan on viljaruuvi sellaanen jotta, kilpaalijoilla vain ei sellaaasta ole. Ja silloin me voiraan hinnoittaa ei paljon yli, mut me voiraan perustella miksi, tämä on sen verran kalliimpi ohan, öö Mersu autoki vähä kalliimpi ku Lara ja ihmiset ostaat Mersun. Eikä Laraa.

Tuotteiden ja toiminnan uudistamisesta G5 totesi, että pienet yritykset ovat joustavia ja muuntumiskykyisiä. Hänen mielestään ei pidä paikkaansa, että asioiden ratkominen asiakkaiden kanssa olisi hänelle hankalaa. Hän korosti, että vaikka sellaisia yrittäjiä ”jokkon oikeen oikeita yrittäjiä” usein pidetään kulmikkaina, he ovat silti nöyriä eivätkä luule tietävänsä kaikkea. ”Joka aamu kortit jaetaan uurelleen”. Oli selvää, että hän laski itsensä näihin yrittäjiin. Asiakkaiden tai tilausten valikoimisen mahdollisuutta hän kommentoi yksikantaan seuraavasti: ”Tällä hetkellä on niin, että minä katton kenen kans mä seurustelen”.

Kaiken kaikkiaan G5 rakensi itsestään vaikutelman yrittäjänä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla ja asiakassuhteessa. Kommenteissaan hän korosti avoimen ylpeänä omia vaikutus-

mahdollisuuksiaan ja menestymistään. Perusteluissa hän vetosi toistuvasti omaan toimintaansa ja sen yksityiskohtiin ja käytännön esimerkkeihin.

Markkinointikeskeisen vaikuttamisen esityksenä G5:n argumentointi oli vähintään yhtä vaikuttava kuin Mikankin, vaikka hän torjui mainonnan merkityksen. Mikallakin oli retorisenä resurssina useanlaisia tuotteita, matkailupalvelun lisäksi marjajalosteita, mutta tähän verrattuna oli G5:n tuotteisto omaa luokkaansa monimuotoisuudessa. Hän toimi useilla toimialoilla, ja kykeni kytkemään mainontaa lukuun ottamatta väitteissä mainitut keinot niin viljanmyyntiin kuin metallialaankin. Hän itse totesi, että hänellä on useita toimintoja ja tuotteita kun ei ole voinut tietää mikä on kulloinkin kannattavinta, joten hän on varmuuden vuoksi kehittänyt niitä kaikkia.

Kokonaisuutena ottaen myös koneurakoinnin kohdalla voidaan tunnistaa jatkumo, jossa vaikutusmahdollisuuksien vaikutelman rakentaminen on yhteydessä asiakaskunnan rakenteeseen siten, että mitä useampia asiakkaita sitä aktiivisempaa vaikutelman rakentaminen on. Asetelmassa on kuitenkin myös vaihtelua. G2 rakensi lähinnä tuotantokeskeistä vaikutelmaa. G5 rakensi markkinointikeskeistä vaikutelmaa, vaikka asiakaskunnassa korostui muutama iso yritys.

### Metallituotteiden valmistus

Metallialaa edustaneista haastatteluista neljä sijoittui luvussa 6 tarkasteltuihin vertikaalisiin tapauksiin. Yksi (I2) poikkesi näistä selkeästi asiakaskuntansa osalta. Selvän horisontaalisista tapauksista poiketen asiakkaina oli myös jälleenmyyntiyrityksiä.

*I2a on mies, jonka yritys valmistaa koneenkuljetusautoja. Tilalla oli alun perin pieni korjaamopaja, mutta jo 1980-luvun alussa aloitettiin nykyisen päätuotteen kehittäminen ja valmistus. Muitakin laitteita on kokeiltu, mutta metsäkoneiden ja maansiirtokoneiden kuljetusautot ovat vakiintuneet keskeiseksi tuotteeksi (90 % myynnistä). Jonkin verran tehdään lisäksi korjaustöitä. Palkattuja ulkopuolisia työntekijöitä yrityksessä on seitsemän. Asiakkaat ovat pääasiassa metsäkoneurakoitsijoita mutta joukossa on myös useita autokauppoja (vajaa kolmannes myynnistä). Myynnistä kaikkiaan menee neljännes ulkomaille. Ulkomaan markkinointia hoitaa yhteistyöyritys. Maatilan pellot ovat pääasiassa marjanviljelyssä, joka teetätetään vieraalla*

I2:n mukaan mainonnassa tärkeintä on selkeä budjetti; liikaa ei siihen kannata investoida. Hänen tärkein kanavansa on ilmoittelu alan ammatti-lehdissä. Myyntitaidon I2 totesi tärkeäksi osa-alueeksi, mutta korosti tuotteen ja

tuotannon olevan vielä tärkeämpää. Läheisten suhteiden luomista koskevan väitteen hän torjui, vaikka toikin esiin varauksia:

H: Joo, kyllä. Hyvä kiitos. Sitte toinen väite, läheisten suhteiden luominen asiakkaisiin on yrittäjän tärkein menestystekijä. ((VÄITTÄMÄ 2))

12a: No eipä välttämättä. Että meilläkin- tai sanotaan et meillä se on aika vaikeaakin, esimerkiksi täällä kuljetusauto puolella niin sen laitteen käyttöikä on viidestä viiteentoista vuoteen ni menee hyvin paljon... saattaa mennä viis viiva kymmenen vuottaki asiakkaan kanssa ettei olla missää tekemisissä. Mutta... kyllä tietysti kaupantekohetkellä sekä sitten jälkimarkkinoinnissa niin on hyvä tuota ja tän mejän asiakaskunnan kans- metsäkoneurakoitsijoiden kans niin on hyvin helppo samastua . Siinä mielessä ollaan läheiset suhteet mutta mitä itse ymmärrän läheisillä suhteilla niin... se ei pidä paikkaansa.

Sitaatissa I2 torjuu väitteen painokkaasti, vedoten siihen, että hänellä ei ole jatkuvaa ja kiinteää kanssakäymistä asiakkaidensa kanssa. Silti hän tuo esiin, että kaupantekohetkellä ja jälkimarkkinoinnissa hänen on helppo päästä läheiseen kontaktiin asiakkaiden kanssa.

