

# Mahdollistamisesta sankaritarinoihin - Referenssiviestinnän retoriset strategiat

Talouselämän viestintä  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Hanna Stranius  
2015

---

**Tekijä** Hanna Stranius

---

**Työn nimi** Mahdollistamisesta sankaritarinoihin – Referenssiviestinnän retoriset strategiat

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden maisterin tutkinto

---

**Koulutusohjelma** Talouselämän viestintä

---

**Työn ohjaaja(t)** Johanna Moisander

---

**Hyväksymisvuosi** 2015**Sivumäärä** 119**Kieli** Suomi

---

## Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoite on löytää erilaisia retorisia strategioita, joita käytetään suomalaisten vaikeasti hahmotettavia ja tietointensiivisiä business-to-business-palveluita tarjoavien yritysten asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkeleissa. Tavoitteena on myös tunnistaa strategioiden tyylillisiä ja retorisia ominaispiirteitä sekä strategioiden käyttötarkoituksia ja -tilanteita.

Referenssiviestintä on markkinointiviestintää, jossa hyödynnetään organisaation olemassa olevia asiakassuhteita tai kumppanuuksia tavoiteltaessa esimerkiksi uusia asiakkaita ja lisämyyntiä (Jalkala & Salminen 2006, 3). Referenssiviestinnällä voidaan myös rakentaa mainetta, kasvattaa luottamusta tai pyrkiä uusille markkinoille. Referenssiviestinnässä suosittelijana toimiva taho – niin kutsuttu kolmas osapuoli – arvioi myyjäyrityksen osaamista ja kyvykkyyttä todellisten kokemustensa pohjalta (Möller & Salminen 2004, 135).

Retoriikka tutkii teksteissä ja puheessa käytettäviä vaikutuskeinoja sekä antaa tekstin tuottajalle ohjeita vakuuttavien tekstien tuottamiseen (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 221). Retoriikka on myös kyky tuntea vaikuttamisen ja suostuttelun keinot, taito puhua hyvin sekä ominaisuus löytää oikeat argumentit kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen (Gill ja Whedbee 1997, 1). Retoriset strategiat rakentuvat retoristen tehokeinojen, retorisen tilanteen ja argumentoinnin varaan. Yleisimmin käytettyjä retorisia tehokeinoja ovat argumenttiin ja sen uskottavuuteen viittaava logos, puhujan uskottavuuteen liittyvä eetos sekä tunteisiin vetoava paatos.

Tutkimus keskittyy kirjoitettuun referenssiviestintään. Tutkimusaineistona on käytetty kuusi asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkeleita, joissa esiintyy kolmas osapuoli palveluiden suosittelijana. Tutkimusmenetelmä on retorinen analyysi, jonka avulla on tunnistettu retorisia vaikutuskeinoja, arvioitu kolmannen osapuolen roolia sekä löydetty keskeisiä avainsanoja ja teemoja.

Tutkimuksen avulla on löydetty kuusi erilaista käytettyä referenssiviestinnän retorista strategiaa: inhimillistämisen strategia, liiketaloudellistamisen strategia, sankaritarinan strategia, mahdollistamisen strategia, alan haasteisiin vastaamisen strategia ja strategisen kumppanuuden strategia. Käytetyt retoriset strategiat rakentuvat muun muassa myyjäyrityksen alan, yleisön, tarjottavien palveluiden, myyjän ja kolmannen osapuolen yhteistyön sekä tekstin tavoitteiden varaan.

Referenssiviestinnän ja retoriikan yhdistäminen tekevät tutkimuksesta ainutlaatuisen ja tutkimuksen tulokset tarjoavat referenssiviestinnän laatijoille työkaluja ja tapoja, joiden avulla voidaan tuottaa vaikuttavaa referenssiviestintää.

---

**Avainsanat** referenssiviestintä, suosittelu, retoriikka, retoriset strategiat, asiakas- ja sidosryhmälehdet

---

---

<b>Author</b> Hanna Stranius		
<b>Title of thesis</b> The Rhetorical Strategies of Reference Communication		
<b>Degree</b> M.Sc. Economics		
<b>Degree programme</b> Finnish Business Communication		
<b>Thesis advisor(s)</b> Johanna Moisander		
<b>Year of approval</b> 2015	<b>Number of pages</b> 119	<b>Language</b> Finnish

---

### Abstract

The aim of the study is to find different rhetorical strategies which are used in customer and shareholder magazines of knowledge-intensive business-to-business services offering Finnish companies. The secondary objective of the study is to identify characteristics and styles of rhetorical strategies and discover the typical situations where the strategies can be used.

Reference communication is a form of marketing communication which utilizes current customers when organizations pursues new customers and sales (Jalkala & Salminen 2006, 3). Using reference communication organizations can also build reputation, increase trust and seek new markets. In reference communication a third actor operates as a reference estimating seller party's expertise and competence on the basis of actual experiences (Möller & Salminen 2004, 135).

Rhetoric studies the means of persuasion of different texts and aims to improve the capability of writers or speakers to inform, persuade, or motivate audiences (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 221). Rhetoric can be seen also as a knowledge of the means of influencing and an ability to speak well and find the right argumentation in different situations (Gill ja Whedbee 1997, 1). The rhetorical strategies are built upon rhetorical means, rhetorical situation and argumentation. The most common rhetorical means are logos, ethos, and pathos.

The research focuses on written reference communication. The data consist of six articles which are published in customer and stakeholder magazines. The research method is a rhetorical analysis which enables identifying of rhetorical means, evaluating of the role of a third party, and founding key words and themes.

The study introduces six different rhetorical strategies which are used in reference communication: strategy of humanization, strategy of business, strategy of heroic story, strategy of enabling, strategy of meeting the field's challenges and strategy of strategic partnership. The exploited strategies varies according industry, audience, services, relationship between seller and third actor, and objectives of the text.

The combination of reference communications and rhetoric makes the study unique and it provides tools and methods to produce effective reference communication.

---

**Keywords** Reference communication, Recommendations, Rhetoric, Rhetorical strategies, Customer and stakeholder magazines

---

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	3
1.1 Tutkielman lähtökohdat ja tavoitteet .....	6
1.2 Tutkielman rakenne .....	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS .....	11
2.1 Referenssiviestintä .....	14
2.1.1 Mitä referenssiviestintä on? .....	17
2.1.2 Asiakas- ja sidosryhmälehdet ovat tärkeä referenssiviestinnän kanava.....	20
2.1.3 Myyjäyrityksen tavoitteet ja hyödyt referenssiviestinnälle.....	22
2.1.4 Ostajayrityksen hyödyt referenssiviestinnästä .....	28
2.1.5 Kolmannen osapuolen rooli ja hyödyt .....	31
2.2 Retoriikka.....	33
2.2.1 Retoriikan vaikutuskeinojen tarkoitus on vakuuttaa yleisö.....	35
2.2.2 Retoriikka pohjautuu argumentaatioon .....	38
2.2.3 Uusi retoriikka päivittää tieteenalan.....	42
2.2.4 Retorinen kritiikki arvioi tekstien vaikuttavuutta.....	43
2.2.5 Retorinen tilanne sisältää puhujan, yleisön ja foorumin .....	45
2.2.6 Retoristen strategioiden avulla pyritään vaikuttamaan yleisöön.....	46
2.3 Teoreettinen viitekehys .....	47
3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ .....	49
3.1 Tutkimusaineiston esittely .....	49
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen .....	50
3.3 Tutkimusmenetelmä.....	51
3.3.1 Retorinen analyysi.....	52

3.3.2 Käytännön tutkimustyö .....	55
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	56
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	58
4.1 Tutkimusaineiston referenssiviestinnän retorinen tilanne .....	59
4.2 Käytetyt retoriset strategiat .....	63
4.2.1 Inhimillistämisen strategia .....	63
4.2.2 Liiketaloudellistamisen strategia .....	69
4.2.3 Sankaritarinan strategia .....	74
4.2.4 Mahdollistamisen strategia .....	80
4.2.5 Alan haasteisiin vastaamisen strategia .....	85
4.2.6 Strategisen kumppanuuden strategia .....	90
5 KESKUSTELU .....	95
5.1. Referenssiviestinnän retoristen strategioiden vertailua .....	95
5.2 Referenssiviestinnän teoria herää eloon .....	99
5.3. Retoriikka luo pohjan referenssiviestinnän argumentoinnille .....	101
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	104
6.1 Yhteenveto tutkielman tuloksista .....	104
6.2 Käytännön sovellukset .....	107
6.3 Tutkimuksen rajoitteet .....	108
6.4 Ideoita jatkotutkimukseen .....	109
LÄHTEET .....	111
LIITTEET .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

## 1 JOHDANTO

Miten yleensä toimit, kun etsit uutta palveluntarjoajaa tai palvelua yksityishenkilönä? Silloin kun haluat löytää uuden hyvän kampaajan, luotettavan remonttimiehen tai laadukkaan hotellin lomamatkalle. Ainakin itse usein ”kilautan kaverille”, eli kysyn tuttaviltani suosituksia tai käyn lukemassa internetistä muiden käyttäjien kokemuksia palvelusta ja palveluntarjoajasta. Ainahan niin kutsuttuun puskaradion sanaan on luotettu – niin hyvässä kuin pahassakin. Markkinoinnin ammattilaiset puhuvat word-of-mouth-markkinoinnista, jolla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla pyritään saamaan asiakas suosittelemaan tuotetta tai palvelua lähipiirilleen (Mason 2008, 207). Suosittelu ja vertaisilta kysyminen kuluttajakaupassa on kasvattanut merkitystään etenkin sosiaalisen median ja internetin nousun myötä, sillä nämä kanavat tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia suositella ja kysyä neuvoa. Kaverin tai toisen palvelunkäyttäjän sanaan luotetaan enemmän kuin palveluntarjoajan omiin korulauseisiin, sillä miksi toinen palvelunkäyttäjä valehtelisi tai kaunistelisi kokemuksiaan?

Minua kiinnostaa, miten tätä samaa toimintamallia voisi hyödyntää business-to-business-palveluiden viestinnässä etenkin monimutkaisten ja vaikeasti hahmotettavien tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden osalta. Sillä päättäjillekin on tärkeää kuulla vertaistensa suosituksia ja todellisia kokemuksia muun muassa palveluntarjoajan ja sen palveluiden luotettavuudesta ja laadusta. Monimutkaisten palveluiden tarjoajan, kuten esimerkiksi mainostoimiston, tilitoimiston tai johdon konsultin valinta kun voi olla yritykselle strateginen päätös, jolla on kauaskantoisia ja liiketoimintaan liittyviä vaikutuksia. Palveluita ei myöskään voi kokeilla ennen asiakassuhteen alkamista kuten esimerkiksi konkreettisia tuotantohyödykeitä. Tietointensiivisiä palveluita ja eri palveluntarjoajia on hankala verrata toisiinsa samalla arvioiden yhteistyön pitkän aikavälin hyötyjä ja liiketoimintavaikutuksia. Tavoitteena palvelua hankkivalla ostajayrityksellä on yleensä pitkäaikainen kumppanuus, jossa luottamus ja partnerin liiketoiminnan syvällinen ymmärrys ovat tärkeässä asemassa. Yhteistyökumppanin valintaan liittyy useita epävarmuuskijöitä sekä riskejä esimerkiksi taloudellisiin menetyksiin tai maineenhallintaan liittyen.

Globaali kilpailu, markkinoiden epävarmuus ja nopeasti kehittyvä teknologia ovat lisänneet referenssien eli suosittelijoiden tärkeyttä business-to-business-markkinoinnin kontekstissa (Romanainen & Salminen 2008, 2). Palveluntarjoajan valinnassa ja ostopäätöksessä on tärkeää kuulla vertaistensa suosituksia ja todellisia kokemuksia ja ne ovat päättäjälle merkittävä tiedonlähde. Näitä todellisia kokemuksia esimerkiksi palveluntarjoajan nykyisen asiakkaan tai muun kumppanin äänellä ja näkökulmasta tarjoaa referenssiviestintä ja sen ominaisuuksia sekä siinä käytettyjä vaikuttamisen keinoja käsittelemässä tässä tutkimuksessani.

Referenssiviestinnällä tarkoitetaan markkinointiviestintää, jossa hyödynnetään organisaation olemassa olevia asiakassuhteita tai kumppanuuksia ja siten tavoitellaan esimerkiksi uusia asiakkaita ja lisämyyntiä (Jalkala & Salminen 2006, 3). Referenssiviestinnässä suosittelijana toimiva taho – niin kutsuttu kolmas osapuoli – arvioi myyjäyritystä todellisten kokemustensa pohjalta (Möller & Salminen 2004, 135). Kolmas osapuoli voi arvioida referenssiviestinnässä muun muassa myyjäyrityksen tuotteita, palveluita tai toimitusvarmuutta ja -kykyä (Möller & Salminen 2006, 5). Tärkeää on viestiä myös myyjän asiantuntijuudesta sekä kumppanuuteen liittyvistä kyvyistä (Jalkala & Salminen 2006, 6). Keskeistä referenssiviestinnälle on siten maineen lisääminen ja luottamuksen synnyttäminen. Monimutkaisten asiantuntijapalveluiden hankkiminen kun tulee perustua luottamukseen ja molempia osapuolia hyödyttävään asiakassuhteeseen. Muita valintakriteereitä business-to-business-palveluiden ostoprosessissa ovat muun muassa palveluntarjoajan osaaminen ja kokemus, palveluntarjoajan ymmärrys ostajan tarpeista, myyjän viestintä ja asiakassuhteenhoitamisen edellytykset sekä palvelun laatu (Day & Barksdale 1992, 86). Näitä ominaisuuksia on vaikea todentaa ennen varsinaisen asiakassuhteen syntymistä ja tällöin referenssiviestintä on tärkeä kanava tuoda luotettava, uskottava ja objektiivinen arvio.

Kaiken viestinnän tarkoitus on vaikuttaa valittuihin yleisöihin, saada aikaan toimintaa tai muuttaa vastaanottajan ajattelua. Referenssiviestinnän tavoitteita ovat esimerkiksi uusasiakashankinta ja lisämyynti sekä myyjäyrityksen ja sen palveluiden tunnettuuden ja luotettavuuden kasvattaminen potentiaalisten ostajien silmissä. Tekstien ja puheen

vaikuttavuutta sekä niissä käytettäviä vaikutuskeinoja tutkii retoriikka eli puheoppi. Retoriikan yksi tärkeä tehtävä onkin antaa puhujalle tai kirjoittajalle ohjeita vakuuttavien tekstien tuottamiseen (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 221). Retoriikka on myös kyky tuntea vaikuttamisen ja suostuttelun keinot, taito puhua hyvin sekä ominaisuus löytää oikeat argumentit kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen (Gill ja Whedbee 1997, 1). Päädyin siten yhdistämään referenssiviestintään retoriikan teorian ja käyttämään tutkimusmenetelmänä retorista analyysiä, jolloin pystyn tutkimaan millaisia tekstien vaikutuskeinoja referenssiviestinnässä käytetään ja mitkä niiden ominaispiirteet ja luontevat käyttökohteet ovat. Näiden kahden käsitteen – referenssiviestinnän ja retoriikan – yhdistäminen tekevät tutkimuksestani ainutlaatuisen ja toivon pystyväni tarjoamaan referenssiviestinnän laatijoille työkaluja ja tapoja, joiden avulla vaikuttavaa referenssiviestintää voidaan tuottaa. Varsinkin, kun referenssien käytöstä markkinoinnissa ja viestinnässä business-to-business-kontekstissa ei juurikaan ole tehty akateemista tutkimusta (esim. Möller & Salminen, 2004 ja 2006, Aarikka-Stenroos 2011). Akateemisen tutkimuksen vähyydestä huolimatta esimerkiksi Möller ja Salminen (2006, 1) toteavat referenssien käytön kuitenkin olevan varsin yleinen ja yleisesti hyödynnetty markkinoinnin ja viestinnän muoto business-to-business-palveluiden ja tuotantohyödykkeiden myyminenämisessä.

Tutkimukseni menetelmänä käytän retorista analyysiä, jonka voidaan nähdä sijoittuvan diskurssianalyysin alle ja olevan yksi kriittisen kielellisen analyysin (Critical Linguistic Analysis) menetelmä (Phillips & Hardy 2002b, 13). Diskurssianalyysi tutkii keskustelua tai tekstejä sekä niiden konteksteja ja pohjautuu ajatukseen, jossa tekstien nähdään saavan merkityksensä vuorovaikutuksen ja muiden tekstien kautta (Phillips & Hardy 2002a, 6). Käytännössä tutkimustyöni koostui kuuden suomalaisen tietointensiivisiä business-to-business-palveluita tarjoavan organisaation asiakas- ja sidosryhmälehdien referenssiviestinnäksi luokiteltavien artikkeleiden analysoinnista. Analysoidessani artikkeleita keskityin muun muassa retoristen vaikutuskeinojen tunnistamiseen, esitettyihin yhteistyön hyötyjen löytämiseen, kolmannen osapuolen roolin arvioimiseen sekä avainsanojen ja keskeisten teemojen tunnistamiseen. Analysoimalla tutkimusaineistoni muo-



dostamat artikkelit tunnistin kuusi erilaista käytettyä referenssiviestinnän retorista strategiaa. Löytämäni strategiat ovat inhimillistämisen strategia, liiketaloudellistamisen strategia, sankaritarinan strategia, mahdollistamisen strategia, alan haasteisiin vastaamisen strategia ja strategisen kumppanuuden strategia. Käytetyt retoriset strategiat rakentuvat muun muassa myyjäyrityksen alan, yleisön, tarjottavien palveluiden sekä myyjän ja kolmannen osapuolen yhteistyön luonteen varaan. Myös referenssiviestinnän tavoite, eli se, mitä tekstillä halutaan saavuttaa vaikuttaa strategiavalintaan. Strategioiden kuvaukset ja ominaispiirteet esittelen tarkemmin kappaleessa 4.

## **1.1 Tutkielman lähtökohdat ja tavoitteet**

Uskon, että luotettava ja yleisöään puhutteleva referenssiviestintä voi tuoda palveluntarjoajalle kilpailuetua ja tarjota erottautumistekijän kilpailijoista. Se voi toimia uusasiakashankinnan välineenä tai esitellä koko palvelutarjoonaa nykyisille asiakkaille. Minulla on tästä henkilökohtaista kokemusta, sillä olen toteuttanut ja tuottanut referenssiviestintää toimiessani projektipäällikkönä mainostoimistossa: olen ollut henkilöstön kehittämisen parissa toimivan asiakkaani business-to-business-yleisölle suunnatun asiakaslehden toimituspäällikkö. Toteutin asiakkaalleni myös muuta referenssiviestintää esimerkiksi heidän kotisivuilleen sekä käytettäväksi printtimainonnassa. Ja se todella toimi! Asiakaslehden artikkeleiden johdosta olemassa olevat asiakkaat tiedustelivat uusista palveluista ja jopa potentiaaliset asiakkaat ottivat itse aktiivisesti yhteyttä. Artikkelit toimivat myös hyvinä keskustelun avaajina asiakaskäynneillä. Mainoksilla oli hyvät huomioarvot ja ne lisäsivät organisaation tunnettuutta. Näin ollen minulla on tutkimustyössä hyödynnettävää käytännön kokemusta referenssiviestinnästä osana asiantuntijapalveluiden markkinointia ja viestintää ja haluan kehittyä itse aiheen ammattilaisena.

Luonteenomaista referenssiviestinnälle on se, että siinä niin sanottu kolmas osapuoli – tyypillisimmin yrityksen nykyisen asiakkaan edustaja - kertoo myyjäyrityksen toiminnasta perustuen todellisiin kokemuksiin (Aarikka-Stenroos 2011, 22). Referenssiviestin-

nässä suosittelijana voi toimia myös yrityksen muu yhteistyökumppani tai alan mielipidevaikuttaja, esimerkiksi alan arvostettu tutkija. Referenssiviestintää voi esiintyä monenlaisissa medioissa, mutta tutkimuksessani keskityn asiakas- ja sidosryhmälehtiin. Möller ja Salminen (2006, 3) kuitenkin muistuttavat, että referenssiviestintää voivat olla muun muassa listat referenssiyrityksistä, artikkelit muissa alan lehdissä, lehdistötiedotteet, referenssivierailut, pr- ja mainosmateriaalit sekä seminaarit. Referenssiviestinnän teho perustuu todellisiin kokemuksiin, ja onkin sanottu, että nykyiset asiakkaat ovat paras ja tehokkain myynnin työkalu, sillä he ymmärtävät parhaiten myytävien palveluiden tuoman lisäarvon (Möller & Salminen 2006, 21). Kun tämän päivän kiristyneessä kilpailutilanteessa, jossa palvelutarjoajia löytyy runsaasti ja informaation määrä on lähes rajaton, voi luottamusta herättävä ja uskottava referenssiviestintä tuoda kilpailuetua ja auttaa erottautumaan kilpailijoista. Tämän takia referenssiviestinnän tutkiminen on ajan-kohtaista etenkin tällä hetkellä.

Tutkimukseni tavoitteena on löytää erilaisia retorisia strategioita, joita käytetään vaikeasti hahmotettavia ja tietointensiivisiä business-to-business-palveluita tarjoavien yritysten asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkeleissa. Pyrin myös tunnistamaan eri retoristen strategioiden ominaispiirteet sekä tyylilliset ja retoriset vaikutuskeinot, jotka ovat ominaisia näillä strategioille. Tavoitteenani on myös määritellä eri retoristen strategioiden käyttötarkoitukset ja -tilanteet. Mielestäni erilaisten retoristen strategioiden ja niiden ominaispiirteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niiden avulla referenssiviestintää tuottaessa voi löytää parhaat ja uskottavimmat argumentit ja muut tilanteeseen sopivat retoriset vaikutuskeinot. Tavoittelen tutkimuksessani myös välineitä valita kuhunkin tilanteeseen sopivin strategia ennakolta, jotta sen ympärille voidaan rakentaa referenssiviestinnän tekstistä kiinnostava kokonaisuus. Toivonkin, että tutkimukseni kokonaisuudessaan ja etenkin sen tulokset antavat työkaluja hyvän ja vaikuttavan referenssiviestinnän kirjoittamiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi toivon, että tutkimukseni tuo referenssiviestintää omalta osaltaan enemmän esiin ja esittelee sen monipuolisia mahdollisuuksia viestinnän välineenä. Mielestäni referenssiviestinnän tulisi olla kiinteä osa etenkin vaikeasti hahmotettavien yrityspalveluiden markkinointia ja viestintää, sillä se konkretisoi palveluita ja tuo niiden liiketoimintahyötyjä uskottavasti ja kiinnostavasti esiin.

Valitsin tutkimukseni viitekehystä täydentäväksi teoriaksi retoriikan. Vaikka retoriikka on jo yli 2 000 vuotta vanha antiikin Kreikan filosofien kehittämä teoria puhetaidosta ja puheen vaikuttamisen keinoista, on se ajankohtainen ja varsin käyttökelpoinen myös tänä päivänä. Viestintävälineet ovat kehittyneet valtavasti (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 235) ja koska viestien tulva on valtaisa, on siitä erottautuminen vaikeaa. Tekstin ja puheen tehokeinojen käyttö on siten entistäkin tärkeämpää. Retoriikan “uutta tulemista” on edesauttanut myös uuden retoriikan laaja retorisen tilanteen näkemys, jonka mukaan retorinen tilanne voi olla mikä tahansa kommunikaatio- tai viestintätilanne (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 235). Siten referenssiviestintäänkin pätevät Aristoteleen tutuksi tekemät lainalaisuudet, joilla pyritään vaikuttamaan yleisöön. Etenkin tutkiessani tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita, joiden ominaisuudet ja hyödyt voivat olla vaikeasti hahmotettavia, tuovat referenssiviestinnässä käytetyt retoriset keinot ja strategiat viestintään konkreettisuutta ja vaikuttavuutta. Myös Alvesson (1993) korostaa retoriikan merkitystä tietointensiivisillä aloilla: kun tieto ja osaaminen ovat yrityksen keskeisiä kilpailukyvyyn tuojia ja samalla se, mitä yritys osaa ja tietää ovat vaikeasti hahmotettavia, retoriset strategiat ja niiden avulla syntyneet tulkinnat ja merkityksen rakentuminen ovat tärkeitä. Retoriikan avulla organisaatiot ja organisaation yksittäiset jäsenet voivat aktiivisesti rakentaa muun muassa mainetta, arvovaltaa ja mielikuvaa asiantuntijuudesta (Alvesson 1993, 1004). Green (2004, 654) huomauttaa, että retoriikka ja sen teoria ovat jääneet alikäytetyiksi organisaatioihin liittyvässä tutkimuksessa. Se tuokin mielenkiintoisen näkökulman tutkimukseeni ja toivon siten pystyväni luomaan uutta näkemystä referenssiviestinnän tutkimukseen tunnistuen erilaisia siinä käytettyjä retorisia strategioita ja näiden strategioiden ominaispiirteitä. Pyrin myös löytämään luontevia käyttökohteita näille referenssiviestinnän retorisille strategioille huomioiden viestinnälle asetetut tavoitteet, siihen osallistuvat tahot ja heidän keskinäiset suhteensa sekä viestinnän yleisön.

Tutkimuskysymykseksi muodostuukin siten:

- *Millaisia retorisia strategioita tietointensiivisiä ja vaikeasti hahmotettavia palveluita tarjoavat suomalaiset asiantuntijayritykset käyttävät business-to-business-yleisölle suunnatuissa asiakas- ja sidosryhmälehdissään esiintyvässä referenssiviestinnässä?*

Syventääkseni käsitystäni referenssiviestinnän ja retoriikan yhteydestä asetan tutkimuksen alakysymyksiksi seuraavat kysymykset:

- *Millaiset seikat, ominaispiirteet sekä tyyli- ja vaikutuskeinot tekstissä ilmentävät erilaisia retorisia strategioita?*
- *Mitkä ovat kulloisenkin käytetyn referenssiviestinnän retorisen strategian luonnollisimmat käyttötarkoitukset ja -tilanteet?*

Vastauksia tutkimuskysymyksiin olen hakenut tutustumalla niin referenssiviestinnän kuin retoriikankin teorioihin yhdistämällä nämä tutkimusta ohjaavaksi viitekehykseksi. Sen jälkeen olen vaikeasti hahmotettavia ja tietointensiivisiä business-to-business-palveluita tarjoavien organisaatioiden asiakas- ja sidosryhmälehdissä esiintyvää referenssiviestintää analysoimalla pyrkinyt löytämään erilaisia retorisia strategioita. Olen tunnistanut strategioiden ominaispiirteitä ja pohtinut niille luontevia käyttötarkoituksia.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tutkielmani koostuu kirjallisuuskatsauksesta, tutkimusmenetelmän ja aineiston esittelystä, tutkimuksen tuloksista, keskusteluosuudesta sekä johtopäätöksistä. Kirjallisuuskatsauksen aloitan tutustumalla referenssiviestinnän teoriaan ja määritelmään kappa-

leessa 2.1. Tarkastelen myös referenssiviestinnän käyttökohteita sekä sen hyötyjä ja tavoitteita eri osapuolien näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus jatkuu kappaleessa 2.2 retoriikan teorian ja käsitteiden tarkastelulla. Tutustun muun muassa retoriikan vaikutuskeinoihin ja argumentaatioon. Luotaan uuden ja klassisen retoriikan eroja ja perehdyn muun muassa retoriseen kritiikkiin, retoriseen tilanteeseen ja retoriseen strategiaihin. Teoriaosuuden lopuksi kappaleessa 2.3 vedän teorian yhteen tutkimukseni teoreettiseksi viitekehikseksi, jonka esittelen muun muassa havainnollistavan kuvan avulla.

Kappaleessa 3 siirryn käsittelemään ja esittelemään tutkimukseni aineistoa ja tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tulokset esittelen kappaleessa 4, jossa käyn läpi löytämäni kuusi eri referenssiviestinnän retorista strategiaa ja niiden ominaispiirteet. Kappaleessa 5 luon keskustelua teorian ja tutkimuksen tulosten välillä sekä vertailen löytämiäni referenssiviestinnän retorisia strategioita toisiinsa. Lopuksi Johtopäätökset-kappaleessa vedän tutkimuksen tulokset yhteen ja esittelen niitä esimerkiksi taulukon avulla. Esittelen myös käytännön sovelluksia tutkimuksen tuloksille sekä paneudun tutkimuksen rajoituksiin. Lopulta käyn läpi tutkimuksen edetessä syntyneitä ideoita jatkotutkimuksen aiheiksi.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Seuraavaksi käsittelen tutkimukseeni liittyviä teorioita, jotka olen lopuksi vetänyt yhteen tutkimukseni teoreettisesti viitekehukseksi. Aloitan esittelemällä referenssiviestinnän käsitteen sekä sen yleisimpiä tavoitteita ja hyötyjä eri osapuolille. Tämän jälkeen käsittelen retoriikan ominaispiirteitä, historiaa ja teoriaa.

Ensin on kuitenkin hyvä tutustua niin kutsuttuun lingvistiseen eli kielelliseen käänteeseen (linguistic turn) sosiaalitieteiden ja organisaatiotutkimuksen parissa, jotta ymmärrämme retoriikan ja laajemminkin kielen merkitystä organisaatioiden ”rakennuspalikana”. Onhan kieli ja puheemme lopulta sama asia, kuin se mitä olemme: kieli rakentaa todellisuutta ja auttaa meitä ymmärtämään sitä (Phillips & Hardy 2002a, 3). Sosiaalitieteiden kielellinen käänne sai alkunsa viime vuosituhanen puolenvälin jälkeen innoitukseenaan esimerkiksi Ludwig Wittgensteinin (1967) ja Peter Winchin (1958) pohdinnat siitä, että kieli ei ole pelkästään heijastuma todellisuudesta vaan kieli aktiivisesti rakentaa sosiaalista todellisuutta (Phillips & Hardy 2002a, 14). Kieli antaa merkityksiä asioille ja ilmiöille sekä auttaa meitä tulkitsemaan ympäröivää maailmaa. Alvesson ja Kärreman (2000, 137) muistuttavat, että yhteisöjen, instituutioiden, identiteettien ja jopa kokonaisten kulttuurien syvälliseen ymmärtämiseen tarvitaan tekstien ja kielen tutkimusta.

Myös organisaatiotutkimus omaksui kielellisen käänteen ja Green (2004, 654) korostaa kielellisen käänteen painottavan kielen ratkaisevaa roolia erityisesti organisaatioiden todellisuuden ymmärtämisessä. Alvesson ja Kärreman (2000, 137) nostavat esiin metaforan, jossa organisaatiot nähdään tekstinä ja kielenä jota ne tuottavat. Organisaatioiden tuottaman tekstin määrä on ilmiselvästi lisääntynyt voimakkaasti viime vuosikymmeninä ja useiden yritysten tärkeintä pääomaa on sen aineeton omaisuus. Yrityskulttuuri, maine ja esimerkiksi brändi rakentuvat suurelta osin kielen ja tekstien kautta ja ne ovat ominaisuuksia joita kilpailijoiden on vaikea – jollei jopa mahdotonta – jäljitellä. Kielellisen käänteen vaikutus on nähtävillä myös useilla muilla eri organisaatioita lähellä ole-

villa tieteenaloilla, kuten esimerkiksi sosiologiassa, sosiaalipsykologiassa sekä viestinnässä ja se on saanut tutkijat kiinnostumaan useista jo paljon tutkituista aiheista uudelleen: tällä kertaa tekstin ja kielen näkökulmasta (Alvesson & Kärreman 2000, 136–137). Myös oma tutkimukseni tuo referenssiviestinnän tutkimukseen kielellisen näkökulman ja luo siten sille ainutlaatuisen viitekehyksen.

Retoriikka on kiinteä osa kieltä ja vuorovaikutusta ja koska kieli on tärkeä elementti sosiaalisen todellisuuden rakentajana ja organisaatioiden muodostajana, esittelen seuraavaksi vielä tarkemmin retoriikan roolia organisaatiotutkimuksessa. Etenkin Mats Alvesson (1993) on tutkimuksellaan ollut pioneerin asemassa tutkiessaan retoriikan, viestinnän ja organisaatioiden yhteyksiä (Green & Li 2011, 1662–1663). Alvesson (1993, 1001) näkee organisaatiot järjestelminä, joissa retoriset toimijat strategisesti käyttävät kieltä vakuuttaen ja vaikuttaen. Retoriikka voidaan nähdä organisaatioiden keskeisenä ytimenä: etenkin tietointensiivissä asiantuntijaorganisaatiossa keskustelut ja kieli ovat erittäin tärkeä osa työtä ja ongelmanratkaisua (Alvesson 1993, 1007). Retoriikan merkitys korostuu tietointensiivisessä ympäristössä myös koska tieto on itsessään aina monimerkityksellistä, jolloin retoriikan avulla voidaan antaa merkityksiä, tulkita ja vaikuttaa (Green & Li 2011, 1662). Tarvitsemme esimerkiksi metaforia, jotta voimme yhdistää uutta tietoa ja käsitteitä jo olemassa olevaan tietoon. Retoriikka rakentaa siten omalta osaltaan organisaatioiden todellisuutta ja ohjaa niiden toimintaa esimerkiksi organisaation myyttien ja legitimaation kautta ja retoriikan hyödyntäminen on tärkeää esimerkiksi johtamisessa (Green & Li 2011, 1662 ja 1664). Green (2004, 654) lisää, että retoriikan teorian merkitys on huomattu myös tutkimuksen parissa, sillä se tuo uuden näkökulman ymmärtää organisaatioiden toimintaa ja ilmiöitä (katso myös esim. Abrahamson, 1997; Abrahamson & Fairchild, 1999; Gill & Whedbee, 1997; Watson, 1995; Zbaracki, 1998). Green ja Li (2011, 1666) kutsuvat tätä suuntausta retoriseksi institutionalismiksi, jolle on tärkeää hyödyntää kielellistä tutkimusotetta, kun tutkitaan organisaatiota ja valtasuhteita. Näin ollen kielellinen käänne on nostanut retoriikan jälleen ajankohtaiseksi ja se on yhdistettävissä erilaisten organisaatioissa esiintyvien ilmiöiden tutkimuksen viitekehyyksi.