Asiakassegmentoinnin I2 kytki omalla kohdallaan tuotteensa korkeaan laatuun ja hintaan: hänen mukaansa ”niin kuin autokaupassa yleensäkin”, jotkut tuotteet on suunnattu niille, jotka haluavat halpaa, ja jotkut niille, jotka ovat valmiita maksamaan laadusta. Kilpailijoista erottautumista kuvatessaan hän avasi samalla myyntitaidon hyväksikäyttöä toiminnassaan:

12a: No meillä tuote erottuu sikäli että, että, me ollaan pyritty kehittämään sitä, elikkä kehitysvaiheena nytte missä ollaan kilpailijoita edellä, ni pystytään esittelemään jo se tuotteen käyttö ennen, ennen ku se on käytössä elikkä tehdään esisuunnittelutyötä, laskelmia, annetaan teknistä tukea jo ennen sen kaupan syntymistäkin, mitä tietysti joku voi jopa käyttää hyväkseenkin. Mutta... siinä annetaan se kuva siitä tietotaidosta mitä täältä löytyy ja kun asiakasta pystyy jo etukäteen opastamaan/ neuvomaan asiakas saa hyödyllisiä vinkkiä niin tuota, kyl se herättää sitte luottamusta asiakkaassakin. Sitten.. mihin ollaan panostettu niin, toi C-merkintä ja käyttöturvallisuus, ja kaikki pienetkin yksityiskohdat ne antaa asiakkaalle sen hyvän kuvan että on suunniteltu tuote eikä, pelkästään mahdollisimman halvalla tehty tuote. Ja sitten se pitkä käyttöikä/ kestävyys niin se tulee sit viimekädessä asiakkaalle.

Asiakkaan kanssa siis tehdään yhteistyötä jo esittely ja räätälöintivaiheessa, ja näin vakuutetaan asiakas tuotteen laadusta ja sen takana olevasta osaamisesta. Myös tuotteen ja toimintojen uudistaminen luonnehti I2:n mukaan hänen

yrittäjänsä toimintaa. Aluksi hän myönsi, että se tuntuu vaikeata, mutta päätyi silti toteamaan paljon – tai oikeastaan tosi paljon – kehitystä tapahtuneen, vaikka itse vaatisikin itseltään vielä enemmän. Hieman myöhemmin hän kertoi esimerkin meneillään olevasta tuotekehittelystä:

12a: Joo mielenkiintoinen, sanotaan että se tuntuu vaikealle. ((jompikumpi naurahtaa)) Se tuntuu vaikealle että, en tiedä johtuuko se tuotteesta vai johtuuko se henkilöstä mutta.

H: Onko se nimenomaan nää markkinoitten vaatimukset jotka, jotka tuntuu vaikeelle siinä.

12a: Tuota... No ei oikeastaan markkinoiden vaatimukset ei oo se vaan se, ehkä enemmänkin oma vaatimus että, tuotteita pitäis pystyä uudistamaan ja kehittämään nopeammassa tahdissa mitä, mitä on tapahtunut. Toisaalta tuote on taas sellanen että, se on vaikeesti uudistettavissa ja onvaikee luoda uutta mutta kun kattoo jälkeinpäin niin aika paljon on kehitystä tapahtunut. Todennäköisesti tulee tapahtumaankin, että meil on niinkun parasta aikaa menossa, menossa tuota, yhden urakoitsijan kanssa semmonen projekti missä kokeillaan, kokeillaan ihan uutta tekniikkaa. Ja haetaan sillä merkittävää kehitystä

Asiakkaiden ja tuotteiden valikoinnista I2 totesi, että ”Tuota, kyllähän se näin täytyy olla”. Hänen mukaansa kaikkia tilauksia ei aina ehditä tekemään, ja kannattavuuden mukaan tällöin tehdään valintoja. Hän myönsi, että tietyille isoille ostajille annetaan välillä etuoikeuksia (autokaupat). Metsäteollisuuden suhdanteet hän mainitsi tekijänä, joka voi potentiaalisena rajoittaa heidän liikkumavaraansa. ”Ainahan ei voi olla niin hyvä tilanne meilläkään.”

Kaikkiaan siis I2 rakensi kommentissaan vaikutelman yrittäjästä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia asiakassuhteessa ja markkina-areenalla. Vaikutelma rakentui erityisesti tuotokeskeisen vaikuttamisen varaan mutta siinä oli myös markkinointikeskeinen vaikuttaminen vahvasti mukana. Ero muihin tämän toimialan haastatteluihin on hyvin selkeä, niin vaikutelman rakentamisen kuin asiakaskunnan rakenteen osalta.

### Elintarvikkeiden jatkojalostus

Elintarvikkeiden jalostusta edustavista haastatteluista kaksi sijoittui luvussa 5 tarkasteltuihin horisontaalisiin tapauksiin. Näistä poikkesi asiakasrakenteen osalta selkeästi tapaus D5, jolla oli kolme jälleenmyyntiyritystä pääasiakkaina. Tilanne siis muistutti vertikaalista asetelmaa. Vaikutelman rakentaminen oli kuitenkin hyvin erilaista kuin luvussa 6 tarkastelluilla vertikaalisilla tapauksilla.

*D5 on pariskunta, joka myy jalostamansa ja purkittamaansa kurkkua kolmelle elintarvikkeiden jälleenmyyntiyritykselle. Kurkunjalostus alkoi yhdeksänkymmentäluvun puoleksivälissä tuottajien keskeisenä yhteistyönä, ja nykyinenkin osakeyhtiö pyörii yhteistoiminnassa kolmen muun viljelijän kanssa. Päätuote on säilötty ja purkitettu maustekurkku. Mies ja yksi toinen osakas käyttävät ympärivuotisesti puolet työajastaan säilömiseen ja purkittamiseen. Puoliso osallistuu täysipäiväisesti kasvatus- ja keruutoimintaan, jossa yhtiöllä kaikkiaan on kiireaikoina lähes parikymmentä työntekijää. Markkinointiin on erikseen kiinnitettyä ulkopuolinen työntekijä provisiopalkalla. Omalla tilalla viljellään lisäksi purjooja ja avomaankurkkua, mistä tulee noin kolmannes tilan tuloista. Haastattelussa oli pariskunta.*

Haastateltavat sanoivat osallistuvansa mainostamiseen käymällä messuilla ja vastaavissa tilaisuuksissa esittelemässä tuotteitaan ja sijoittamalla jonkin verran myös mainoskampanjoihin. Mainontaan he liittivät myös pääasiakkaiden edustajille tilallaan järjestämänsä esittely ja tutustumiskäynnit. Viimeksi mainittuja he käyttivät myös esimerkkinä läheisten asiakassuhteiden luomisesta. Tuotteidensa erottumista he perustelivat pitkään muuan muassa sen makuun ja tuoteimagoon liittyvillä seikoilla. Oman myyntitaitonsa he sanoivat koko ajan kehittyneen mutta vetosivat tässä erityisesti palkkaamaansa myynninedistäjään.

D5a: No sitte se meidän tärkein myyntitaito oli se ku me älytti se myynti ulkoistaa sitte. Ja ymmärrettiin, että siihen sijoitettu raha se poikii. Tuntuu kauheelta summalta ku aattelee siitä bruttosummasta sitte. Mut kyllä se tuo takasi sit.

He kertoivat useita esimerkkejä toteuttamastaan tuotekehittelystä osoituksena uudistumiskyvystä ja korostavansa jatkuvansa seuraavansa markkinoiden kehitystä ja miettivänsä uusia mahdollisuuksia. Asiakkaiden kanssa asioiden ratkomisessa he muun muassa jälleen vetosivat palkkaamaansa myynninedistäjään, jonka sanoivat olevan tärkeä apu asiakkaiden kanssa neuvotteluissa markkina-tuntemuksensa vuoksi.

Haastattelussa D5 rakentui siis vaikutelma markkinointikeskeisestä vaikuttamisesta, vaikka asiakkaina on muutama iso jälleenmyyntiyritys. Keskeisiä retorisia resursseja vaikutelman rakentamisessa olivat kilpailijoista erottuvan tuotteen kehittäminen ja yhteistyö myynninedistäjän kanssa. Olennaiselta osaltaan vaikutelma rakennettiin nimenomaan sillä, että asiakassuhde ei perustu riippuvuuteen yhdestä avainasiakkaasta.

*D2a aloitti yhdeksänkymmentäluvun lopulla marjojen ja hunana jalostuksen osana laajempaa kehittämisprojektia, johon osallistui parikymmentä tilaa. D2*



*kasvattaa tyrnimarjoja ja hunajaa tilallaan ja pyörittää omaa yhtiötä, joka markkinoi laajemman osuuskunnan jalostamia tyrni- ja hunajatuotteita isoille elintarvikeliikkeille. Toiminta on kuitenkin aluillaan ja haastateltavan kommentit vetosivat lähinnä suunnitteilla olevaan toimintaan (vielä paljon perustavammin kuin aiemmin esitelty D1). Da2 on luopunut terveyssyistä aiemmasta sianlihatuotannostaan.*

D2a piti väitteissä esitettyjä vaikuttamiskeinoja itselleen välttämättöminä ja eritteli niiden luonnetta ja reunaehjoja yleisellä tasolla. Erityisesti hän korosti tuotedifferoinnin tärkeyttä. Kommenttien yleisluontoisuudesta johtuen tästä haastatteluista on hyvin vaikea esittää sen täsmällisempiä tulkintoja.

*D4a viljelee perunaa, jonka myy kuorittuna. Asiakkaina on vajaa kymmenen ravintolaa/laitoskeittiötä. Vaimo pitää lisäksi tuoremehuasemaa. Perunan ohessa viljellään viljaa. Tilan tuloista neljäkymmentä prosenttia tulee perunanjalostuksesta ja myynnistä, kuusikymmentä prosenttia maataloudesta. Ulkopuolista työvoimaa ei ole käytetty. Lähestyvän eläkeiän vuoksi toimintaa ei ole enää haluttu laajentaa. Haastattelussa oli mies.*

Haastateltavan mukaan tuotteen laatu on olennaisempaa kuin mainostaminen. Mainontaan kannattaa panostaa vain jos toimii isolla volyymilla, ”ei tämmösel pienel o mittää tarvetta mainontaan”. Läheisten asiakassuhteiden luomista koskevaa väitettä hän kannatti vetoamalla yleisesti siihen, että täytyy olla hyvissä väleissä asiakkaiden kanssa:

D4a: Joo kyl se täytyy olla, et yrittäjän täytyy olla nöyrä, sielt tulee niin äkkiä palautet jos on tyly, kyl toi pitää paikkansa. Täytyy olla hyvissä väleissä. Yrittäjien ja sitten taas ketkä tosiaan perunaa tilaavat.

Tuotedifferointiin hän suhtautui epäilevästi vedoten siihen, että isot keskusliikkeet kuitenkin määrittävät hinnan:

D4a: Kaunis ajatus mutta tota noi ei nyt ainakaa perunassa ei, sillälail toteudu että, tosiaan niinkun se sitten, markkinahinta on se oikeestas mikä tuol Kesko sen suurimmaks osaks sitten sanelee.

H: Mm-mm.

D4a: Ja kyl mul on liian pieni, pienenny tää touhu et tietysti sitten tarttis joka päivä kuorii ja niinku kait siit sit jottain vähän paremmin jäiskin mut jotta... ei enää, ei enää.

D4 vetosi toistuvasti oman toiminnan pienuuteen perusteluna sille, että markkinointiin liittyviä keinoja ei kannata eikä myöskään tarvitse käyttää. Myyntitaidon ja tuotedifferoinnin sijasta hän korosti keskeisenä keinona sitä,

että hoitaa oman työnsä hyvin ja käyttäytyy asiallisesti asiakkaita kohtaan. Vaikutelma oli siis kokonaisuudessaan lähinnä tuotantokeskeiseen vaikuttamiseen nojaava.

Kokonaisuutena ottaen siis elintarvikkeiden jatkojalostuksen kohdalla markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman rakentaminen ei ollut yhteydessä asiakkaiden lukumäärään sinänsä. Kolmen ison asiakasyrityksen tilanteessa ollut D5 rakensi tällaisen vaikutelman mutta usean pienen yrityksen asiakastilanteessa ollut D4 ei.

### Maatilan tuotteiden myynti

Maatilan tuotteiden myyntiä edustaneista haastatteluista yksi (L4) sijoittui selkeän vertikaalisten tapausten joukkoon ja kaksi (L3, L5) selkeän horisontaalisten tapausten joukkoon. Kaksi muuta olivat kumpikin näihin nähden omanlaisiaan tapauksia.