Kielen ja sosiaalisen toiminnan suhde on nähtävissä myös useilla muilla organisaatiotutkimuksen osa-alueilla: yhdeksi esimerkiksi Green (2004, 654) nostaa esiin diskurssianalyysin, joka on saanut voimansa sosiaalitieteiden kielellisestä käänteestä (katso myös van Dijk, 1997; Fairclough, 1992; Grant, Keenoy, & Oswick, 1998). Diskurssianalyysi on läheinen käsite ja joidenkin näkemysten mukaan kattotermi myös tutkimusmenetelmänä käyttämälläni retorille analyysille, joten esittelen tässä kohtaa diskurssianalyysin lyhyesti. Diskurssianalyysi tutkii kieltä ja diskursseja, jotka voidaan käsittää muun muassa teksteinä, keskusteluina ja vuorovaikutuksena; ja diskurssit sisältävät myös keskustelun laatua ja asiayhteyttä koskevia seikkoja sekä “tekstin takana” olevia merkityksiä (Oswick & Phillips 2012). Diskurssianalyysin kenttä on varsin monipuolinen ja sen painopisteet vaihtelevat tilanteen mukaan (Jokinen & Juhila 2006, 55). Oswick ja Phillips (2012, 436–437) jatkavat kuvailemalla, että diskurssianalyysi pyrkii tutkimaan ja analysoimaan merkityksiä ja vaikuttimia sekä tapaa, jolla tekstit rakentavat sosiaalisia ilmiöitä eivätkä siten pelkästään heijasta todellisuutta. Diskurssianalyysi tutkii sekä kirjoitettua että puhuttua kieltä ja tekstin tuottamisen prosesseja (Phillips & Hardy 2002a, 5). Tekstiksi luokitellaan usein myös esimerkiksi muut vuorovaikutukseen liittyvät elementit, kuten symbolit ja kuvat (Grant et al. 1998). Kuten todettua, kielen ja diskurssien on sanottu rakentavan sosiaalista todellisuutta, joten tärkeää diskurssianalyysille on kielen ja todellisuuden suhteen tutkiminen (Phillips & Hardy 2002a, 5). Diskurssianalyysin huomionkohteena ovat myös tekstin konteksti, tekstien yhteydet toisiinsa ja tekstin merkitykset (Oswick & Phillips 2012). Suoninen (2006, 18–19) muistuttaa, että koska kielenkäyttö voidaan nähdä nimenomaan toimintana, tarkastelee diskurssianalyysi kaikkea kielenkäyttöä aktiivisena tekemisenä. Diskurssianalyysin edellä esittelemäni monipuolisuus ja sen ominaispiirre tutkia tekstin tai diskurssin lisäksi myös ympäristöä, jossa diskurssi esiintyy tekevät diskurssianalyysistä tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimusmetodologian (Phillips & Hardy 2002a, 7). Diskurssianalyysia onkin käytetty viime vuosikymmeninä laajalti organisaatioiden tutkimuksessa. Organisaationaalinen diskurssianalyysi keskittyy organisaatioissa ja johtamisessa käytettyjen tekstien ja puheen analysointiin: sen avulla saadaan tietoa muun muassa identiteeteistä, instituutioista, strategiasta ja organisaatioiden muutoksesta (Phillips & Oswick 2012, 445–454). Organisaationaalinen



diskurssianalyysi ei pelkästään tutki valmiita tekstejä ja niiden vaikuttavuutta, vaan ottaa kantaa myös prosessiin, joiden kautta tekstit – joko puhutut tai kirjoitetut – rakentuvat ja miten ne muodostuvat ovat keskeinen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta myös organisaatioiden sisällä. Käytetty kieli antaa merkityksiä asioille sekä ilmiöille ja nämä merkitykset muokkaavat organisaatiota ja niiden sosiaalisia rakenteita (Phillips & Os-  
wick 2012, 439–441). Huolimatta diskurssianalyysin monipuolisuudesta tutkimusmenetelmänä ja metodologiana on syytä huomioida, että senkään avulla ei koskaan ole mahdollista tutkia tiettyyn ilmiöihin tai organisaatioon liittyvää diskurssia kokonaisuudessaan, vaan se on aina vain valikoima tekstejä (Phillips & Hardy 2002a, 7). Näin myös oma tutkimukseni on läpileikkaus referenssiviestinnästä tietointensiivisten palveluiden kontekstissa, eikä sen avulla ole mahdollista antaa kaiken kattavaa kuvaa koko referenssiviestinnästä.

## **2.1 Referenssiviestintä**

Nykyiset asiakkaat ovat paras ja tehokkain myynnin työkalu, sillä he ymmärtävät parhaiten myytävien palveluiden tuoman lisäarvon (Möller & Salminen 2006, 21). Tähän kiteytyy referenssiviestinnän syvin olemus ja arvo ja seuraavaksi esittelenkin referenssiviestinnän käsitettä tarkemmin. Referenssiviestintä on markkinointiviestintää, jossa hyödynnetään organisaation olemassa olevia tai jossain tapauksissa myös päätyneitä asiakassuhteita, kun tavoitellaan uusia asiakkaita (Jalkala & Salminen 2006, 3). Referenssiviestinnän osapuolia ovat viestintää julkaiseva myyjäyrittäjä, suosittelijana toimiva taho sekä potentiaaliset ostajat, joille viestintä suunnataan. Referenssiviestintä pohjautuu siten suosittelijana toimivan tahon ja myyjän suhteeseen; yleensä nykyiseen tai olemassa olleeseen asiakassuhteeseen, jota arvioidaan sanallisesti todellisten kokemusten pohjalta kolmannen osapuolen näkökulmasta (Möller & Salminen 2004, 135). Kolmas osapuoli voi arvioida referenssiviestinnässä muun muassa myyjän tuotteita, palveluita sekä toimitusvarmuutta ja -kykyä (Möller & Salminen 2006, 5). Tärkeää on viestiä myös myyjän asiantuntijuudesta sekä kumppanuuteen liittyvistä kyvyistä (Jalkala &

Salminen 2006, 6). Referenssejä käytetään varsin yleisesti business-to-business-markkinoinnin ja -viestinnän välineenä ja sen teho on yleisesti tiedossa, kuitenkin akateemista tutkimusta referenssiviestinnästä on tehty yllättävän vähän (Möller & Salminen 2006, 2).

Myyjäyrityksen referenssiviestinnälle asetamiin tavoitteisiin palaan tarkemmin kappaleessa 2.1.3. Tarkastelen referenssiviestintää myös ostajayrityksen näkökulmasta kappaleessa 2.1.4 ja kolmannen osapuolen näkökulmaan paneudun yksityiskohtaisemmin kappaleessa 2.1.5.

Tutkimuksessani keskityn erityisesti kirjoitettuun referenssiviestintään ja olen valinnut tutkimukseni aineistoksi asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkelit, joissa esiintyy kolmas osapuoli palveluiden suosittelijana. Tutkimukseni diskurssi liittyy tietointensiivisiin business-to-business-asiantuntijapalveluihin, jotka ovat vaikeasti hahmotettavia ja vertailtavia. Tällöin referenssiviestinnän esittämät todelliset kokemukset myyjäyrityksen suoriutumisesta ja palveluiden hyödyistä nousevat tärkeään asemaan esimerkiksi uusasiakashankinnan ja lisämyynnin työkaluina.

Referenssiviestintä on osa yritysviestintää (eng. corporate communication), jonka keskeisiä teemoja esittelen seuraavaksi. Christensen ja Cornelissen (2010, 4) määrittävät yritysviestinnän toiminnaksi, jolla hallinnoidaan ja tuotetaan kaikkea yrityksen tai organisaation viestintää yhden yhtenäisen yrityskuvan alla. Yritysviestinnän on myös yksi organisaation hallinnon funktio, joka valvoo ja ohjaa viestinnän käytännön toteutusta (Cornelissen 2014, 5). Modernin käsityksen mukaan viestinnän tulee olla osa yrityksen kaikkea toimintaa ja se voidaan nähdä myös tiettyinä viestinnällisenä ajatustapana tai mielentilana kaikessa toiminnassa, ei niinkään yksittäisinä toimenpiteinä. Tärkeää onkin siten viestinnän ”läpitukenisuus” (Christensen & Cornelissen 2010), jolloin viestijöinä toimii koko organisaatio ja sen kaikki jäsenet, ei vain esimerkiksi viestintä- tai markkinointiosasto. Christensen ja Cornelissen (2010) esittävät, että yritysviestinnän roolin tu-

lisikin olla ohjaavia periaatteita tarjoava johdon strateginen työkalu, joka tarjoaa viitekehyksiä ja sanastoa esimerkiksi maineenhallintaan, merkityksien luomiseen ja organisaation olemassaolon oikeutukseen.

Yritysviestinnän ydin on yksiselitteinen ja johdonmukainen yrityskuva, joka näyttäytyy samanlaisena eri yleisöille: yrityskuva kertoo, mitä yritys on ja mitä se edustaa (Christensen & Cornelissen 2010, 5). Yrityskuvan tulee heijastella yrityksen pohjimmaista identiteettiä ja ulkoinen yrityskuva myös rakentuu osin yrityksen identiteetin pohjalta. Tärkeää yrityskuvalle ja sitä kautta yrityksen identiteetille on sen erottavuus ja ainutlaatuisuus markkinoilla (Cornelissen 2014). Tämä määritelmä yritysviestinnästä sopii mielestäni erityisen hyvin tutkimukseni kohteena olevien asiantuntijaorganisaatioiden viestintää, sillä niiden piirissä on erityisen tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet viestivät eri sidosryhmille ja organisaation arvot tuodaan esiin voimakkaasti kaikessa toiminnassa ja etenkin viestinnän kautta. Yritysviestinnän avulla voidaan myös rakentaa ja hallita yrityksen mainetta, joka sekin on elintärkeää asiantuntijaorganisaation menestykselle. Maine rakentuu yrityksen sisäisen identiteetin ja ulkoisen yrityskuvan varaan, joiden tulee olla yhdensuuntaisia ja läpinäkyviä (Cornelissen 2014, 76). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mikäli yritys haluaa profiloitua ympäristöarvojen puolestapuhujana, tulee ympäristöystävällisyys olla kiinteä osa yrityksen arkipäivän toimintoja ja näistä käytännön toimista viestitään niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Näin viestintä tukee ja rakentaa yrityksen sisäistä identiteettiä ja sitä kautta ulkoista yrityskuvaa ja mainetta.

Tärkeää modernille yritysviestinnälle on sidosryhmäajattelu. Yrityksen tai organisaation sidosryhmiä voivat olla kaikki ihmiset, ihmisryhmät tai muut organisaatiot, jotka ovat jollain tapaa yrityksen vaikutuspiirissä (Cornelissen 2014, 7). Usein tärkeimpiä sidosryhmiä yritykselle ovat muun muassa nykyiset tai potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, sijoittajat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, media, voittoa tavoittelemattomat yhdistykset sekä yhteiskunta ja yhteisö, jossa yritys toimii. Referenssiviestinnän kannalta tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi nykyiset asiakkaat tai yhteistyökumppanit, jotka esiintyvät referenssiviestinnässä kolmantena osapuolena sekä nykyiset tai potentiaaliset

asiakkaat, joille viestintä on suunnattu. Referenssiviestintä voi myös jossain tapauksissa olla tehokas ”käyntikortti” esimerkiksi potentiaalisille työntekijöille, jotka pääsevät kurkistamaan referenssiviestinnän kautta yrityksen projekteihin ja asiakkaisiin. Viestimällä valituille sidosryhmille yritys voi kehittää ja suojella mainettaan (Cornelissen 2014, 41). Moderni yritysviestintä korostaa sidosryhmien kanssa käytävää dialogia perinteisen yksisuuntaisen viestinnän sijaan. Tärkeää on tunnistaa eri sidosryhmät, ja tarjota niille niiden tarvitsemaa tietoa (Cornelissen 2014, 46). Tämä voi olla hyvin haastava tehtävä, sillä etenkin nykypäivän verkottuneessa maailmassa uusia sidosryhmiä voi ilmaantua hyvin nopeasti. Tehokas tiedonvälitys internetissä ja esimerkiksi sosiaalinen media ovat tuoneet yritysten toimintaan vaatimuksen ehdottomasta läpinäkyvyydestä kaikissa toimituksissaan, sillä niiden kautta eri sidosryhmien on helpompi seurata yrityksen toimintaa ja osallistua dialogiin.

### **2.1.1 Mitä referenssiviestintä on?**

Aarikka-Stenroos (2011, 22) määrittelee referenssiviestinnän kattotermiksi, joka pitää sisällään muun muassa suosittelun, word-of-mouth-markkinoinnin, käyttäjäkommentit ja testimoniaalit. Luonteenomaista kaikelle referenssiviestinnälle on se, että siinä niin sanottu kolmas osapuoli - esimerkiksi nykyisen asiakkaan edustaja - kertoo myyjäosaospuolen toiminnasta ja kokemuksistaan (Aarikka-Stenroos 2011, 22). Koska referenssiviestintä on merkittävää nimenomaan business-to-business-liiketoiminnan diskurssissa, voi suosittelijana toimia myös muu yhteistyökumppani tai alan mielipidevaikuttaja. Sillä yritykset toimivat nykyisin hyvin verkostoituneessa maailmassa, jossa arvoa luodaan yhdessä kumppaneiden ja asiakkaiden muodostamissa monimutkaisissa ekosysteemeissä. Möller ja Salminen (2006, 3) muistuttavat, että referenssiviestintää voivat olla muun muassa listat referenssiyrityksistä, artikkelit alan lehdissä, lehdistötiedotteet, referenssivierailut, pr- ja mainosmateriaalit sekä seminaarit. Yrityksen julkaisevat myös asiakas- ja sidosryhmälehtiä, joissa yleisiä aiheita ovat onnistuneet asiakasprojektit ja yhteistyö. Myös yritysten kotisivuilla on varsin yleistä kertoa olemassa olevista asiakkaista ja onnistuneista asiakasprojekteista. Referenssi-informaationa käytetään tarinoita

onnistuneista projekteista, palveluista ja tavarantoimituksesta myös ilman asiakkaan yksilöintiä (Möller & Salminen 2004, 134).

Referenssiviestinnän kirjo on varsin monipuolinen. Se voi vaihdella aina asiakkaiden logojen kokoelmasta kotisivuilla asiakaslehden artikkeleihin. Internetin kehitys mahdollistaa varsin monipuolisia esitystapoja referenssiviestinnälle ja viime aikoina ovat yleisyneet esimerkiksi videomuotoiset haastattelut yritysten kotisivuilla, joissa kolmas osapuoli kertoo yhteistyöstä myyjäyrityksen kanssa. Referenssiviestintää voi olla myös nykyisen asiakkaan esiintyminen vierailevana puhujana myyjäyrityksen seminaarissa tai muussa asiakastapahtumassa. Tai sitten referenssiviestintä ottaa vapaamman muodon, kun kolmas osapuoli spontaanista ja vapaamuotoisesti kertoo kokemuksistaan ja suosittelee myyjää ostajalle esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa. Monet yritykset myös julkaisevat lehdistötiedotteen uudesta alkavasta asiakassuhteesta. Leimaa-antavaa ja yhteistä kaikille referenssiviestinnän muodoille on se, että se siinä puhutaan todellisista kokemuksista ja myyjän toiminnasta positiiviseen sävyyn tuoden esiin yhteistyön hyötyjä ja myyjän osaamista ja ominaisuuksia.

Aarikka-Stenroos (2011) korostaa referenssiviestinnän ja suosittelun merkitystä uuden asiakas-myyjä-suhteen syntymisessä. Kun ostajalla – tai tässä vaiheessa vielä potentiaalisella ostajalla – ei ennen asiakassuhteen syntymistä voi olla omakohtaisia kokemuksia myyjän toiminnasta, voi muiden asiakkaiden tai vastaavien tahojen kokemukset ja arviot olla merkittävä tiedonlähde (Aarikka-Stenroos 2011, 99). Esimerkiksi Australiassa tehty tutkimus mainostoimistojen uusasiakashankinnasta on osoittanut tyytyväisten asiakkaiden positiivisten suositusten olevan yksi tärkeimmistä väylistä saada uusia asiakkaita (Waller, Cusick, Matheson, & Miller 2001, 129). Myös Norjassa ja Yhdysvalloissa toteutettu kirjanpitokumppanin valintaan keskittynyt tutkimus korosti suosittelun merkitystä (Ellingson, Hiltner, Loyland & Elbert 2006, 145). Asiakassuhteen syntyminen on usein monivaiheinen ja pitkäkestoinen prosessi, joka alkaa tietoisuuden syntymisestä ja etenee tiedonhaun ja arvioinnin kautta ostotapahtumaan tai sopimuksen solmi-

miseen (Aarikka-Stenroos 2011, 67). Referenssiviestinnällä voidaan vastata potentiaalisen ostajan tiedontarpeeseen ja auttaa myyjäyrytyksen arvioinnissa useissa eri asiakassuhteen syntymisen vaiheissa.

Referenssiviestintä on läheinen käsite word-of-mouth-markkinoinnille, joka tarkoittaa toimenpiteitä, joiden tavoitteena on rohkaista ja innostaa asiakasta puhumaan ja suosittelemaan tuotetta tai palvelua toisille luoden positiivista mielikuvaa brändistä ja myyjäyrytyksestä (Mason 2008, 207–208). Keskeistä word-of-mouth-markkinoinnille on sen tavoitteellisuus ja käytettävät ammattimaiset markkinoinnin tekniikat (Kozinets, Wojnicki, Wilner & De Valck. 2010, 71); siinä pyritään siten aktiivisesti edesauttamaan asiakkaiden toimimista suosittelijoina. Asiakkaan ja myyjän välinen henkilökohtainen suhde on osoittautunut erittäin tärkeäksi motivaation lähteeksi suositella (Gremler, Gwinner & Brown 2001), joten asiakassuhteen hyvä hoito on tärkeää. Eräät tutkijat (katso esimerkiksi Aarikka-Stenroos 2011) näkevät, että referenssiviestintä on katto-termi, jonka alle muun muassa word-of-mouth kuuluu. Kuluttaja-asiakkaiden osalta on tutkimuksen avulla osoitettu, että suosittelun ja etenkin word-of-mouth-markkinoinnin rooli korostuu uusien asiakassuhteiden synnyssä varsinkin vaikeasti vertailtavien palveluiden osalta (File, Judd & Prince 1992, 5). Dobele ja Ward (2003, 1) jopa nostavat word-of-mouth-suosittelet tärkeimmäksi markkinoinnin ja viestinnän muodoksi, koska sen vaikutus on suurin. Word-of-mouth-markkinoinnin onkin todettu olevan luotettavampaa kuin perinteisen mediamainonnan (Stokes & Lomax 2002). Suosittelet on siis varsin tehokas keino vakuuttaa potentiaalisia asiakkaita, ja tehokkuutensa ansiosta se voidaan nähdä osittain myös kaksiteräisenä miekkana. Tyytyväinen asiakas kertoo positiivisista kokemuksistaan keskimäärin seitsemälle ihmiselle (Money 2004, 316). Palveluun tai tuotteeseen pettynyt asiakas kertoo negatiivisista kokemuksistaan keskimäärin yhdeksällä ihmiselle ja hätkähdyttävää on se tosiasia, että 13 prosenttia tyytymättömistä kertoo huonoista kokemuksistaan yli 20 ihmiselle (Harmon & McKenna-Harmon 1994).

Word-of-mouth-markkinoinnin tehoa ja käyttöä onkin tutkittu etenkin kuluttaja-asiakkaiden osalta ja käsite liitetään läheisesti nimenomaan kuluttajamarkkinointiin. Park,

Roth ja Jaques (1988) lisäävät, että word-of-mouthin on osoitettu myös business-to-business kontekstissa olevan tehokkaampaa kuin esimerkiksi mainonta ja muut myynninedistämistoimenpiteet. Myös Money (2004, 315) tunnustaa word-of-mouth-markkinoinnin tärkeyden myynnin apuvälineenä yrityspalveluiden osalta. Pohjimmiltaan käsitteet ”referenssiviestintä” ja ”word-of-mouth-markkinointi” ovat hyvin samankaltaisia ja osin toisensa korvaavia ja toisiaan täydentäviä. Itse näen referenssiviestinnän liittyvän nimenomaan yritysten väliseen liiketoimintaan, kun word-of-mouth-markkinoinnin avulla vedotaan kuluttajiin. Joka tapauksessa molemmille yhteistä on se, että kolmas osapuoli puhuu myyjän puolesta ja suosittelee myyjää potentiaalisille ostajille. Tärkeitä kummassakin ovat asiakastyytyväisyys, sitoutuminen, aito innostuminen tuotteesta tai palvelusta sekä hyötyjen esiintuominen.

Kuten sanottua, referenssiviestintä on merkittävä voimavara ja viestinnän kanava etenkin asiakassuhteen alkuvaiheessa, kun potentiaalista asiakasta tavoitellaan ostamaan ensimmäistä kertaa ja näin ryhtymään asiakassuhteeseen. Myös Möller ja Salminen (2004, 136) nostavat referenssien käytön perimmäisiksi tavoitteiksi hankkia uusia asiakkaita, myydä enemmän tai myydä uusia tuotteita ja palveluita nykyisille asiakkaille sekä hankkia jalansijaa uusilta markkinoilta. Korostaakseni referenssiviestinnän tavoitetta saada aikaan uutta liiketoimintaa ja kauppaa kutsun tutkimuksessani viestinnän lähettäjästä termillä ”myyjä” tai ”myyjäyrittäjä”. Viestin tavoiteltua vastaanottajaa eli potentiaalista – ja jossain tapauksissa myös nykyistä asiakasta – kutsun termillä ”ostaja” tai ”ostajayrittäjä”. Suosittelijana esiintyvä taho, eli esimerkiksi myyjän nykyinen asiakas tai muu yhteistyökumppani, saa tutkimuksessani termin ”kolmas osapuoli” tai ”suosittelija”.

### **2.1.2 Asiakas- ja sidosryhmälehdet ovat tärkeä referenssiviestinnän kanava**

Referenssiviestintää ovat muun muassa listat referenssiyrityksistä, artikkelit alan lehdissä, lehdistötiedotteet, referenssivierailut, pr- ja mainosmateriaalit sekä seminaarit (Möller & Salminen 2006, 3). Referenssiviestinnän yleisiä käyttökohteita ovat myös

yritysten omat asiakas- ja sidosryhmälehdet ja koska tutkimukseni keskittyy nimenomaan tähän mediaan, esittelen sitä seuraavaksi tarkemmin.

Asiakaslehdillä voidaan esimerkiksi informoida kohderyhmiä, markkinoida tuotteita ja palveluita tai profiloida yritystä (Juholin 2001, 169). Asiakaslehden tehtäviä ovat myös muun muassa säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, tuoda yrityksen ajattelutapaa, tuotteita ja palveluita tutuksi sekä vahvistaa ja tukea brändiä ja yrityskuvaa (Asiakaslehti viestinviejänä 2000, 3-6). Asiakas- ja sidosryhmälehtien tavoitteena on usein myös hankkia uusia asiakkaita ja sen kohderyhmään kuuluu tällöin potentiaalisia asiakkaita. Business-to-business-asiakaslehdissä korostuu hyötynäkökulma, sillä niissä korostetaan usein keinoja, joilla myyjä voi edesauttaa asiakkaan liiketoimintaa (Asiakaslehti viestinviejänä 2000, 7). Juholin (2001, 169) listaa asiakaslehden tyypillisimmiksi sisällöiksi muun muassa uutis- ja ajankohtaisaineistot; suunnitelmat ja tulevat tapahtumat sekä niiden taustoittaminen; näkemykset, kannanotot ja pohdinnat; uudet tuotteet ja palvelut; yhteisön ja sen toimintojen ja henkilöiden esittely sekä haastattelut ja asiantuntijajutut. Tärkeää asiakas- ja sidosryhmälehtien osalta on huomioida, että median julkaisija ja usein myös sisällöntuottaja on itse organisaatio. Tällöin se toimii omien tavoitteidensa ja intressiensä pohjalta. Perinteiset median journalistiset käytännöt eivät siten ole niihin täysin sovellettavissa. Esimerkiksi uutismediassa toimittajat ja viimekädessä päätoimittajat toimivat niin sanottuina portinvartijoina päättäen, mitkä jutut ja aiheet ylittävät uutiskynnyksen. Perinteisessä uutismediassa pyritään myös ehdottamaan objektiivisuuteen, kun referenssiviestinnässä tavoitteena on tuoda esille yhteistyön etuja ja tuloksia myyjäyrityksen kannalta positiivisessa sävyssä. Tosin Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002, 143) muistuttavat asiakaslehden olevan journalistinen tuote, jossa tulisi vedota järkipäiseen vakuuttamiseen, sillä liiallinen mainonnan suostuttelukeinojen käyttö voi syödä julkaisun uskottavuutta.



### 2.1.3 Myyjäyryyksen tavoitteet ja hyödyt referenssiviestinnälle

Myyjän tehokkain ”mainos” potentiaaliselle asiakkaalle on positiivien suositus tyytyväiseltä nykyiseltä asiakkaalta (Boles, Barksdale & Johnson 1997). Erityisesti business-to-business-palveluiden kentässä kolmannen osapuolen suositus nähdään neutraalina ja vähemmän ”tyrkyttävänä” markkinoinnin ja viestinnän muotona, samalla kun perinteinen mainonta voidaan nähdä jopa negatiivisena markkinoinnin keinona asiantuntijapalveluille (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 3). Referenssiviestinnän käyttäminen tuokin useita erilaisia hyötyjä myyjäyryykselle. Hyötyjä voivat olla muun muassa konkreettiset tulokset uusasiakashankinnassa tai lisämyynnissä tai hieman abstraktimmat hyödyt parantuneen maineen ja luottamuksen kautta. Tarve saavuttaa hyötyä ja uutta liiketoimintaa myös referenssiviestinnän kautta on kasvanut etenkin kiristyneen globaalien kilpailun, sähköisen kaupankäynnin ja palveluiden ulkoistamisen myötä (Möller & Salminen 2006, 30). Seuraavaksi esittelen hyötyjä ja tavoitteita, joita myyjäyryykset pyrkivät saavuttamaan referenssiviestinnällä.

#### 1. Asiakassuhteen synty

Business-to-business-asiakassuhteet syntyvät harvoin pelkästään suorista kontakteista tai niin sanotuista kylmistä soitoista (Aarikka-Stenroos 2011, 15. Katso myös Waller et al. 2001; Ellingson, et al. 2006). Tällöin kuvaan astuvat muut kanavat, joista ostaja saa ostopäätöstään tai kumppanin valintaansa tukevaa informaatiota. Etenkin kun asiakassuhteen alussa sekä myyjä, että ostaja ovat usein vailla luotettavaa ja riittävää tietoa toisesta osapuolesta, eikä heillä ole käytännön kokemusta yhteistyöstä (Aarikka-Stenroos 2011, 15). Lisäksi nykyaikaista liiketoimintaa leimaavat monimutkaiset teknologiat, korkea tietointensiivisyys ja ehdoton vaatimus korkeaan laatuun (Vargo & Lusch 2004) ja nämä tekijät hankaloittavat ostopäätösten tekemistä ja kumppanin valintaa entisestään.

Empiiristen tutkimusten avulla on pystytty osoittamaan, että kolmas osapuoli pystyy merkittävästi edesauttamaan asiakas- tai kumppanuussuhteen syntymistä esimerkiksi

suosittelemalla ja esiintymällä referenssinä (esimerkiksi Ellingson et al. 2006; Fieldmann Barr & McNeilly 2003). Potentiaaliset ostajat luottavat etenkin toimitukselliseen referenssiviestintään: he pitävät tällaista sisältöä luotettavana ja arvokkaana (Brierty, Eckles & Reeder 1998, 445). Ylipäättään kolmannen osapuolen on todettu antavan objektiivisen ja näin ollen luotettavan kuvan myyjäyrityksen kompetenssista (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 4). Referenssiviestinnän hyödyt ja vaikuttavuus ovatkin ilmeistä ja myyjäyritykset käyttävät yleisesti ja aktiivisesti olemassa olevia asiakassuhteita hyödyksi uusasiakashankinnassaan (Helm & Salminen 2010, 738). Referenssiviestintä on tärkeä myynnin ja markkinoinnin työkalu (Jalkala & Salminen 2010) ja sillä tavoitellaan uusia asiakkaita.

Varsinkin tietointensiivisten palveluiden osalta myyjän kompetenssi on keskeisessä asemassa, ja referenssiviestinnällä voidaan vakuuttaa potentiaalinen ostaja myyjän osaamisesta ja kyvyistä (Möller & Salminen 2004, 137). Potentiaaliset ostajat luottavat kolmannen osapuolen kokemuksiin ja arvioihin myyjän toiminnasta ja pitävät tällaista informaatiota tärkeänä (Aarikka-Stenroos 2011, 99). Etenkin se, että suosittelija harvoin saa suoraa rahallista korvausta toimimisestaan uuden asiakassuhteen edesauttajana, lisää referenssiviestinnän luotettavuutta ostajan näkökulmasta (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 4). Näin ollen kolmannen osapuolen suosittelun ja positiivisten kokemusten esittelyn on todettu auttavan liikesuhteen syntymistä varsinkin asiantuntijapalveluiden osalta (Aarikka-Stenroos 2011; Aarikka-Stenroos & Halinen 2007). On syytä huomioida, että uuden asiakassuhteen syntyminen vaatii yleensä ostajalta asiakassuhteen lopettamisen aiempaan palveluntarjoajaan. Harvoin esimerkiksi tarvitaan kahta erillistä mainostoimistoa tai tilitoimistoa; eikä useiden palveluntarjoajien kanssa toimiminen ole taloudellisesti järkevää. Referenssiviestinnällä voidaan edesauttaa edellisen asiakassuhteen lopettamista (Möller & Salminen 2006, 15) tuoden esille myyjäyrityksen tarjoamien palveluiden tuomaa lisäarvoa entiseen asiakassuhteeseen verrattuna. Tämä tosin on varsinkin kypsillä markkinoilla erittäin vaikeaa (Romanainen & Salminen 2008, 3), sillä myös ostaja haluaa pitää kiinni toimivista kumppanuuksista.

## **2. Maineen rakentaminen**

Ennen kuin myyjän ja potentiaalisen ostajan välille on syntynyt asiakassuhde, joutuu potentiaalinen ostaja pohtimaan ostopäätöstään ja palveluntarjoajan valintaa pitkälti myyjän maineen varassa. Hyvä maine on yrityksille tärkeä uusiasiakashankinnan väline ja sen on todettu olevan tärkeä tekijä business-to-business palveluiden ostopäätöksissä (esimerkiksi Yoon, Guffey & Kijewski 1993). Maine perustuu yrityksen aikaisempaan toimintaan, jonka uskotaan indikoivan tulevan toiminnan laatua sekä yrityksen osaa- mista ja tässä kolmas osapuoli pystyy rakentamaan myyjäyrityksen mainetta kertoen omista kokemuksistaan (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 4; katso myös esimerkiksi Day & Barksdale 1994). Hyvän maineen tärkeys korostuu etenkin monimutkaisessa ja tietointensiivisessä yritystoiminnan kentässä (Andersen & Sørensen 1999, 215). Myyjän hyvä maine on osoittautunut tärkeimmäksi ostokriteeriksi esimerkiksi konsulttipalvelui- den valinnassa (Dawes, Dowling & Patterson 1992, 189).

Referenssiviestinnällä voidaan rakentaa ja kasvattaa myyjäyrityksen mainetta (Möller & Salminen 2004, 137) ja näin edesauttaa uusien asiakassuhteiden syntymistä. Etenkin pienet ja keskisuuret yritykset hyödyntävät maineenrakennuksessaan verkostojaan ja olemassa olevia asiakassuhteitaan (Helm & Salminen 2010, 737). Tämä onkin varsin kannattavaa, sillä pienet yritykset voivat hyvällä maineellaan kompensoida kokoaan isompien kilpailijoidensa rinnalla (Möller & Salminen 2006, 34). Möller ja Salminen (2006, 34) jatkavat, että samalla kun suurilla ja kansainvälisillä yrityksillä voi olla jo valmiiksi varsin hyvä maine yritystasolla, voi se joillain toimialoilla tai joidenkin palve- luiden tai tuotteiden osalta olla heikompi. Tällöin referenssiviestinnällä voidaan kehittää tiettyjen yksittäisten palveluiden ja toimintojen mainetta.

## **3. Luottamuksen kasvattaminen ja lisämyynti**

Ennen asiakassuhteen syntymistä ostaja perustaa kumppanivalintansa pitkälti maineen ja aktiivisen tiedonhaun varaan, mutta sen jälkeen, kun asiakassuhde on syntynyt, ko- rostuu molemminpuolinen luottamus ja asiakassuhteen hoito. Luottamus on olennainen

osa kaikkia menestyksellisiä business-to-business-asiakassuhteita (Berry 1995). Referenssiviestinnän avulla tavoitellaan usein luottamuksen herättämistä ja etenkin kasvattamista olemassa olevissa asiakassuhteissa (Helm & Salminen 2010, 739. Katso myös Möller & Salminen 2004, 137). Ilman luottamusta asiakassuhdetta on mahdotonta jatkaa ja luottamus edesauttaa sitoutumista ja asiakastyytyvääsyyttä (Rosenbaum, Massiah & Jackson 2006, 115–116). Luottamusta lisäävät muun muassa tieto myyjän aikaisemmasta suoriutumisesta, pitkistä asiakassuhteista sekä osaamisesta (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 14).

Toinen keskeinen tekijä business-to-business-myyntissä on asiakassuhteiden hallinta, sillä asiantuntijapalveluiden myynti on pitkälti nimenomaan asiakassuhteiden hoitoja ja hallintaa (Lian & Laing 2007, 711). Hyvin hoidettu asiakas-myyjä-suhde voi tuoda kilpailuetua ja olla tehokkuuden kannalta strateginen (Zaheer, McEvily & Perrone 1998). Asiakassuhteet mahdollistavat myös yhteisen arvon luomisen prosessin (Andersen & Kumar 2006, 523). Näin ollen olemassa olevan asiakassuhteen jatkuvuuden ja lisämyynnin tavoittelussa asiakassuhteen hoito ja luottamus ovat keskeisessä asemassa. Hyvin hoidetut asiakassuhteet ovat puolestaan välttämättömiä referenssiviestinnän kannalta, (Jalkala & Salminen 2006, 2), sillä ilman menestyksekkäitä asiakassuhteita ei referenssiviestintää voi toteuttaa.

Luottamuksen herättämisen ohella myyjäyrittäjä voi referenssiviestinnän avulla myös ikään kuin herätellä ja muistuttaa olemassa olostaan nykyisiä asiakkaitaan (Salminen 1997). Tämä on osa asiakassuhteen hoitoa. Tärkeä referenssiviestinnän tavoite onkin lisäämyynti olemassa oleville asiakkaille (Möller & Salminen 2006, 12). Se voi tapahtua esimerkiksi siten, että olemassa olevalle asiakkaalle myydään uusia tuotteita ja palveluita tai käytössä olevien palveluiden hyödyntämistä laajennetaan esimerkiksi ostajan toisiin toimipisteisiin tai osastoille.