*Tapaus L1 on mies, joka myy muilta ostamaansa ja itse viljelemäänsä viljaa isolle keskusliikkeelle ja myllyille. Haastateltavan kohdalla tämä toimiala on varsin vähäisessä roolissa, hän saa siitä vain noin viisi prosenttia tuloistaan. Suurin osa tuloista tulee luomukasviljelystä sekä koneurakoinnista. Puoliso ja kaksi aikuista lasta auttavat tilan töissä kiireaikoina.*

Mainonnan hän sanoi tietävänsä kannattavaksi aiemmin harjoittaneensa vähittäismyyntikaupan perusteella, mutta ei nykyisessä toiminnassaan tarvitse sitä. Läheisten suhteiden luomista hän piti erittäin tärkeänä, vedoten luottamuksellisten suhteiden luomiseen koneurakoinnissa. Viljanmyynnissä ei hänen mukaansa tuote erotu vaan palvelu, ja lisäarvo saadaan varastoinnista. Myyntitaidon hän sanoi tärkeäksi maatalojen sivuelinkeinoissa, ja valitteli sitä useilta viljelijöiltä puuttuvan. Omasta toiminnastaan hän ei nostanut esimerkkejä. Tuotteiden ja toimintatapojen uudistamista hän sanoi tehneensä usein, mutta vetosi lähinnä konekannan uusimiseen ja viljelyn tuotantosuuntien vaihdoksiin. Asiakkaiden kanssa keskustelu ei hänen mukaansa koskaan ole ollut hänen kohdallaan ongelma. Asiakkaita on hänen mukaansa varaa valita, mistä hän kertoi esimerkkejä koneurakoinnin alalta.

L1:n kommentit olivat kaikkiaan yleisluontoisia. Hän arvotti väitteissä esitetyt keinot myönteisesti vedoten vaihtelevasti erilaisiin alueisiin omassa toiminnassaan, mutta yhdistämättä niitä yksikohtaisten esimerkkien tai erittelyjen kautta omaan toimintansa tai tilanteeseensa. Esimerkiksi Mikan verrattavaa vaikutelmaa markkina-areenalla vaikuttavasta yrittäjistä ei siten välittynyt, mutta juuri mikään ei myöskään muistuttanut Paavon haastattelussa välittyneestä vaikutelmasta.

*Tapaus L2 on pariskunta, joka on pitänyt miehen vanhemmilta ostettua tilaa kahdeksankymmentäluvun alusta lähtien. Mies on koko ajan ollut vieraalla palkkatöissä. Puoliso hoitaa kanalan, jossa on kolmisentuhatta munivaa kanaa. Rehut saadaan tilan omilta pelloilta. Mies vastaa munien myynnistä ja kuljetuksesta. Asiakkaina on puolen tusinaa elintarvikkeiden vähittäiskauppaa ja yksi leipomo. Jonkin verran on myös suoramyyntiä tilalta. Molemmat olivat haastattelussa.*

L2 kommentoi väitteitä ja niissä mainittuja vaikuttamisen keinoja innokkaasti niitä omaan toimintaansa kytkien. Hänen keskeisenä retorisena resurssinaan tässä oli kauppiaisiin vaikuttaminen ja osallisuus jälleenmyynnin edistämiseen. L2 sanoi mainostavansa jonkin verran ilmoituksilla lähinnä suoramyyntiä ajatellen, mutta korosti, että tuotteen pakkaus ja oman yrityksen logo siinä ovat elintärkeää mainostamista, johon myös kauppiaat osallistuvat. Hän toimittaa itse munat kauppoihin ja pitää huolta niiden kierrosta ja tuoreudesta. Läheiset suhteet hän liitti sekä kauppojen edustajiin, että siihen, että hän pyrkii tekemään itsensä tutuksi myös kuluttajille. Hän vetosi sekä tuotantotapaansa (vapaasti liikkuvat kanat, itse tehty kananrehu) että tuoretakuuseen tuotteensa erottautumisena kilpailijoista. Myyntitaitoa koskevaa väitettä hän kommentoi seuraavasti:

L2a: Kyllähä sitä vähä joutuu niinku, kauppiana tosissaa. Ku minä se neuvottelen jos on, on joku kampanja niinku, kauppoje kanssa ni, neuvotella semmonen hinta että se niinku pyssyy siinä kilpailussa kauppias, sovittaa sitte se hinta aina eriksee. ... Kesäkuun alaku mikä o normaalisti kanamunantuottajalle vuode hilijasi kuukaus ku immiset, jos on normaali ja lämmi kesä nii rillimakkarooha ne syöpi. Sillo joutuu joskus niinku, tosissaa kauppiaille sanomaa että pannaanko, tuhat killoo menemää pikkuse halavemmalla

H: Juuh.

L2a: Sitte jos o satteine kesä ni se o kananmunan menekki iha normaali.

L2:n vuolaan kommentoinnin keskeinen viesti oli, että hän vaikuttaa ja pystyy vaikuttamaan oman tuotteensa menekkiin ja myös siitä saamaansa hintaan. Hän kuvaili pitkään toisinaan hankaliakin keskusteluja ja neuvotteluja, joita kauppiaiden kanssa käy. Asiakkaiden ja tilausten valikointia koskevan väitteen hän myös yhdisti välittömästi omaan toimintaansa:

L2a: Sikäli että tuota, (jos) alakaa satarosenttii (oleen) se myynti kate ni se vaan pittää sanno että ei ylety. Ja semmosii kauppoja oli että on sovittu että ottaap tuolt minun munat yksistää, sitte se rupes...toise munnoo

pyörittämää välli ja sitte soittaa ku ei oo sitäkkä toista munnoo, että suatko nyt toimitettuu ja minä muutama kerran toimiti ja, tuas sama homma alakaa ja männöö, että ei niinku, ei sitä kierttoo saa kiinni että, mikä se kun normaalisti kauppoloissa ni tietää sanotaa kahen päivän tarkkuueella tiiän millonka on kontti tyhjä. Niin sitte soittaa tuas tuota, tuotko munnii, että piäs kaikki munat loppumaa nii, minä oo muutamille tosissa sanonu että viikon päästä aikasintaa

L2b: Niitä o hirvee vähä että kyllä se yleensä on se,

L2a: Niitä on, niitä kokkeilijoita on justiinsa, se pittää ite, ite hienovarakseltaa sannoo, eikä suoraa tota, en minä anna sulle, että se vaa pittää että nyt ei ylety millää et kapasiteetti ei riitä.

L2 siis rakensi itsestään kuvaa yrittäjänä, jolla on markkinointikeskeisiä vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla erityisesti vetoamalla toimintaansa myyminenäistämässä ja hintaneuvotteluissa asiakasyritysten kanssa. Tapaus muistuttaa haastattelua D5 sikäli, että molemmissa retorisesti avainasemassa on mahdollisuus vaikuttaa myös jälleenmyyntiin ja sen myötä mahdollisuuksia vaikuttaa omiin asiakkaisiinsa.

### Koonti

Tässä luvussa esitetty tarkastelu ei kyseenalaistanut luvun alussa esiteltyä kaavaa, jonka mukaan markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman rakentaminen onnistuu parhaiten silloin kun asiakasrakenne on selkeän horisontaalinen ja on vaikeinta silloin kun asiakasrakenne on selkeän vertikaalinen. Tämä kaava on tunnistettavissa kaikkien toimialaryhmien kohdalla, vaikka matkailu- ja majoituspalvelujen ryhmässä ei vertikaalista tapausta ollutkaan.

Tässä luvussa tarkastellut tapaukset kuitenkin edustivat asiakasrakenteensa osalta selkeän horisontaalisen ja selkeän vertikaalisen tilanteen välimuotoja. Tähän liittynyt vaihtelu toi esiin havaintoja, joiden mukaan horisontaalista asetelmaa muistuttava muutaman pienyritysasiakkaan tilanne ei välttämättä tarjoa eväitä markkinointikeskeisen vaikutelman rakentamiseen (G1, G4, D4, K2) sekä havaintoja, joiden mukaan vertikaalista asetelmaa muistuttava muutaman ison asiakasyrityksen tilanne ei välttämättä ole este tällaisen vaikutelman rakentamiselle (G5, D5). Edelleen: markkinointikeskeisen vaikutelman rakentaminen näyttää onnistuvan hyvin myös silloin, kun asiakkaita on useita vaikka mukana olisikin isoja yrityksiä (I2, K5, E5). Ja vielä: vaikka asiakkaita olisi useitakin, mukaan lukien isoja yrityksiä, on mahdollista rakentaa myös tuotantokeskeiseen vaikuttamiseen painottuvaa vaikutelmaa (G2).

## 8 Loppukoonti ja päätelmät

Tämän tutkimuksen aineistoa ja sen analyysia arvioitaessa on otettava huomioon haastatteluasetelman luonne. Haastateltaville esitettiin joukko väittämiä, jotka kaikki kuvasivat markkinointiin ja asiakassuhteeseen liittyviä vaikuttamiskeinoja tai tapoja. Kuten yksi haastateltava totesikin, väittämät olivat kuin markkinoinnin oppikirjasta otettuja. Haastateltavien tehtävänä oli kommentoida väittämiä oman yritystoimintansa ja toimialansa kannalta. Heitä pyydettiin selittämään ja perustelemaan kantojaan.

Haastateltavat olivat asetettuina haasteen eteen. Heitä oli lähestytty yrittäjinä, sillä he harjoittivat maatilallaan muutakin yritystoimintaa kuin tavanomaista alkutuotantoa. Markkinointi ja yleensä asiakassuhteissa vaikuttaminen ovat tunnetusti yrittäjän rooliin liitettyjä toimintoja. Kulttuurista yleistietoutta on myös se, että mielikuvaan yrittäjän roolista sisältyy odotus ja oletus siitä, että yrittäjä aktiivisesti vaikuttaa omaan pärjäämiseensä ja myös uskoo omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Haastatteluasetelmaan sisäänrakennettu mutta julkilausumaton haaste oli siis reagoida näihin roolidotuksiin. Miten he reagoivat?

Kuten edellä esitelty analyysi näytti, haastatellut reagoivat osoittamalla kommentissaan, että he vaikuttavat ja että heillä on vaikutusmahdollisuuksia markkina-areenalla. He rakensivat itsestään kuvaa ja vaikutelmaa yrittäjänä, jolla on vaikutusmahdollisuuksia. Analyysissa erittelin niitä retorisia resursseja, joilla he näitä vaikutelmia rakensivat. Retoristen resurssien käyttöön nojaten esitin tulkintoja siitä, milloin vaikutelman rakentaminen oli uskottavaa ja milloin se ei näyttänyt onnistuvan. Tällaisiin tulkintoihin jää aina avoimia kysymyksiä ja keskustelunvaraa. Tarkastelu tuotti yhtä kaikki joitain kohtalaisen hyvin erottuvia havaintokokonaisuuksia, joita kokoon yhteen seuraavissa alakohdissa.

a. Osassa haastatteluja rakennettiin markkointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelma itsestä ja omasta yritystoiminnasta. Näissä haastatteluissa kaikki tai lähes kaikki väittämien kuvaamat keinot kytkettiin omaan toimintaan. Niissä esitettiin mainonta, myyntitaito, tuotedifferointi, läheisten asiakassuhteiden luominen, oman toiminnan markkinaperusteinen uudistaminen, asiakkaiden kanssa keskustelu ja asiakkaiden tai tilausten valikointi itsellä jossain muodossa käytössä olevina ja itselle mahdollisina ja tärkeinä vaikuttamisen tapoina. Joissain haastatteluissa tällainen vaikutelma vaikutusmahdollisuuksista luotiin korostamalla jotain tai joitain näistä keinoista omalla kohdalla keskeisinä. Markkinointikeskeisen vaikuttamisen

esityksen retorisisina resursseina vedottiin omiin kokemuksiin, toimintaan, sen erittelyyn ja eri vaihtoehtojen punnintaan.

b. Osassa haastatteluja rakennettiin tuotantokeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa. Kommenteissa torjuttiin väittämässä mainitut vaikuttamiskeinot ja vedottiin sen sijaan muihin tapoihin vaikuttaa. Tavallista oli tällöin esittää, että hyvin tehty, toimitusvarma ja edullinen työ tai tuote sinänsä on tärkein tai riittävä keino. Tällainen tuotantokeskeinen vaikutelma rakennettiin ikään kuin korvaavaksi vaikuttamisesitykseksi silloin, kun markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa ei rakennettu.

c. Kommenteissa oli myös tunnistettavissa sellaisia vaikuttamisen vaikutelman rakentamisyrittäjiä, joiden uskottavuus näyttäytyi syystä tai toisesta kyseenalaisena. Toki myös uskottaviksi katsottavat vaikutelmat tai esitykset on tulkittava rakennetuiksi. Analyysin tuottama näkymä kaikkiaan on, että haastateltavat kommenteissaan aktiivisesti rakensivat vaikutelmaa vaikutusmahdollisuuksia omaavasta toimijasta. Kontrollin ja vaikutusmahdollisuuksien kokemista käsittelevän sosiaalipsykologisen kirjallisuuden valossa tämä on odotuksen mukaista. Esimerkiksi niin sanotun reaktanssiteorian (Brehm & Brehm 1981) mukaan ihmiset reagoivat omien vaikutus- tai valinnanmahdollisuuksiensa vähenemiseen tai sen uhkaan pyrkimällä palauttamaan ne tai puolustamaan niitä. Väittämien esittäminen haastattelutilanteessa asetti yrittäjän vaikutusmahdollisuudet haastateltavan omalla kohdalla kiistanalaiseksi kysymykseksi. Tilanne siis viittasi myös sen mahdollisuuden olemassaoloon, että itseltä puuttuu vaikutusmahdollisuuksia. Reaktanssiteorian valossa on luonnollista, että haastateltavat reagoivat pyrkimällä osoittamaan, että näin ei ole.