#### 4. Palveluiden hyötyjen konkretisoiminen

Palvelut ovat aineettomia ja niitä voi olla vaikea kuvailla ja verrata toisiin vastaaviin. Erityisesti yritysten väliset palvelut ovat lisäksi monimutkaisia, niiden laatu voi vaihdella ja niiden ominaisuudet vaihtelevat suhteessa aikaan sekä palveluprosessiin osallistuviin organisaatioihin ja ihmisiin (Möller & Salminen 2006, 20). Tarvitaan siis palveluiden konkretisoimista, etenkin kun business-to-business-palveluiden tuotantoprosessi ei suinkaan ole se mitä ostetaan, vaan ostaja tavoittelee palveluiden käytöllä konkreettisia hyötyjä liiketoimintaansa. Mainostoimiston palveluita käytetään, jotta tuotteita tai palveluita voidaan markkinoida ja sitä kautta myydä enemmän. Henkilöstön osaamisen kehittämisen taustalla on halu tehostaa toimintaa tai saada nykyistä henkilöstöresursseista enemmän irti. Referenssiviestinnässä kolmas osapuoli voi tehdä aineettomista palveluista konkreettisempia tarjoamalla todellisia kokemuksia ja todisteita (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 15). Möller ja Salminen (2006, 14) muistuttavat, että tärkeää on kommunikoida myyjän ja kolmannen osapuolen asiakassuhteen synnyttämästä lisäarvosta, tuloksista ja liiketoimintahyödyistä. Keskeistä on myös osoittaa, että myyjä pystyy ratkaisemaan asiakkaansa ongelmia (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 16). Referenssiviestintä on siten varsin tehokas instrumentti, jonka avulla voidaan tehdä abstrakteista ja monimutkaisista palvelutarjoamista konkreettisempia (Jalkala & Salminen 2010).

Vaikka tutkimuksessani keskityn erityisesti vaikeasti hahmotettaviin tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin, on syytä huomioda, että myös perinteiset teollisuusyritykset tai tuotantohyödykkeitä valmistavat yritykset voivat hyötyä referenssiviestinnän tuomista kilpailueduista palveluiden konkretisoinnin kautta. Edvardsson, Holmlund ja Strandvik (2008, 339) muistuttavat, että viime vuosikymmenien aikana myös teollisuusyritykset ovat yhä enenemissä määrin siirtyneet tarjoamaan pelkkien tuotteiden sijaan palveluita ja kokonaisratkaisuja. Tällöin tuote- ja palvelupakettien vertailtavuus hankaloituu, joten kolmannen osapuolen kertomukset onnistuneista projekteista tuovat konkretiaa myyjäyrityksen tuote- ja palvelutarjoamaan.

## **5. Uusille markkinoille siirtyminen**

Money (2004) korostaa referenssien käyttöä kun aloitetaan liiketoimintaa uusilla markkinoilla, esimerkiksi uudessa maassa. Referenssiviestinnän rooli on korostunut yleisen globalisaation kautta, jolloin varsinkin pienet ja tuntemattomammat yritykset luottavat referenssien käyttöön markkinoinnissaan yrittäen vakuuttaa uusia asiakkaita luotettavuudestaan ja suorituskyvystään (Möller & Salminen 2006, 1 ja 3). Uusille maantieteellisille markkinoille siirryttäessä esimerkiksi kulttuurierot voivat korostaa tarvetta luottamusta herättävälle referenssiviestinnälle (Wolf 2004). Maantieteellinen etäisyys, myyjän heikko markkina-asema, huono tunnettuus ja esimerkiksi yrityksen pieni koko lisäävät tarvetta referenssiviestinnälle (Möller & Salminen 2006, 38).

Ruokalainen ja Igel (2004, 673) muistuttavat, että referenssit ovat tärkeitä myös niin kutsutuille start-up-yrityksille, jotka toimivat yleensä teknologia-alalla kehittäen uudenlaisia digitaalisia palveluita, sovelluksia tai tuotteita. Start-up-yritysten ensimmäiset asiakkaat toimivat referenssinä vakuuttaen, että uudenlainen teknologia toimii myös käytännössä ja että myyjäyritys pystyy hoitamaan asiakkuuksiaan luotettavasti (Ruokolainen & Igel 2004, 673). Myös niin kutsutut perinteiset yritykset voivat hyötyä referenssiviestinnästä lanseeratessaan uudenlaisia tuotteita, palveluita tai teknologioita (Möller & Salminen 2006, 29). Myös Romanainen ja Salminen (2008) korostavat referenssien tärkeyttä uusien innovaatioiden lanseerausvaiheessa.

## **6. Referenssiviestinnän muita hyötyjä ja tavoitteita**

Möller ja Salminen (2004, 6) muistuttavat, että esimerkiksi julkisissa hankinnoissa saatetaan edellyttää tietoa referensseistä ja toteutetuista hankkeista. Esimerkiksi moniin valtion tai muiden viranomaistahojen hankintojen tarjouskilpailuihin ei ole edes mahdollista osallistua ilman referenssitietoja. Vaade referenssitietoihin voi tulla esimerkiksi EU-lainsäädännöstä (Möller & Salminen 2004, 6). Tällöin referenssi-informaationa käytetään todennäköisimmin esimerkiksi listoja tai luetteloita asiakkaista ja toteutetuista projekteista, ei esimerkiksi artikkelimuotoista referenssiviestintää.

Referenssitietoja voidaan hyödyntää myös myyjäyryksen sisäisesti. Niitä voidaan käyttää esimerkiksi oppimismateriaalina myynti- tai muissa koulutuksissa, henkilöstön motivoinnissa, apuna tarjouskäytäntöjen kehittämisessä tai asiakasymmärryksen lisääjänä (Jalkala & Salminen 2010, 975).

#### **2.1.4 Ostajayrityksen hyödyt referenssiviestinnästä**

Kuten aiemmin olen esitellyt, referenssiviestintä tuo varsin merkittäviä etuja ja hyötyjä myyjälle, mutta myös ostajayritys voi hyötyä referenssiviestinnästä ja sitä käytetään luotettavana tiedonlähteenä ostopäätöksissä. Toki yritysten ostoprosessin kulku ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat suuresti esimerkiksi organisaatiosta, hankintaan käytettävästä resursseista tai sopimuksen kestosta riippuen. Toiset ostajat luottavat enemmän yksittäisistä tuotteista tai palveluista kertovaan informaatioon, samalla kun toiset ostajat hakevat nimenomaan myyjäorganisaatiosta ja sen luotettavuudesta kertovaa tietoa (Möller & Salminen 2006, 34). Näihin erilaisiin tiedontarpeisiin saadaan vastauksia ja tukea informatiivisesta referenssiviestinnästä.

##### **1. Tiedonhankinta**

Etenkin silloin, kun ostaja etsii ja valitsee uutta palveluntarjoajaa, korostuu luotettavan tiedon merkitys jolloin potentiaaliset ostajat hyödyntävät aktiivisesti luotettavia tiedonlähteitä arvioidessaan yrityspalveluiden tarjoajia (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 3. Katso myös esimerkiksi Day & Barksdale, 2003). Yritykset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa etsiessään ratkaisuja ongelmiinsa (Romanainen & Salminen 2008, 3), mutta luotettavaa tietoa voi kuitenkin olla haastavaa saada (Wheiler 1987, 194). Varsinkin tietointensiivisiä palveluita on lähes mahdotonta päästä kokeilemaan ennen asiakassuhteen syntymistä, sillä palvelut tuotetaan samalla, kun niitä kulutetaan. Palvelut myös yleensä kustomoidaan aina kyseisen asiakkaan tarpeita vastaaviksi (Waller et al. 2001, 130). Tällöin ostajalle tulee tarve saada konkreettista tietoa ja päästä näin ikään kuin

”koeajamaan” palveluita ennakolta (Edvardsson, Gustaffson & Roos 2005). Tiedontarvetta lisää myös se, että palvelut ovat aineettomia ja niiden laatua on vaikea mitata; palveluiden laatu on myös varsin subjektiivinen asia (Wheiler 1987, 192). Ostajan tiedontarve vaihtelee myös muun muassa palvelun monimutkaisuuden ja innovatiivisuuden, tarvittavan taloudellisen panostuksen, riskien sekä myyjäyrityksen tuntemisen mukaisesti (Möller & Salminen 2006, 35).

Day ja Barksdale (1994, 47) muistuttavat, että myyjän aikaisemman toiminnan perusteella voi ennustaa myös sen tulevaa suoriutumista. Näin ollen referenssiviestintä on tärkeä tiedonhankinnan kanava ostajalle. Tutkijat ovat pystyneet osoittamaan, että potentiaaliset ostajat hyödyntävät aktiivisesti esimerkiksi nykyisten asiakkaiden ja alan vaikuttajien mielipiteitä myyjästä (esim. Yavas, Babakus, & Eroglu 2004; Henthorne, LaTour & Williams 1993). Etenkin silloin, kun suosittelijana toimii samankaltainen organisaatio, kuin potentiaalinen ostaja itse on, tuo referenssiviestintä arvokasta informaatiota hyötyjen arviointia ja tiedonhankintaa varten (Möller & Salminen 2006, 14).

Kuten todettua, referenssiviestinnän yksi tavoite on parantaa myyjäyrityksen mainetta. Maineeseen liittyvä informaatio voi helpottaa ostajan päätöksentekoprosessia ja auttaa muodostamaan arvio mahdollisesta tulevasta yhteistyökumppanista (Andersen & Sørensen 1999, 217). Maineen merkitys korostuu etenkin asiakassuhteen syntyvaiheessa (Andersen & Sørensen 1999, 225; Helm & Salminen 2010, 737), sillä yrityksen hyvä maine indikoi muun muassa sen osaamista, asiantuntemusta ja luotettavuutta.

## **2. Riskienhallinta**

Uuden palveluntarjoajan valinta sisältää aina riskejä (Wheiler 1987, 191). Palvelut tuotetaan samalla, kun ne kulutetaan, joten niitä on vaikea kokeilla ennakolta. Etenkin tietointensiivisten palveluiden osalta pyrkimys on pitkäaikaiseen kumppanuuteen ja palveluntarjoajan valinta voi olla strateginen päätös, jolla tavoitellaan kilpailuetua. Globaali



kilpailu, markkinoihin liittyvät epävarmuudet ja nopeasti kehittyvä sekä moni-mutkainen tekniikka tuovat aivan uudenlaisia riskejä kaupankäyntiin ja siten korostavat referenssitietojen merkitystä (Romanainen & Salminen 2007). Uuden palvelun käyttöönotto tai palveluntarjoajan vaihtaminen sisältää usein huomattavia rahallisia kustannuksia tai vaativat henkilöstö- ja muita resursseja (Heide & Weiss 1995, 30). Nämäkin tekijät lisäävät riskejä palveluiden ostoprosessissa. Huomionarvoisia ovat myös yritys-turvallisuuden liittyvät riskit, sillä usein tietointensiivisten business-to-business-palveluiden tuotantoprosessissa myyjäosapuoli pääsee käsiksi ostajan liikesalaisuuksien piiriin kuuluihin asioihin, jolloin asiakassuhteessa tarvitaan vahvaa luottamuksellisuutta (Wheiler 1987, 192). Tämäkin riski on syytä ottaa huomioon, kun palveluntarjoajaa valitaan.

Tiedonhankinta ja palveluntarjoajan tunteminen vähentävät yhteistyön aloittamiseen liittyviä riskejä (Aarikka-Stenroos 2011, 99). Riskienhallinta ja riskien vähentäminen ovat tärkeä syy ostajalle tutustua referenssitietoihin silloin kun valitaan uutta tavarantouttaintajaa tai palveluntarjoajaa (Möller & Salminen 2004, 134 ja 137. Katso myös Möller & Salminen 2006; Henthorne et al. 1993; Zsidisin, Panelli & Upton 2000). Pohjimmiltaan tämä perustuu referenssiviestinnän luottamusta nostavaan luonteeseen. Referenssiviestinnän on todettu vähentävän ostajan riskejä juuri luottamuksen rakentamisen kautta (Möller & Salminen 2006, 2). Referenssiviestinnällä voidaan vähentää myös esimerkiksi taloudellisia ja suoritukseen liittyviä riskejä (Möller & Salminen 2004, 137. Katso myös Henthorne et al. 1993). Referenssitietoihin tutustuminen pienentää riskejä esittelemällä kumppanuuden hyötyjä ja palveluiden käytettävyyttä (Helm & Salminen 2010, 738).

### 2.1.5 Kolmannen osapuolen rooli ja hyödyt

Tärkeää on tarkastella referenssiviestintää myös kolmannen osapuolen näkökulmasta. Kolmannen osapuolen tehtäviä ostajan ja myyjän välisen suhteen synnyssä ja rakentamisessa ovat esimerkiksi tiedon jakaminen, etäisyyden pienentäminen, suhteiden välittäminen, luottamuksen rakentaminen sekä prosessien sujuvoittaminen (Aarikka-Stenroos 2011, 209). Tämä tapahtuu erilaisten roolien kautta, joita kolmas osapuoli ottaa tietoisesti tai jopa tiedostamattaan. Aarikka-Stenroos (2011, 209) tunnistaa kolmannelle osapuolelle jopa kaksitoista erilaista roolia, jotka ovat tiedustelija, tietoisuuden rakentaja, arvioinnin apulainen, konkreettisten todisteiden tarjoaja, odotusten rakentaja, puhe-mies, sisäänpääsyn tarjoaja, luottamuksen rakentaja, riskienvähentäjä, vauhdittaja, myynninedistäjä sekä tarpeiden luoja.

Suosittelija voi saada konkreettisia hyötyjä ja etuja toimiessaan kumppaniyrityksensä referenssinä. Tosin varsin yleinen motivoiva tekijä suosittelijana toimimiseen on pyrkimys kollektiivisuuteen ja aito halu jakaa tietoa vertaisilleen (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007, 5). Henkilökohtaisella tasolla toimiminen suosittelijana on yksi varsin tehokas tapa verkostoitua alan vaikuttajien ja organisaatioiden kanssa sekä kasvattaa omaa ammatillista arvostusta ja mielikuvaa asiantuntijuudesta. Tärkeää verkostoitumisessa on luonnollisesti myös sosiaalinen aspekti ja sitä kautta luodut henkilökohtaiset suhteet (Aarikka-Stenroos & Halinen 2007).

Suosittelijana toimiva organisaatio saa niin kutsuttua ansaittua julkisuutta referenssiviestinnän mediassa: joillakin asiakas- ja sidosryhmälehdillä voi olla kohtuullisen suuri levikki ja mielenkiintoinen lukijaprofiili. Suosittelijana toimiminen voidaan nähdä myös yhtenä tapana osallistua myyjäyrityksen arvon luontiin ja brändin rakentamiseen. Tämän kaltaiset verkostoituneet asiakas- ja kumppanuussuhteet synnyttävät ekosysteemeitä, jossa eri sidosryhmät luovat yhdessä arvoa ja vaikuttavat brändiarvon rakentamiseen (Hatch & Schultz 2010, 592).

Lacey ja Morganin (2009) tutkimus osoittaa, että mitä sitoutuneempi kolmas osapuoli on myyjäyritykseen, sitä mieluummin hän toimii suosittelijana. Myös laadultaan tyydyttävä suhde myyjäyrityksen edustajan ja ostajan edustajan välillä vaikuttavat merkittävästi halukkuuteen suositella (Boles et al. 1997, 253). Tämä perustuu laadukkaaseen asiakassuhteen vastavuoroisuuteen: mikäli myyjä vastaa asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin, nostaa se asiakkaassa halun auttaa myyjää vaikkapa suosittelun ja referenssinä toimimisen muodossa (Boles et al. 1997). Suosittelijana toimiminen on äärimmäinen osoitus sitoutumisesta ja asiakassuhteen vahvuudesta (Reichheld 2006). Sitoutuminen toimii myös toisin päin: mikäli nykyinen asiakas toimii yrityksen suosittelijana, sitouttaa se asiakkaan myyjäyritykseen yhä vahvemmin (Helm, Eggert & Garnefeld 2007).

Puhuessaan toisen yrityksen puolesta suosittelijalla voi olla pelissä koko oma ammatillinen uskottavuus. Mikäli tämä myyjäyritys sitten toimii suosittelijan kertoman vastaisesti tai ei ole luotettava, asettaa se myös suosittelijan epäsuotuisaan valoon. Tärkeää tässäkin suhteessa on myyjän maine, sillä hyvässä maineessa olevaa kumppania suositellaan mieluummin (Waller et al. 2001, 140). Myyjän maineella voi olla myös heijastusvaikutuksia suosittelijaan: hyvässä maineessa olevan kumppanin suosittelija voi saada positiivista heijastusvaikutusta, kun taas yhdistäminen huonomaineiseen toimijaan voi vahingoittaa suosittelijankin mainetta (Helm & Salminen 2010, 738).

Suosittelijana toimiminen lisää asiakkuuden arvoa huomattavasti (Lacey & Morgan 2009, 3). Joissakin asiakassuhteissa niin kutsuttu referenssiarvo voi olla korkeampi, kuin asiakkuuden rahallinen arvo (Jalkala, Salminen & Helm & 2007, 1). Arvokkaista asiakkaista kannattaa pitää kiinni ja voidaan pohtia, saako suosittelijana parempaa palvelua myyjäyritykseltä – toki täysin aiheellisesti ja oikeutetusti. Myyjäyritykset voivat antaa myös muun muassa hinnan alennusta tai muita rahallisia etuja suosittelijana toimivalle, joten siitä voi saada jopa taloudellista hyötyä.