d. Yhdessä haastattelussa väittämiä kommentoitiin korostaen kaikkien niissä mainittujen vaikuttamiskeinojen puuttumista siten, että hyvin tehty ja edullinen työ näyttäytyi käytännössä ainoana vaikuttamiskeinona. Muissa tapauksissa haastatellut esittivät vähintäänkin, että kykenevät ratkomaan asioita keskustelemalla asiakkaan kanssa. Raja markkinointikeskeisen ja tuotantokeskeisen vaikuttamisen vaikutelman välillä ei siis ollut tulkinnallisesti yksiselitteinen. Joka tapauksessa vaikutelmissa on tunnistettavissa vaikuttamisen osalta jatkumo, jonka yhdessä ääripäässä on väitteissä mainittuja keinoja täysin myötäilevä markkinointikeskeinen vaikuttaminen (Mika); tämän jälkeen näitä keinoja osittain myötäilevä markkinointikeskeinen vaikuttaminen (niin että esimerkiksi mainonta ei kuulu keinorepertuaariin mutta muut keinot kyllä); minkä jälkeen tuotantokeskeinen vaikuttaminen, jossa saattaa olla mukana joitain väittämässä mainittuja keinoja (kuten asiakkaiden kanssa keskusteleminen); ja toisessa ääripäässä lopulta väittämässä mainitut keinot täysin korvaava tuotantokeskeinen vaikuttaminen,

joka vielä äärimuodossaan perustuu pelkästään edulliseen ja hyvin tehtyyn työhön (Paavo). Kohdassa c mainitut horjuvat vaikutelman rakentamisyritykset liittyivät pääsääntöisesti tämän jatkumon jälkipäähän sijoittuviin vaikutelmiin. Samoin väittämissä mainittujen vaikuttamiskeinojen puuttuminen korostuu siirryttäessä kohti jatkumon jälkipäätä. Haastatteluja on siis tällä tavoin mahdollista tulkita myös vaikutusmahdollisuuksien asteen kuvauksina.

e. Väitteissä mainitut markkinointiin liittyvät vaikuttamisen keinot torjuttiin joissain haastatteluissa ikään kuin periaatteellisesti, tällaisia keinoja vähätellen tai paheksuen. Näissä kommentteissa tietyt markkinointikeinot tulkittiin kyseenalaiseksi manipuloinniksi, mielistelyksi tai henkilösuhteiden hyväksikäytöksi. Niissä oli myös mukana kilpailuhenkisen ja kaupallisen ajattelutavan kritiikkiä. Silti näissäkin haastatteluissa yhtä kaikki rakennettiin kuvaa yrittäjän omista vaikutusmahdollisuuksista, tavallisimmin juuri tuotantokeskeisesti hyvin tehtyä työtä sinänsä korostaen.

f. Haastatellut käyttivät vaikutelman rakentamisen yhtenä retorisenä resurssina asiakasrakennetta ja sen luonnetta. Vertikaalisella rakenteella perusteltiin erityisesti sitä, että markkinointivälineet eivät ole käytössä. Muutama haastateltu erikseen arvotti kommentteissaan vertikaalisen asiakasrakenteen kielteisesti, asiakkaan valtaetua ja omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuutta kritisoiden. Muutama mainitsi erikseen tietävänsä muiden, erityisesti metsäkoneyrittäjien olevan hankalassa tilanteessa tästä johtuen. Yksi haastateltu kyseenalaisti itsensä kategorioimisen yrittäjäksi asiakaskuntarakenteensa vertikaalisuuden perusteella. Useassakin haastattelussa vertikaaliseen asiakassuhteeseen vetoamisen yhteydessä omaa subjektiasemaa luonnehdittiin yrittäjän sijasta esimerkiksi alihankkijaksi tai torppariksi.

g. Useat haastateltavat käyttivät vaikuttamisen vaikutelman rakentamisessa retorisenä resurssina toimintansa monialaista luonnetta siten, että he vetosivat myös muuhun kuin siihen toimialaan liittyvään toimintaan, jonka edustajina heitä haastateltiin. Osa teki tämän hyvin näkyvästi käyttäen eri toimintojen kombinaatiota resurssina (esim. G5).

h. Vaikuttamisen vaikutelman rakentaminen oli yhteydessä haastateltavan omaan asiakasrakenteeseen siten, että selvän horisontaalista rakennetta edustaneet pääsääntöisesti rakensivat markkoinitikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman, selvän vertikaalisesta edustavat sen sijaan eivät. Silti joissain vertikaalista rakennetta muistuttavissa muutaman ison asiakasyrityksen tapauksissa myös rakennettiin markkinointikeskeinen vaikutelma. Vastaavasti joissain selvän horisontaalisissa ja näitä muistuttavissa, usean

pienyrittäjäasiakkaan tapauksissa ei rakennettu markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelmaa. Tavallisesti tällöin vedottiin omaan terveyteen, ikään, asiakassuhteiden pitkäaikaisuuteen ja vakiintuneisuuteen sekä pääoman tai motivaation puutteeseen perusteina markkinointikeinojen tarpeettomiksi tai sopimattomiksi arvottamiselle.

i. Kaikilla tutkimuksessa edustettuina olleilla kahdeksalla toimialalla näyttäytyi mahdollisena markkinointikeskeisen vaikutelman rakentaminen. Matkailu ja majoituspalvelua edustaneissa haastatteluissa tämä vaikutelma rakennettiin kaikissa, mutta siis myös kultakin muulta toimialalta löytyi vastaavia esimerkkejä. Kohdassa h mainittu vaikuttamisen vaikutelman rakentamisen yhteys asiakaskuntarakenteeseen oli tunnistettavissa kunkin toimialan kohdalla.

\*\*\*

Johdannossa mainitsin aiemman kyselytutkimuksen tuloksia, joiden mukaan asiakaskunnan rakenne ja usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin yrittäjänä ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa. Tuossa tutkimuksessa vaikutusmahdollisuuskokemusta mitattiin yleisenä, ei erityisesti markkina-areenalle rajoittuvana kokemuksena. Tämän haastattelututkimuksen tuloksissa näkyi laadullinen yhteys, jonka mukaan horisontaalinen asiakaskuntarakenne kytkeytyy markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman rakentamiseen kun taas vertikaalinen asiakaskuntarakenne kytkeytyy tuotantokeskeisen vaikuttamisen vaikutelman rakentamiseen ja markkinointikeskeisen vaikuttamisen vaikutelman puuttumiseen tai epäonnistuneisiin yrityksiin sen rakentamisessa. Asiakasrakenne näyttää siis olennaisella tavalla määrittävän niitä retorisia resursseja, joita tällaisten vaikutelmien rakentaminen edellyttää.