## 2.2 Retoriikka

Retoriikka on ennen kaikkea kyky puhua vakuuttavasti ja kiinnostavasti (Aristoteles 1997, 5) ja se antaa puhujalle tai kirjoittajalle ohjeita vakuuttavien tekstien tuottamiseen (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 221). Klassinen retoriikka pohjautuu antiikin Kreikan ja Rooman filosofien pohdintaan yhteiskunnallisesta toiminnasta ja sen peruste-oksena pidetään Aristoteleen puhetaidon oppikirjaa nimeltään ”Retoriikka” (1997). Myös Cicero (1949) vaikutti merkittävästi retoriikan kehitykseen; hän nosti puhetaidon tärkeimmäksi ihmisen omaamista taidoista (Haapanen 1996, 23).

Retoriikan käsite ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ja esimerkiksi Gill ja Whedbee (1997, 1) myöntävät, että vaikka retoriikka on ollut mielenkiinnon kohteena jo yli 2 000 vuotta, ei sen perimmäisestä merkityksestä ole vielääkään päästy lopulliseen yhteisymmärrykseen: sitä on luonnehdittu esimerkiksi kyvyksi tuntea vaikuttamisen ja suostuttelun keinot, taidoksi puhua hyvin ja vakuuttavasti sekä ominaisuudeksi löytää oikeat argumentit oikeaan tilanteeseen. Myös Jasinski (2001) myöntää retoriikalla olevan monia merkityksiä ja muistuttaa, että asenne kieleen vaikuttaa siihen, miten retoriikka koetaan. Aristoteles keskittyi erityisesti argumentointiin ja päättelyyn, kun hänen aikalaisensa Cicero oli kiinnostunut ilmiöstä laaja-alaisemmin: hän nosti keskiöön puhujan ja hänen suoriutumisensa (Haapanen 1996, 27–28). Green (2004, 654) puolestaan kuvailee retoriikkaa instrumentiksi, jolla pyritään keskustelussa tai tekstissä pyritään yleisö, vaikuttamaan päätöksiin ja koordinoimaan sosiaalista toimintaa ja rakenteita (katso myös Bizzell & Herzberg, 1990; Gill & Whedbee, 1997; Herrick, 2001). Foss, K., Foss S. ja Trapp (2014) ottavat retoriikkaan enemmän viestintää painottavan näkemyksen kuvailemalla retoriikan symboleiden käytöksi viestinnässä.

Retoriikan ytimessä on oletus siitä, että kielen ja kognition välillä on suora kausaalinen suhde (Green & Li 2011, 1617. Katso myös Billig 1996). Kieli ja kielenkäyttö ovat siten olennainen osa asioiden oppimista ja omaksumista sekä informaation prosessointia ja retoriikka on yksi työkaluista, jolla tähän prosessiin voidaan tietoisesti vaikuttaa. Green (2004, 654) jatkaa esittämällä, että retoriikan kautta asioille annetaan merkityksiä, jotka

rakentavat osapuolien käsitystä maailmasta ja omasta identiteetistään (katso myös Bil-  
lig, 1996; Quinn, 1996). Bitzer (1968, 4) puolestaan väittää retoriikan olevan yksi keino  
muokata todellisuutta luomalla diskursseja, jotka muuttavat ajattelua ja toimintaa.

Gill ja Whedbee (1997, 1) korostavat retoriikan tavoitteellisuutta: sen avulla pyritään  
aina johonkin haluttuun lopputulokseen, esimerkiksi muuttamaan tai vahvistamaan ylei-  
sön käsitystä todellisuudesta. On kuitenkin tärkeää huomioda, että käytämme retoriik-  
kaa jokapäiväisessä ja arkisessa viestinnässämme, sillä se on luonnollinen osa kieltä  
suostutellussamme tai perustellussamme asioita. Kielen vaikutuskeinojen käyttö on osin  
tiedostamatonta toimintaa, joka heijastelee kommunikointiin sisäänrakennettuja arvoja  
(Kakkuri-Knuutila 2011b, 239), tottumuksia ja tapoja. Retoriikka ei siten tavoitteelli-  
suudestaan huolimatta ole vain ”kielellä kikkailemista”, vaan se on osa normaalia kans-  
sakäymistä ja vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Olemme kuitenkin koko ajan ai-  
nakin alitajuisesti tietoisia kielessä piilevistä merkityksistä ja tavoista saavuttaa lisää us-  
kottavuutta väitteillemme (Haapanen 1996, 11). Referenssiviestinnän osalta on syytä  
huomioda, että sen piirissä tekstin sekä sen vaikutuskeinojen tavoitteellisuus korostuu.  
Koska tekstin pohjimmainen käyttötarkoitus on motivoida asiakkaita tai potentiaalisia  
asiakkaita ostamaan, pyritään siinä tietoisesti korostamaan yhteistyön hyötyjä ja etuja.

Retoriikasta on erotettavissa jako klassiseen retoriikkaan sekä uuteen retoriikkaan. Uusi  
retoriikka nosti lähes unohdetun taidon ja tieteenalan jälleen ajankohtaiseksi 1950–1960  
-luvulla ja laajensi retoriikan käyttötarkoituksia poliittisista puheista kaikenlaisiin esi-  
tysiin ja aiheisiin erilaisille yleisöille (Perelman 1996, 11–12). Kun klassinen reto-  
riikka keskittyi siihen ”kuinka me käytämme sanoja”, uusi retoriikka painottaa sitä,  
”kuinka sanat käyttävät meitä”, joten klassinen retoriikka näkee suostuttelun enemmän  
vaikutusvallan tavoitteluna, kun uusi retoriikka näkee suostuttelun viestintänä (Green &  
Li 2011, 1671–1672). Uusi retoriikka keskittyi lisäksi enemmän kirjoitettuun kieleen  
(Gill & Whedbee 1997, 1) ja sen näkökulma on viestin lähettäjän sijasta vastaanottajan  
(Kakkuri-Knuutila 2011b, 235). Uuteen retoriikkaan palaan yksityiskohtaisemmin kap-  
paleessa 2.2.3.

Kakkuri-Knuuttila (2011b, 233) muistuttaa, että retoriikka perustuu yksittäisistä argumenteista koostuvaan argumentaatioon, jonka päälle rakentuvat muut retoriset tehokeinot. Argumentoinnin avulla pyritään muun muassa tekemään esitetyistä väitteistä uskottavia (Leiwo & Pietikäinen 1996, 95) ja vakuuttamaan vastaanottaja. Argumenttien ja argumenttoijan uskottavuutta ja vaikuttavuutta voidaan lisätä retoristen vaikutuskeinojen avulla. Vaikutuskeinot ovat argumentin asiasisältöön liittyvät logos, puhujan uskottavuutta lisäävä eetos ja yleisön tunnetilaan liittyvä paatos. Esittelen retoriikan vaikutuskeinot tarkemmin kappaleessa 2.2.1.

### **2.2.1 Retoriikan vaikutuskeinojen tarkoitus on vakuuttaa yleisö**

Alun perin retoriikkaa sovellettiin lähinnä julkisiin poliittisiin puheisiin, oikeuspuheisiin ja juhlapuheisiin (Aristoteles 1997), jotka olivat tärkeä osa antiikin Kreikan kaupunkivaltioiden toimintaa. Julkisten puheiden tarkoitus oli vaikuttaa yleisön mielipiteisiin ja vakuuttaa yleisö puhujan näkökulman oikeellisuudesta (Gildenhard 2011, 11). Antiikin kreikkalaiset suorastaan rakastivat puheita sekä keskusteluja ja puhetaidon osaaminen oli arvostettu ominaisuus, jonka parissa myös kilpailtiin (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 68). Yhteiskuntamme on tänä päivänä hyvin erinäköinen, kuin demokratian kehossa yli 2 000 vuotta sitten ja on kenties aiheellista pohtia onko retoriikan teoria ajankohtainen vielä nykyisinkin. Mielestäni Aristoteleen (1997) esittelemä julkisten puheiden vaikutuskeinojen kolmijako on varsin käyttökelpoinen tänäkin päivänä. Vaikutuskeinot ovat alkuperäisiltä nimiltään *Lógos*, *Ethos* sekä *Pathos* ja niiden tarkoituksena on muun muassa tehdä puhujasta luotettava, jolloin kuulija vakuuttuu puhujan luonteen hyvydestä; vaikuttaa yleisön tunnetiloihin tai vakuuttaa yleisö puhuttavan asian todenperäisyydestä (Aristoteles 1997, 11). Retoriset vaikutuskeinot pyrkivät pohjimmillaan sitten argumenttien ja tekstin sisältämän pääväitteen uskottavuuden lisääminen (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 233).

Käytän vaikutuskeinoista tutkimuksessani suomenkielisiä termejä: logos, eetos ja paatos. Seuraavaksi esittelen nämä vaikutuskeinot tarkemmin, sillä ne muodostavat pohjan ja rungon tutkimukseni tekstien analysoinnille. On syytä muistaa, että logokseen, eetokseen ja paatokseen pohjautuvat argumentit muodostavat aina kokonaisuuden tekstin muiden kielellisten keinojen kanssa (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 238).

### **1. Logos (alk. Lógos)**

Logos tarkoittaa itse argumentin ja sen asiasisällön uskottavuutta (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 233). Logos on siten niin sanottua ”asia-argumentaatiota” (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 221). Tärkeitä ovat pitävät todisteet, faktat, asiantuntemus ja järkisyys. Aristoteles (1997, 11) korostaa logoksen olevan tosiasioita, jotka vakuuttavat kuulijan väitteen uskottavuudesta ja vetoavat yleisön järkeen. Logos jättää siten tunteisiin vetoamisen taustalle, sillä todisteet puhuvat puolestaan ja myös Green (2004, 659) muistuttaa logoksen vaikuttavan ihmismielen loogiseen osaan. Osin tästä syystä logokseen perustuvat argumentit kestävät aikaa ja säilyttävät vaikuttavuutensa pitkään (Green 2004, 659).

Referenssiviestinnässä logokseen kytkeytyviä argumentteja voivat olla esimerkiksi numeerisiin tai muuten konkreettisiin tuloksiin pohjautuvat argumentit yhteistyön menestyksellisyydestä. Referenssiviestinnän tekstien tuottajan näkökulmasta logokseen pohjautuvat argumentit ovat kenties helpoimpia löytää ja pukea sanoiksi.

### **2. Eetos (alk. Ethos)**

Eetos viittaa itse puhujaan ja hänen luonteeseensa sekä puhujan tapoihin tehdä itsestään uskottava ja luotettava (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 233). Tärkeää on, että puhuja on kykenevä vakuuttamaan yleisönsä siitä, että

hän on uskottava ja luotettava esittämään asiansa. Eetoksen on sanottu olevan myös kuulijan ja puhujan välisen suhteen ilmentymä (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 221). Aristoteles (1997, 11 ja 60) konkretisoi eetoksen puhujan olemukseksi ja suhtautumiseksi kuulijoihin ja korostaa puhujan luonteen olevan “lähes tärkein vakuuttamisen syy”. Myös Green (2004, 660) arvottaa eetoksen voimakkaimmaksi retorisisista vaikutuskeinoista ja korostaa, että eetokseen pohjautuvat argumentit on vaikea ”hyljätä”, kun argumentin on kerran hyväksynyt.

Aristoteleen (1997, 60) mukaan puhujan vakuuttavuutta lisäävät henkilön järki, hyve ja hyvä tahto. Kaikkien näiden ominaisuuksien on oltava tasapainossa, sillä ilman käytännöllistä järkeä puhuja ei voi muodostaa oikeaa käsitystä asioista. Mikäli puhuja ei ole hyveellinen on vaarana, että puhuja esittää valheellisia väittämiä ja ilman hyvää tahtoa hän ei välttämättä esitä parhaita mahdollisia neuvoja (Aristoteles 1997, 60). Eetos vaikuttaa järkeä enemmän ihmisen tunteisiin moraalikäsitteiden ja eettisyyden kautta (Green 2004, 659). Myös yleisesti hyväksytyt sosiaaliset käyttäytymisnormit ovat tärkeitä ja tämän johdosta eetokseen perustuvat argumentit vaativat vastaanottajalta monimutkaisia kognitiivisia prosesseja (Green 2004, 660).

Perelman (1996, 155) puolestaan määrittelee eetoksen puhujan kuvaksi eli imagoksi. Nykypäivän retoriikan tutkimuksessa eetoksella tarkoitetaan puhujan tai kirjoittajan yleisökäsitystä ja lähestymistapaa yleisöön (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 233). Referenssiviestinnässä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tekstissä puhuva kolmas osapuoli on uskottava ja hän on merkittävässä asemassa edustamassaan organisaatiossa. Myös referenssiviestinnässä osallisena olevien organisaatioiden ja henkilöiden hyvä maine ovat tärkeitä.



## **2. Paatos (alk. Pathos)**

Paatos liittyy läheisesti yleisöön, sen mielentilaan, tunteisiin sekä ennen kaikkea yleisön vastaanottokykyyn (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 233). Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti (2006, 221) luonnehtivat paatoksen olevan tunteisiin vetoamista ja Kakkuri-Knuuttila (2011a, 19) kertoo sen olevan yleisön tunnetila. Aristoteles (1997, 11 ja 61) korostaa tunteiden merkitystä sanoessaan vakuuttamisen perustuvan kuulijoihin ja heidän tunnetiloihinsa, jonka puhe tai teksti on heissä aiheuttanut, sillä tunteiden johdosta ihmiset päätyvät erilaisiin ratkaisuihin. Paatos vaikuttaa siten argumentin vastaanottamisen tapaan ja sille annettuun arviointiin (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 233). Paatukseen perustuvat väitteet ovat voimakkaita, ne ovat helppoja ja suhteellisen nopeita hyväksyä, mutta niiden vaikutus ei ole kovin pitkäkestoista (Green 2004, 659–660).

Aristotelesta (1997) mukaillen referenssiviestinnässä paatos voi näkyä esimerkiksi siten, että vihaisena tai muuten niin sanotusti ”huonoilla fiiliksellä” vastaanottaja voi suhtautua kielteisesti tai välinpitämättömästi lukemaansa referenssiviestintään. Tärkeää on myös huomioda, että vaikka referenssiviestintä voi olla hyvin asiapitoista ja asiallista, kannattaa siihenkin nostaa tunteita herättäviä elementtejä, kuten esimerkiksi huumoria tai tilanteeseen samaistumisen mahdollistavia tekijöitä, jolloin sen vaikuttavuus voi lisääntyä ja argumentaatio saa syvyyttä.

### **2.2.2 Retoriikka pohjautuu argumentaatioon**

Keskeistä retoriikalle on argumentaatio ja argumentit, joiden avulla pyritään vakuuttamaan vastaanottaja sekä tekemään väitteistä uskottavia (Leiwo & Pietikäinen 1996, 95). Retoriikan perustana on siis aina argumentaatio muiden retoristen tehokeinojen rakentu-

essa sen varaan. Aristoteles kutsui retorisia argumentteja enthymemaksi ja korosti etenkin poliittisissa puheissa argumentoinnin lyhyttä tehokkuuden lisääjänä (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 244). Argumentaatio koostuu yksittäisistä argumenteista, jotka antavat tukea esitetyille väitteille ja perustelevat niitä. Tärkeää on myös yleisön sitouttaminen ja sen voittaminen puhujan puolelle (Leiwo & Pietikäinen 1996, 95). Perelman (1996, 19) muistuttaa, että argumentaatiolla ei tavoitella ainoastaan älyllistä hyväksyntää, vaan tähtäimessä on toiminta tai vähintäänkin toiminta-alttiuden luominen. Perelmanin edustama uusi retoriikka näkeekin argumentaation vakuuttamiseen tähtäävänä tietoisena kielien käyttönä (Summa 1996, 51). Perelman korostaa, että parhaimmillaan argumentaatio muodostaa kestävä ja yksimielisen esityksen, joka toimii kaikille yleisöille (Perelman 1996, 58).

Olemme tottuneet argumentoimaan ja perustelevaan asioita ihan jokapäiväisessä elämässä ja kanssakäymisessä toisten kanssa. Käyn kuitenkin seuraavaksi tarkemmin läpi argumenttien osat ja niiden tehtävät. Argumentit koostuvat 1) väitteistä, 2) taustaoletuksista ja väitteitä tukevista ja selittelevistä 3) perusteluista (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2011, 60–63). Väitelauseet kuvailevat maailmaa ja sen ilmiöitä, samalla kun selittelevät ja perustelevat lauseet vastaavat kysymykseen: miksi? (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 23). Taustaoletukset sen sijaan kytkevät väitteet ja sen perustelut toisiinsa luoden linkkejä näiden välille sekä täsmentävät viestin ja sanojen merkityksiä (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 27 ja 57). Taustaoletukset voivat olla myös julkilausumattomia, sillä sanoihin ja kieleen liittyy aina opittuja merkityksiä ja syy-seuraus-suhteita. Yhdellä väitteellä voi olla useita perusteluja, jotka täydentävät toisiaan sekä toimivat rinnakkaisina perusteluita tai perustelujen ketjuna (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2011, 97–98).

Argumentaation tulisi antaa mahdollisuus järkeen perustuvaan päätöksentekoon samalla kun perustelut antavat lisätietoa väitteen hyväksyttävyyden arviointiin (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2011, 63). Tärkeitä ovat myös niin sanotut julkilausumattomat väitteet: se, mitä ei sanota ääneen (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2011, 71). Etenkin esimerkiksi mainoksissa ja muussa kaupallisissa teksteissä sisältö koostuu usein pelkästään perusteluista, kun varsinainen pääväite jätetään sanomatta. Pääväitteenä voi olla esimerkiksi

”osta tämä tuote” tai ”käytä näitä palveluita”, mutta mainoksen näkyvänä tekstinä toimivat perustelevat lauseet, kuten ”Meillä on markkinoiden paras hinta-laatu-suhde”.

Väitteen ja perustelujen sekä taustaoletusten välissä on linkki, joka sitoo ne toisiinsa. Linkki voi olla sitova tai löyhä; minimiehto linkille on se, että perustelut ja taustaoletukset ovat vähintäänkin relevantteja väitteelle (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2011, 79–80). Linkin sitovuus tai löyhyys riippuu siitä, miten perustelevia ja uskottavia argumentit ovat. Toisaalta taas koko argumentaation vakuuttavuus ja hyvyys on riippuvainen linkkien sitovuudesta. On syytä huomioida, että argumentaation arviointi on aina subjektiivinen asia, joka on sidoksissa myös yhteisön kulttuuriin ja tapoihin (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2011, 109). Argumentit ovat aina myös tilannesidonnaisia ja antavat tilaa tulkinnalle (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 30). Billig (1996, 88) muistuttaa, että retorisessa kontekstissa vakuuttelevien argumenttien lisäksi kuulijan mielipiteeseen vaikuttavat aina myös vasta-argumentit.

Uuden retoriikan keskeinen teoreetikko Chaïm Perelman erottelee argumentaation loogisesta päättelystä, eli niin kutsutusta demonstraatiosta. Perelman näkee demonstraation olevan tiedossa olevien päättelysääntöjen käyttämistä johdonmukaisesti toivotun loppuleman – eli väitteen oikeaksi toteamisen – saavuttamiseksi (Summa 1996, 66). Argumentaation tavoitteena on sitä vastoin yleisön hyväksynnän saavuttaminen (Summa 1996, 66). Demonstraatio perustuu faktoille, kun argumentaatioon liittyy läheisesti arvot, joiden johdosta myös faktoja voidaan kyseenalaistaa. Luonteenomaista argumentaatiolle on tulkinnallisuus (Perelman 1996, 16). Karrikoidusti sanoen demonstraatiolla voidaan perustella ja osoittaa todeksi vain tosiasioita samalla kun hyvä argumentoija voi saada yleisön uskomaan myös ei-niin-todenperäisiä väitteitä. Maailma ei tietenkään ole näin mustavalkoinen, eivätkä ihmiset täysin johdateltavissa, mutta uuden retoriikan käsitys argumentaatiosta osoittaa sen voiman ja ottaa huomioon lisäksi viestin lähettäjän sekä yleisön suhteen ja vuorovaikutuksen. Perelman neuvo argumentaatioteorian valossa puhujaa suhteuttamaan argumentoinnin aina yleisöönsä (Summa 1996, 67) ja valitsemaan käytettäväksi vain väitteitä, jotka kuulijat hyväksyvät (Perelman 1996, 28).

Leiwo ja Pietikäinen (1996, 95) muistuttavat, että yleisökeskeisyyden johdosta argumentaatio on aina sidoksissa kulttuuriin. Uuden retoriikan mukaan yleisö voidaan erottaa universaaliyleisöksi sekä erityisyleisöksi, joista ensimmäinen on määrittelemätön ja siihen voi käytännössä kuulua kuka tahansa; erityisyleisön koostumus sen sijaan tiedetään ja tunnetaan ennakolta (Summa 1996, 67). Referenssiviestintää toteutetaan nimenomaan ennalta tiedetty ja tunnettu yleisö silmällä pitäen ja silloin tämän erityisyleisön odotukset ja intressit voidaan ottaa huomioon argumentaatiossa. Summa (1996, 68) muistuttaa, että yleisökäsitys liittyy myös vakuuttamisen ja suostuttelen rajanvetoon, eli siihen vedotaanko järkeen vai tunteeseen. Perelman näkee, että universaaliyleisöön vaikuttavat enemmän järkeen vetoavat argumentit, kun erityisyleisön kohdalla voidaan käyttää enemmän juuri kyseisen ryhmän tunteisiin, intresseihin ja taipumuksiin vetoavaa argumentointia (Summa 1996, 68). Toki käytännössä tunteeseen ja järkeen perustuvat argumentoinnit täydentävät ja tukevat toisiaan. Erityisyleisö voi pitää järkeen vetoavia väitteitä vakuuttavina samalla, kun universaaliyleisö vakuuttuu myös tunteiden kautta: olemmehan kaikki ajattelevia ja tuntevia ihmisiä ja esimerkiksi empatian tunteminen on inhimillisyyden perusta. Käsittelen uutta retoriikkaan ja sen muita eroja klassiseen retoriikkaan tarkemmin kappaleessa 2.2.3.

Referenssiviestintä on aktiivisena vaikuttamista, jonka motiivina on toiminta: esimerkiksi saada potentiaalinen asiakas kiinnostumaan organisaatiosta ja sen palveluista tai lujittaa luottamusta sekä kertoa koko palvelutarjoomasta nykyisille asiakkaille. Perelmanin (1996, 21) argumentaatioteoria määrittelee yleisöksi kaikki ne, joihin halutaan vaikuttaa. Esitys – olkoon se puhetta tai tekstiä – tulee sovittaa aina yleisön mukaan ja argumentaation tulee olla sellaista, että kuulijat sen hyväksyvät (Perelman 1996, 28). Tärkeää myös referenssiviestinnässä ovat muun muassa todenperäisyys ja uskottavuus: referenssiviestinnässä tulee käyttää vain oikeita tapauksia, joissa oikeat yritykset ja heidän edustajansa esiintyvät ja puhuvat todellisista kokemuksistaan ja yhteistyön tuloksista. Referenssiviestinnän toteuttaja voi nojautua Perelmanin (1996, 39) väitteeseen siitä, että kun esitys osoitetaan yleisölle, jonka voidaan olettaa sitoumuksiensa tai esimerkiksi ammattinsa vuoksi hyväksyvän tietyt väitteet, jolloin voidaan luottaa heidän kannatukseensa. Referenssiviestinnän kohdalla voidaan siis olettaa, että mikäli lukija

kuuluu kohderyhmään, on hän lähtökohtaisesti jollain tavoin sidoksissa myyjäyrytykseen esimerkiksi kiinnostuksensa, olemassa olevan asiakassuhteen tai asemansa ja työtehtävänsä kautta. Siten ihan kaikkea ei tarvitse seikkaperäisesti selittää, vaan voidaan olettaa, että lukija ymmärtää esimerkiksi taloudellisen toiminnan lainalaisuuksia tai kyseessä olevan alan erityispiirteitä.

### **2.2.3 Uusi retoriikka päivittää tieteenalan**

Antiikin aikana retoriikkaa tutkittiin yksinomaan puhutusta kielestä, mutta kirjoitetun tekstin lisääntymisen myötä retoristen keinojen käyttö ja tutkimus ovat levinneet myös kirjoitettuun tekstiin ja retoriikan alkuperäiset – pelkästään poliittiset tarkoitukset – ovat laajenneet eri tieteenaloille ja eri yhteisöihin (Gill & Whedbee 1997, 1). Tähän tarpeeseen vastaa niin sanottu uuden retoriikan suuntaus, joka laajentaa Aristoteleen klassista retoriikkaa tutkimalla kaikenlaisille yleisöille suunnattuja esityksiä aiheesta riippumatta (Perelman 1996, 11–12). Uusi retoriikka nosti retoriikan jälleen ajankohtaiseksi 1950–1960 -luvulla ja Summa (1996, 51) kutsuukin sitä ”retoriikan kunnianpalautukseksi”. Keskeisiä uuden retoriikan teoreetikkoja ovat muun muassa Kenneth Burke, Chaïm Perelman ja Stephen Toulmin.

Erkama ja Vaara (2010, 817) muistuttavat, että uusi retoriikka on muuttanut retoriikan tutkimuksen näkökulmaa yksinkertaisista tekniikoista monimutkaisemman suostuttelun ja vakuuttamisen suuntaan (katso myös Burke 1966; Perelman & Olbrechts-Tyteca 1969; McCloskey 1983). Uusi retoriikka muuttaa tieteenalan näkökulman puhujasta analytikkoon ja vastaanottajaan, kun antiikin aikana keskiössä oli viestin lähettäjä (Kakkuri-Knuutila 2011b, 235). Uusi retoriikka sitoo retoriikan siten laajempaan keskusteluun ja diskurssiin (Perelman & Olbrechts-Tyteca 1969; Cheney, Christensen, Conrad & Lair 2004) ja koska maailma on nykyisin monimutkaisempi ja erilaisten tekstien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, on uusi retoriikka päivittänyt antiikin aikaisen tieteen uudelle vuosituhatvuhannelle. Kakkuri-Knuutila (2011b, 241) muistuttaa uuden retoriikan olevan kuvailevaa, kun klassisen retoriikka keskittyi antamaan ohjeita puhujalle

ollen siten luonteeltaan normatiivista. Klassinen Aristoteleen retoriikka korosti lisäksi suostuttelun ja vakuuttelun keinoja yksittäistapauksissa (Haapanen 1996, 26). Muita eroja klassiseen retoriikkaan on nähtävissä kielen ja ihmisen suhteessa. Uusi retoriikka näkee kielen ihmisiä muokkaavana tekijänä – se vaikuttaa muun muassa ihmisten identiteetteihin ja motiiveihin – kun klassisessa retoriikassa ihmisen rooli on vaikuttaa kieleen (Green & Li 2011, 1671–1672). Lisäksi uusi retoriikka yhdistää tekstin tai puheen sisällön sen ulkoiseen muotoon ja käsittelee näitä yhtenä kokonaisuutena, jossa molemmat elementit vaikuttavat päättelyyn ja vakuuttamiseen (Summa 1996, 65).

Tutkimukseni diskurssi liittyy vaikeasti hahmotettavien ja tietointensiivisten business-to-business-palveluihin. Siten uusi retoriikka tarjoaa ajankohtaisemman argumentaatio-teorian myös asiapitoiselle referenssiviestinnälle, etenkin kun Perelman (1996, 15) rinnastaa argumentaation käytännölliseen järkeen. Lisäksi uusi retoriikka on muuttanut retoriikan painopisteen tekstin analysointiin ja ottaa voimakkaasti huomioon yleisönsä ja yhteisön, jossa kommunikaatio tapahtuu. Referenssiviestinnän kohderyhmä ja yleisö ovat usein ennakolta tiedettyjä, joten argumentaation tehokeinot on helpompi hahmottaa. Uuden retoriikan avulla voidaan paremmin tarkastella kaikenlaisia tekstejä ja puhuttua kieltä – kaikkea, jonka tarkoitus on vaikuttaa ja vakuuttaa yleisönsä – myös siis referenssiviestintää.

#### **2.2.4 Retorinen kritiikki arvioi tekstien vaikuttavuutta**

Retoriikka keskittyi aluksi siihen, miten voidaan laatia mahdollisimman tehokas ja vaikuttava puhe lähinnä poliittisiin tilanteisiin, mutta sittemmin painopiste on muuttunut enemmän retorisen kritiikin suuntaan (Gill & Whedbee 1997, 2). Tämä tarkoittaa sitä, että puhutun tai kirjoitetun tekstin vaikuttavuutta arvioidaan retorisin keinoin ja tutkitaan tekstin retorisia strategioita. Retorinen kritiikki nojaa Michel Foucaultin (1972) näkemykseen siitä, että kieli antaa asioille merkityksiä ja se, miten puhumme asioista vaikuttaa miten näemme ja koemme maailman.

Tekstien vaikuttavuutta voi siis arvioida kriittisen prosessin ja tulkinnan avulla, jossa kysytään tiettyjä kysymyksiä tekstistä ja siten kiinnitetään huomio oikeisiin asioihin. Prosessi alkaa huomioimalla tekstin konteksti ja pohtimalla, mitä odotuksia konteksti tekstille luo; tärkeää on myös huomioida, millaiselle yleisölle teksti on suunnattu ja mitä tyyliä se edustaa (Gill & Whedbee 1997, 3–5). Referenssiviestinnän pääasiallinen yleisö koostuu potentiaalisista ja nykyisistä asiakkaista, joten käsiteltävien asioiden ja aiheiden tulisi olla heitä kiinnostavia. Referenssiviestinnän kontekstin luo muun muassa media, jossa teksti julkaistaan: esimerkiksi tutkimusaineistona käyttämäni asiakas- ja sidosryhmälehtien julkaisija on organisaatio itse, joten niiden tavoitteet ja toimitukselliset periaatteet eroavat niin kutsutuista yleislehdistä ja muusta uutismediasta. Näin ollen tekstin kirjoittajan ja puhujan retoriseen uskottavuuteen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Retoriseen uskottavuuteen vaikuttavat muun muassa kirjoittajan tai puhujan asema, maine ja aikaisemmat saavutukset (Gill & Whedbee 1997, 5).

Muita retoriseen kritiikkiin kulmakiviä ovat muun muassa tekstin ominaispiirteiden tarkastelu: millainen tekstin rakenne on, miten asiat argumentoidaan ja käytetäänkö tehokkeina esimerkiksi metaforia (Gill & Whedbee 1997, 9–10). Metaforat eli kielikuvat ovat mielenkiintoinen ilmiö, jotka näyttelevät suurta osaa kielen vaikuttamiskeinojen joukossa. Metaforat eivät ole pelkästään tekstin ulkoisia tyylikeinoja vaan perustuvat lähtökohtaisesti siihen, miten ihmismieli ymmärtää ja oppii asioita (Gill & Whedbee 1997, 11. Katso myös Lakoff, 1987; Lakoff & Johnson, 1980). Gill ja Whedbee (1997, 11) jatkavat, että metaforien voima lähtee ihmisen luontaisesta taipumuksesta verrata uusia ilmiöitä ja asioita aina ennalta tunnettuun ja siten todellisuus ja ymmärrys rakentuvat metaforien kautta. Metaforat ovat meille kuin kaavat ompelijalle, joka niiden avulla voi tehdä aina uudenlaisia vaatteita eri kankaista ja erikokoisina.

Tekstien kriittisessä retorisessa arvioinnissa on syytä ottaa huomioon, että tekstien tulkinta on vaikuttavuuden arvioinnissa erittäin tärkeässä asemassa. Jokainen meistä tulkitsee tekstiä oman taustansa, kokemustensa, osaamisensa ja arvojensa pohjalta. Perelman (1996, 51) muistuttaa, että mikäli teksti on selkeää, sen merkitys tuntuu annetulta ja tekstistä nousee esiin vain yksi mielekäs tulkinta. Referenssiviestinnän on siten hyvä

olla selkeää ja johdonmukaista, sillä tavoitteena tulee olla yksiselitteinen ja ymmärrettävä tulkinta yhteistyön hyödyistä.

### **2.2.5 Retorinen tilanne sisältää puhujan, yleisön ja foorumin**

Vähemmälle huomiolle tiedeyhteisössä on jäänyt retorisen tilanteen tutkiminen. Kuitenkin on ilmeistä, että retoriikka – olen luonnollinen osa kaikkea kommunikaatiota ja ihmisten välistä vuorovaikutusta – on aina tilanteeseen sidottua (Bitzer 1968). Vatz (1973, 159) tosin kritisoi Bitzerin käsitystä retorisesta tilanteesta sanomalla, että retoriikka ei ole tilanteellista, vaan tilanteet ovat aina retorisia. Bitzer (1968, 1) määrittelee retorisen tilanteen kontekstiksi, jossa puhuja tai kirjoittaja luo retorisen diskurssin. Kaakkuri-Knuutila (2011b, 235) muistuttaa, että retorinen tilanne sisältää aina puhujan, yleisön sekä viestinnän foorumin. Referenssiviestinnän diskurssissa, siinä muodossa kuin referenssiviestintää tutkimuksessani tarkkailen, retorinen tilanne muodostuu pääosin myyjäyrytyksen ja ostajayrytyksen välille: puhuja tavoittelee määrittelemäänsä yleisöä referenssiviestinnän artikkelien avulla. Foorumina tässä kontekstissa toimii asiakas- ja sidosryhmälehti, jossa referenssiviestinnän artikkeli julkaistaan. Toki referenssiviestinnän foorumina voivat olla esimerkiksi myös vapaamuotoinen keskustelu tai jokin muu media, joissa kokemuksia myyjän toiminnasta jaetaan, mutta tällä erää en keskity niihin. Mielenkiintoiseksi ja osin ainutkertaiseksi referenssiviestinnän retorisen tilanteen tekee siihen osallistuva kolmas osapuoli, joka omalla nimellään ja edustamansa organisaation puolesta kertoo myyjäyrytyksen toiminnasta, suoriutumisesta ja yhteistyön hyödyistä.