Jos oletetaan, että vaikuttamisen vaikutelman uskottava rakentaminen kontribuoi vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen, ja että nimenomaan markkinointikeskeinen vaikuttaminen on tässä tehokkainta tai olennaisinta, ovat nyt saadut tulokset hyvin yhteensopivia aiempien kyselytulosten kanssa.

Saatujen tulosten valossa yrittäjäidentiteetin rakentamisen kannalta ongelmallisena näyttäytyy siis erityisesti vertikaalinen asiakaskuntarakenne ja vastaavasti horisontaalinen asiakaskuntarakenne näyttäytyy positiivisena mahdollisuutena. Pahimmillaan ongelmallisuus näyttäytyy hyvin kielteisenä kokemuksena keskusteluyhteyden puuttumisesta ja sanelun kohteena olemisesta. Perusmaataloutta luonnehtiva vertikaalinen tilanne ja sen ongelmallisuus (Vesala & Rantanen 1999) ei siis suinkaan ole poissa kuvioista maataloilla harjoitettavassa muussa yrittäjätönnässä. Esitetyn tarkastelun mukaan tämä johtopäätös pätee monialaisilla maataloilla riippumatta muun



yrittöstoiminnan toimialasta. Voidaan siis todeta, että asiakaskuntarakenne ja sen yhteys yrittäjän omiin vaikutusmahdollisuuksiin on hyvin tärkeä strateginen seikka otettavaksi huomioon monialaisen maatilayrittäjyyden edistämisestä ja tukemisesta kaiken kaikkiaan keskusteltaessa.

Asiakaskuntarakenteen ja vaikutusmahdollisuuksien kokemisen yhteys ei esitetyn tarkastelun valossa kuitenkaan näyttäyty yksioikoisena. Esimerkiksi vertikaalista tilannetta edustaneet haastatellut rakensivat vaikutelman tuotantokeskeisestä vaikuttamisesta kommenteidessaan heille esitettyjä väittämiä. He siis rakensivat ikään kuin korvaavan vaikutelman väittämien esittämän markkinointikeskeisen vaikuttamisen sijaan. Voidaan toki pohtia, kertooko tämä aidosta mahdollisuudesta tuottaa kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista markkina-areenalla, vai heijastaako se pelkästään haastattelutilanteen viestimän rooli odotuksen tai yleisen kontrollia koskevan reaktanssipyrkimyksen mukaista käyttäytymistä haastattelutilanteessa. Luonteva tulkinta on yhtä kaikki se, että tuotantokeskeisessä, oman työsuorituksen laatuun ja edullisuuteen vetoamalla rakennetussa vaikutelmassa yrittäjän vaikutusmahdollisuudet näyttävät rajallisemmilta kuin markkinointikeskeisessä vaikutelmassa.

Tässä tutkimuksessa esitetty tarkastelu ei edusta syvällistä markkinointi- ja kilpailustrategioiden analyysia. Tarkastelun ytimessä on ollut tältä kannalta varsin karkea erottelujen tekeminen, jossa markkinaorientoituneiden välineiden käytön tunnistaminen sinänsä on ollut riittävä tavoite. Lisäksi on muistettava, että yrittäjäidentiteetin rakentamisessa markkinointikeskeinen vaikuttaminen on vain yksi mahdollinen rakennuspuu. Toisaalta sitä voidaan pitää tärkeänä – ja varsinkin monialaisen maatilayrittäjyyden kohdalla erityisen kiinnostavana – yrittäjäidentiteetin rakennuspuuna. Nimittäin markkinalähtöisyyden lisääntyminen viljelijöiden toimintaympäristössä on usein liitetty kilpailun kiristymiseen ja sen myötä vertikaaliseen integraatioon eli teollisuuden ja kaupan keskittymiseen (esim. Grey 2000; Ploeg 2003; Welsh 1997). Yrittäjänä toimivan viljelijän kannalta tämä tarkoittaa yhä lisääntyvää painetta kohti vertikaalisen asiakaskuntarakenteen mukaista tilannetta, jossa markkinointikeskeinen vaikuttaminen ei ole mahdollista tai ainakaan helppoa. Näin voidaan kärjistäen muotoilla paradoksaaliselta vaikuttava asetelma, jossa toimintaympäristön lisääntyvä markkinavetoisuus tekee markkinointiorientoituneen vaikuttamisen mahdollisuuden yhä epätodennäköisemmäksi. Tässä valossa monialaisuuteen liittyvä toimialojen kirjo ja sen myötä avautuva mahdollisuus asiakaskuntarakenteen monipuolistumiseen on mitä huomionarvoisin asia.

## **Kirjallisuus**

Alasuutari, Pertti. (1996). *Toinen tasavalta: Suomi 1946-1994*. Tampere: Vastapaino

Alsos, G. A. (2003) "Creating a New Business from an Existing One Farmers as Portfolio Entrepreneurs." In Borch O.J. & Rønning L. (eds.) *Entrepreneurship in Regional Food Production*. Proceedings of 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in Regional Food Production, Bodö, May 5.-6. 2003. Nordlandsforskning, NF-Report no. 26/2003, 175-193.

Anderson, A. R. & McAuley, A. (1999). Marketing Landscapes: the Social Context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (3), 176-188.

Austin, E.J., Deary, I.J., Gibson, G.j., McGregor, M. J. & Dent, J. B. (1996) Attitudes and Values of Scottish Farmers: "Yeoman" and "Entrepreneur" as Factors, Not Distinct Types. *Rural Sociology* 61(3), 464-474.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.

Bellows, A. C. & Hamm, M. W. (2001). Local autonomy and sustainable development: Testing import substitution in localizing food systems. *Agriculture and Human Values*, 18, 271-284.

Billig, M. (1996). *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge, G.B.: Cambridge University Press.

Bowler, I., Clark, G., Crockett, A, Ilbery, B. & Shaw, A. (1996) The Development of Alternative Farm Enterprises: A Study of Family Labour Farms in the Northern Pennines of England. *Journal of Rural Studies*, 12(3), 285-295.

Brehm, S.S. & Brehm, J.W. (1981) *Psychological Reactance. A Theory of Freedom and Control*. New York et al.: Academic Press.

Bryant, L. (1999). The Detraditionalization of Occupational Identities in Farming in South Australia. *Sociologia Ruralis*, 39, 236-261.

Carter, S. (2001). Multiple business ownership in the farm sector: Differentiating monoactive, diversified and portfolio enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7, 43-59.

Carter, S. & Rosa, P. (1998). Indigenous Rural Firms: Farm Enterprises in the UK. *International Small Business Journal*, 16, 15-27.

Chaplin, H., Davidova, S. & Gorton, M. (2004) Agricultural Adjustment and the Diversification of Farm Household and Corporate Farms in Central Europe. *Journal of Rural Studies*, 20(1): 61-77.

Damianos, D. & Skuras, D. (1996) "Farm Business and the Development of Alternative Farm Enterprises: an Empirical Analysis in Greece." *Journal of Rural Studies* 12 (3), 273-283.

Gasson, R. & Errington, A. (1993). *The Farm Family Business*. Wallingford: Cab International.

Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday/Anchor.

Grey, Mark A. (2000). "Those bastards can go to hell!" small-farmer resistance to vertical integration and concentration in the pork industry. *Human Organization*, 59(2), 169-176.

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2), 4-20.

Hyyryläinen, T. (2003) Eurooppalaisen maaseutupolitiikan lumeton kenttä. Poliittikkadiskurssin kriittistä tarkastelua. *Maaseudun uusi aika* 3/2003, 83-87.

Jokinen, A. (2002). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (2. painos), (s.126-159). Tampere: Vastapaino.

McNally, S. (2001) Farm Diversification in England and Wales – What Can We Learn From the Farm Business Survey? *Journal of Rural Studies* 17(2) 247-257.

Niemi, J. & Ahlstedt, J. (toim.) (2005) *Suomen maatalous ja maaseutuelinkeinot 2005 – Kymmenen vuotta Euroopan unionissa*. MTT Taloustutkimus (MTTL) Julkaisuja 105.

Panula, J. (2000) *Hämärän taakse. Marketologian minuutta etsimässä*. Jyväskylä: Atena.

Peltola, A. (2000) *Viljelijäperheiden monitoimisuus suomalaisilla maatiloilla*. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, julkaisuja 96. Helsinki.

Ploeg, J. D. (2003) *The Virtual Farmer. Past, Present, and the Future of the Dutch Peasantry*. Assen, Netherlands: Royal van Gorcum.

Ploeg, J. D., Long, A. & Banks, J. eds. (2002) *Living Countrysides*. Doetinchem: Elsevier.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Rantamäki-Lahtinen, L. (2002) Monta rautaa tulossa. Monialaisten tilojen vertailu maaseutuyrityksiin. *MTT:n selvityksiä 14*. Helsinki.

Rantamäki-Lahtinen, L. Warren, M. & Errington, A. (2004) Strategic Adaptation among Finnish and English Diversified Farms in the Context of Differing Rural Entrepreneurial Environments. *Finnish Journal of Rural Research and Policy*, 4/2004, 97-110.

Rantanen, T. & Vesala, K.M. (1999)'Soveltuuko asenteen käsite myös laadulliseen tutkimukseen? *Psykologia* 5-6/99, 343-348.

Ruuskanen, P.(1999) Rural Development Policy in Finland in the 1990`s: Toward Flexible Specialization or Spatial Taylorism? In Kasimis, C. & Papadopoulos, A (eds.) *Local Responses to Global Integration*. Aldershot: Ashgate. 223-244.

Salamon, S. (1992). *Prairie Patrimony: Family, Farming, and Community in the Midwest*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press.

Skinner, E. A. (1996). A Guide to Constructs of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 549-570.

TIKE 2004: *Maatilojen muu yritystoiminta. Maatalouden rakennetutkimus 2003*. Helsinki: TIKE.

Ventura, F. & Milone, P. (2000) Theory and Practice of Multi-Product Farms: Farm Butcheries in Umbria. *Sociologia Ruralis* 40(4), 452-465.

Vesala, K.M (1996) Yrittäjyys ja individualismi. Relationistinen linjaus. *Helsingin yliopiston Sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia* 2/1996. Helsinki. 177 s.

Vesala, K.M. (2001) Gregory Bateson – Relationistinen sosiaalipsykologia. Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O.-H. (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Tampere: Vastapaino, 155-174.

Vesala, K.M. (2004) The Social Embeddedness Of Personal Control -A Social Psychological Perspective To Rural Entrepreneurship. Rennie, F. (ed.) *The Nordic-Scottish University Network for Rural and Regional Development. Proceedings of the 7<sup>th</sup> Annual Conference Inverness, Scotland, UK: UHI Millenium Institute. 5-16.*

Vesala, K. M. & Peura, J. (2002). Yrittäjäidentiteetti monialaisilla maatiloilla. *Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli. Julkaisuja 78. Mikkeli*

Vesala, K.M. & Peura, J. (2003a) Farmers with Additional Business, Mono-Active Farmers and non-Farm Rural Small Business Owners in Comparison from the Viewpoint of Entrepreneurial Role Expectations. In Borch, J-E (ed.) *Entrepreneurship in Regional Food Production. Proceedings of 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in Regional Food Production, Bodö, May 5.-6. 2003. Nordlandsforskning, NF-Report no. 26/2003.*

Vesala, K.M. & Peura, J. (2003b) Portfolio Farmers, Entrepreneurship, and Social Sustainability. In Persson, L.O., Sätre Åhlander, A.-M. & Westlund, H. (eds.) *Local Responses to Global Changes. Economic and Social Development in Northern Europe`s Countryside. Work Life in Transition 2003:11. Stockholm. s 219-229.*

Vesala, K.M. & Peura, J. (2004) On the Meaning of Vertical Relations in Rural Entrepreneurship: A Rhetorical Approach to the Perception of Personal Control in the market Arena. Rennie, F. (ed.) *The Nordic-Scottish University Network for Rural and Regional Development. Proceedings of the 7th Annual Conference Inverness, Scotland. Inverness, UK: UHI Millenium Institute. 65-75.*

Vesala, K.M. & Peura, J. (2005) The Presentation of Personal Control Among Farmers Engaged in Business Diversification in Finland. *Journal of Comparative Family Studies*, XXXVI (3), 443-473.

Vesala, K.M. & Rantanen, T.(1999) *Pelkkä puhe ei riitä. Maanviljelijöiden yrittäjäidentiteetin rakentumisen sosiaalipsykologisia ehtoja. Helsinki: Yliopistopaino 1999. 95 s.*

Voutilainen, O. (2005) Maaseudun yrittäjyys ja maatilakytkenäisyys yritystukipolitiikassa. *Maaseudun uusi aika* 3/2005, 32-40.

Welsh, R. (1997). Vertical Coordination, Producer Response, and the Locus of Control Over Agricultural production Decisions. *Rural Sociology*, 62(4), 491-507.