Retorinen tilanne koostuu muun muassa tapahtumista, tilanteeseen osallistuvista tahtoista ja heidän keskinäisistä suhteistaan, tavoitteista sekä näiden synnyttämästä tarpeesta viestiä (Bitzer 1968, 5). Retorinen tilanne määrää, mikä argumentaatio on kulloinkin tehokasta ja mitä puhetapaa tulee käyttää (Kakkuri-Knuutila 2011b, 236). Bitzer (1968, 5–6) kuvailee retorista tilannetta siten, että retorinen diskurssi tulee esiin reaktiona tilanteeseen, kuten vastaus saa merkityksensä vasta, kun on kuullut kysymyksen: teksti saa siten retorisen merkityksensä tilanteen kautta ja retorinen tilanne toimii



dialogin mahdollistajana. Retorinen tilanne kutsuu siten vuorovaikutukseen ja vastamaan siihen, mitä on esitetty. Uusi retoriikka näkee retorisen tilanteen käsitteen hyvin laajana: retorinen tilanne on mikä tahansa tilanne, jossa kommunikoidaan (Kakkuri-Knuuttila 2011b, 236).

Myös yleisö ja heidän suhteensa tekstiin ovat tärkeitä retorisen tilanteen kannalta: tekstin tulee olla yleisölle merkityksellistä ja heillä tulee olla mahdollisuus toimia muutoksen välittäjinä (Bitzer 1968, 7–8). Referenssiviestinnän vaikuttavuuden näkökulmasta tärkeää on se, että viestintä on suunnattu oikealle kohderyhmälle, jolla on valtaa päättää palveluntarjoajan valinnasta sekä aihe on kiinnostava ja merkityksellinen heille. Bitzer (1968, 8) jatkaa, että retoriseen tilanteeseen liittyy aina myös rajoituksia, joita synnyttävät muun muassa uskomukset, asenteet, tosiasiat, todisteet, motiivit ja kiinnostuksen kohteet. Referenssiviestinnässä rajoitteeksi voi muodostua esimerkiksi vastaanottajan huonot kokemukset myyjäyrityksestä ja näiden kokemusten synnyttämät kielteiset asenteet tai uskomukset yritystä kohtaan. Rajoitteena voi olla myös tekstistä puuttuvat tosiasiat ja riittämättömät todisteet.

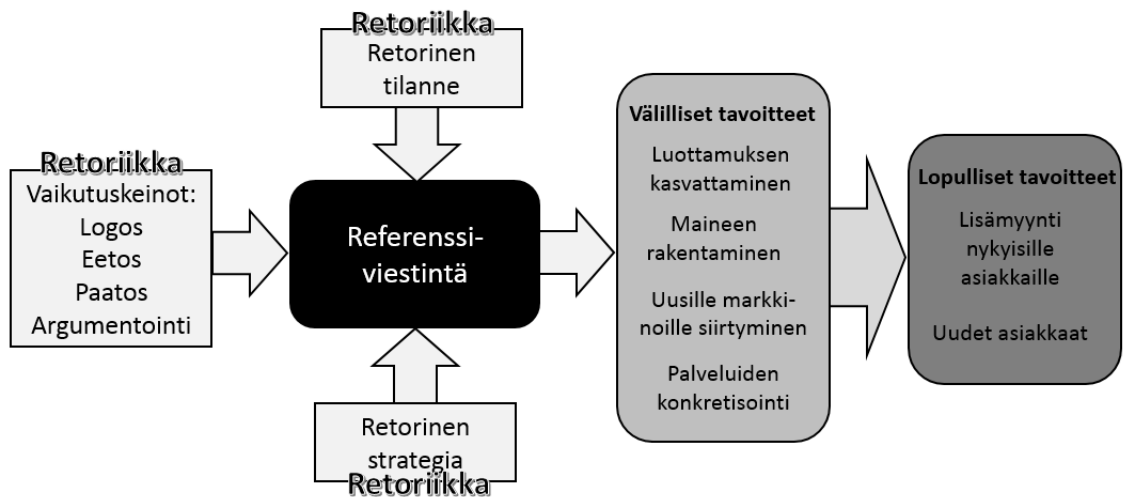
## **2.2.6 Retoristen strategioiden avulla pyritään vaikuttamaan yleisöön**

Tutkimukseni tavoitteena on löytää referenssiviestinnässä käytettyjä erilaisia retorisia strategioita, joilla pyritään tietoisesti vaikuttamaan yleisöön lopulta aikaansaaden lisää myyntiä. Phillips ja Hardy (2002b, 15–16) muistuttavat, että organisaatioissa syntyy tekstejä luonnollisesti jokapäiväisen työskentelyn ohessa: muun muassa sähköpostikeskustelut, palaverien muistiot ja pöytäkirjat ovat esimerkkejä luonnollisesti syntyvistä teksteistä. Toki edellä mainituissa tekstilajeissa pyritään vaikuttamaan, mutta ei kenties yhtä tietoisesti kuin Phillipsin ja Hardyn (2002b, 15–16) esiin nostamassa niin kutsutussa tuotetussa tekstissä, jota myös tutkimani referenssiviestintä edustaa. Kun tekstiä tuotetaan ja toimitetaan tiettyyn tarkoitukseen poikkeavat sen tavoitteet luonnollisesta tekstistä. Organisaatioiden onkin huomattu käyttävän viestiessään tietylle ja relevantille

yleisölle vakuuttelevia retorisia strategiota (McDonald, Mayes & Pini 2009, 2). Retoristen strategioiden tarkoitus on tehdä argumentaatiosta vakuuttavampaa ja ne muun muassa paljastavat kaavoja ja tapoja, jotka esiintyvät säännöllisesti argumentaatiossa (Harvey, Howorth, Mueller & Sillince 2004, 75–78). Retoriset strategiat nousevat esimerkiksi sosiopoliittisesta ja kulttuurisesta diskurssista, samalla niitä myös rakentaen (McDonald et al. 2009, 1). Referenssiaviestinnän retoriset strategiat pohjautuvat muun muassa referenssiaviestinnän tavoitteisiin sekä sen retoriseen tilanteeseen ja yleisöön.

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehysten, jonka olen vetänyt yhteen havainnollistavaan kuvioon. Teoreettisella viitekehysellä tarkoitetaan tutkimuksen näkökulmaa, jonka valossa ilmiötä tarkastellaan sekä tutkimuksen piirissä esiintyvien ilmiöiden ja asioiden keskinäisiä suhteita (Kangasharju & Majapuro 2005, 15).



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Business-to-business-referenssiviestinnässä kolmas osapuoli – tyypillisesti nykyinen asiakasyritys tai muu yhteistyökumppani – suosittelee myyjäyritystä kertoen myyjän osaamisesta ja ominaisuuksista todellisiin kokemuksiin pohjautuen. Referenssiviestinnän käyttökohteita ovat muun muassa listat referenssiyrityksistä, artikkelit alan lehdissä, lehdistötiedotteet, referenssivierailut, pr- ja mainosmateriaalit sekä seminaarit (Möller & Salminen 2006, 3). Tässä tutkimuksessani keskityn kirjoitettuun referenssiviestintään asiakas- ja sidosryhmälehdissä esiintyvissä artikkeleissa.

Kuten kaikkeen viestintään, erilaiset retoriset tehokeinot, retorinen tilanne ja argumentointi vaikuttavat myös referenssiviestinnän sisältöön luoden tekstin kokonaisuuden ja siten retorisia strategioita. Yleisimmin käytettyjä retorisia tehokeinoja ovat argumenttiin ja sen uskottavuuteen viittaava logos, puhujan uskottavuuteen liittyvä eetos sekä tunteisiin vetoava paatos. Teksteissä käytetään myös muita tehokeinoja. Tehokeinot rakentavat tekstin argumentaation, jonka tarkoituksena on vakuuttaa yleisö yhteistyön hyödyistä ja eduista sekä kasvattaa ostoalttiutta. Referenssiviestinnän välillisinä tavoitteina ovat esimerkiksi myyjän maineen rakentaminen, luottamuksen kasvattaminen, palveluiden hyötyjen konkretisoiminen ja uusien markkinoiden saavuttaminen. Nämä kasvattavat myyjäyrityksen myyntiä ja tuovat uutta liiketoimintaa uusien asiakkuuksien ja nykyisten asiakkaiden lisämyynnin muodossa. Lisämyynti ja uusi liiketoiminta on siten referenssiviestinnän päätavoitteita, joihin päästään välillisten tavoitteiden avulla.

### 3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ

Tutkimusaineistona olen käyttänyt kuutta eri referenssiviestintää edustavaa artikkelia, jotka on julkaistu vaikeasti hahmotettavia business-to-business-palveluita tuottavien yritysten asiakas- tai sidosryhmälehdissä. Olen pyrkinyt valikoimaan eri toimialoilla toimivien yritysten referenssiviestintää, jotta saan kattavan kuvan erilaisista käytettävistä retorista strategioista. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt retorista analyysia, jonka avulla olen analysoinut artikkeleita ja niissä käytettyjä vaikuttamisen keinoja.

#### 3.1 Tutkimusaineiston esittely

Alla olevasta taulukosta käy ilmi tutkimuksessa käyttämäni referenssiviestintää edustavat artikkelit, niiden julkaisijat, julkaisijoiden toimiala sekä julkaisun nimi ja numero. Kaikki analysoimani kuusi artikkelia löytyvät liitteenä tämän Pro gradu -tutkielman lopusta.

Analysoidut artikkelit					
Julkaisija	Lehden nimi	Julkaisijan ala	Lehden numero	Artikkelin nimi	
Senaatti-kiinteistöt	Kontrahti	Toimitilapalvelut	2/2015	<i>Työympäristö tekee hyvää</i>	Liite 1
CGI Suomi Oy	Ratkaisu	IT-konsultointi	2/2015	<i>Tehokkuutta testausautomaatiolla</i>	Liite 2
Suomen Teollisuussijoitus Oy	Kasvu	Pääomasijoittaminen	1/2015	<i>Kotka sai jättipotin</i>	Liite 3
Rantalainen Yhtiöt	Tiliposti ja palkka	Tiltoimisto	1/2014	<i>Valo ja ilma valloilleen</i>	Liite 4
FCG Finnish Consulting Group Oy	FCG Consulting People	Konsultointi	2/2014	<i>Uutta virtaa vesihuollossa</i>	Liite 5
Amiedu	Amicase	Osaamisen kehittäminen	-	<i>OsaamisLuotsilla Coorille liiketoimintalähtöinen osaamisen johtamismalli</i>	Liite 6

Taulukko 1. Tutkimusaineistona käytetyt artikkelit

Valitsin tutkimusaineiston mediaksi asiakas- ja sidosryhmälehdet, sillä ne ovat tärkeä tuotetun referenssiviestinnän media, joka antaa tilaa erilaisille retorisisille strategioille ja tehokeinoille. Niiden yleisö on julkaisijan tiedossa, jolloin referenssiviestintää voidaan tuottaa yleisö ja siihen tehoavat vaikutuskeinot huomioiden. Asiakas- ja sidosryhmälehdet ovat lisäksi itselleni tuttu media, sillä olen toiminut yhden sellaisen toimituspäällikkönä ja näin ollen pystyn analysoimaan tekstejä monipuolisesti.

### 3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Olen käyttänyt aineiston keräämisessä apunani internet-hakukone Googlea, jonka avulla olen löytänyt asiakas- ja sidosryhmälehtiä julkaisevia yrityspalveluita tarjoavia yrityksiä. Osan julkaisuista ja julkaisijoista tunsin ennalta, joten osasin etsiä näiden organisaatioiden asiakas- ja sidosryhmälehtiä suoraan internetistä. Ratkaisevaa oli referenssiviestintää julkaisevan yrityksen toimiala, jonka tulee olla luokiteltavissa business-to-business-palveluihin. Tärkeää oli myös se, että yritysten pääasiallinen toiminta-alue on Suomi ja että ne julkaisevat referenssiviestintää suomeksi. Näin mahdolliset kulttuurierot tai eri kielten omat erityispiirteet eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Alla on taulukko internetosoitteista, joista tutkimusaineiston asiakas- ja sidosryhmälehdet löytyvät:

<b>Lehtien internetosoitteet</b>		
<b>Julkaisija</b>	<b>Lehden nimi</b>	<b>Lehden internetosoite</b>
Senaatti-kiinteistöt	Kontrahti	<a href="http://www.senaatti.fi/senaatti/uutishuone/julkaisut/kontrahti-lehti">www.senaatti.fi/senaatti/uutishuone/julkaisut/kontrahti-lehti</a>
CGI Suomi Oy	Ratkaisu	<a href="http://www.cgi.fi/ratkaisu-lehti">www.cgi.fi/ratkaisu-lehti</a>
Suomen Teollisuussijoitus Oy	Kasvu	<a href="http://www.teollisuussijoitus.fi/uutishuone/sidosryhmalehti">www.teollisuussijoitus.fi/uutishuone/sidosryhmalehti</a>
Rantalainen Yhtiöt	Tiliposti ja palkka	<a href="http://www.rantalainen.fi/julkaisut/asiakas-ja-sidosryhmalehdet/">www.rantalainen.fi/julkaisut/asiakas-ja-sidosryhmalehdet/</a>
FCG Finnish Consulting Group Oy	FCG Consulting People	<a href="http://www.fcg.fi/fin/ajankohtaista/julkaisut/fcg_n_sidosryhmalehti/">www.fcg.fi/fin/ajankohtaista/julkaisut/fcg_n_sidosryhmalehti/</a>
Amiedu	Amicase	<a href="http://www.amicase.fi">www.amicase.fi</a>

*Taulukko 2. Tutkimusaineiston asiakas- ja sidosryhmälehtien internetosoitteet*

Eri artikkelit olen valinnut siten, että ne ensinnäkin on julkaistu mahdollisimman tuoreessa lehden numerossa, kun tutkimukseni on tehty heinäkuussa 2015. Artikkelin tulee edustaa referenssiviestintää niin, että siinä on haastateltu kolmannen osapuolen edustaja.

### **3.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimukseni on empiirinen aineistolähtöinen tutkimus (Kangasharju & Majapuro 2005, 14), sillä se perustuu oikeaan reaali maailman ilmiöön ja käytetty tutkimusaineisto on todellista. Tutkimusmenetelmän ja -strategian valintaa ohjaa muun muassa pohdinta teorian ja todellisuuden suhteesta. Tutkimukseni noudattelee induktiivista lähestymistapaa, jolle tyypillistä on se, että teoria nousee esiin tutkimuksen perusteella (Bryman & Bell 2003, 3). Epistemologiset kysymykset ottavat kantaa voiko sosiaalisia ilmiöitä tutkia luonnontieteellisin menetelmin ja periaattein (Bryman & Bell 2003, 13). Tutkimukseni referenssiviestinnän retorisisista strategioista noudattelee fenomenologista lähestymistapaa (Maykut & Morehouse 1994, 12), sillä taustaoletuksena on, että tuloksena on yksi mahdollinen tulkinta todellisuudesta, johon vaikuttavat esimerkiksi omat arvoni, tulkintani ja maailmankuvani. Joku toinen tutkija esimerkiksi erilaisesta kulttuurista voisi nähdä todellisuuden toisin ja päätyä erilaisiin tuloksiin. Toki retoriikka on varsin yleismaailmallista, mutta käsitämme kielen ja sen vivahteet osin kulttuurisidonnaisesti. Tyypillistä fenomenologiselle näkökulmalle on myös se, että tutkimuksen avulla pyritään löytämään ja paljastamaan uusia väitteitä ja teorioita (Maykut & Morehouse 1994, 12). Näin myös omalla tutkimuksellani pyrin löytämään ja määrittelemään erilaisia käytettyjä retorisia strategioita tutkimusaineistosta.

Myös ontologiset pohdinnat määrittelevät käytettävää tutkimusstrategiaa. Ontologialla sosiaalisten tieteiden parissa tarkoitetaan näkemystä sosiaalisten yhteisöjen roolista: tarkastelun alla on kysymys siitä, ovatko sosiaaliset yhteisöt objektiivisia vai rakentuuko niiden todellisuus yhteisön toimijoiden ja toimien mukaan (Bryman & Bell 2003, 19).

Tutkimukseni nojautuu konstruktionismiin, joka näkee esimerkiksi organisaatioiden todellisuuden rakentuvan ja muuttuvan kaiken aikaa yhteisön toimintatapojen ja sääntöjen mukaan (Bryman & Bell 2003, 20).

Näiden tieteenfilosofisten pohdintojen perusteella olen päätenyt valitsemaan tutkimusstrategiaksi laadulliseen tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä ihmisten sanojen ja tekojen tutkiminen ja ymmärtäminen narratiivisuuden tai kuvailun kautta (Maykut & Morehouse 1994, 2). Laadullinen tutkimus keskittyy usein sanoihin ja niiden tarkoitukseen, sillä sanojen kautta ihmiset tulkitsevat ympäröivää maailmaa: me esimerkiksi luomme maailmaa sanojen kautta, selitämme asioita sanoilla ja puolustamme mielipiteitämme sanojen kautta (Maykut & Morehouse 1994, 18).

### **3.3.1 Retorinen analyysi**

Seuraavaksi esittelen tutkimusmenetelmänä käyttämäni retorisen analyysin. Retorinen analyysi keskittyy tekstiin ja sen vaikutuskeinoihin; tärkeää analyysille on niin tekstin asiasisältö kuin kielellinen ilmiasu (Kakkuri-Knuutila 2011b, 234). Retorinen analyysi on kiinnostunut kieleen sisältyvistä tunnelatauksista sekä puhujan ja kuulijan välisestä suhteesta (Kakkuri-Knuutila 2011b, 234). Yleisösuhte onkin merkittävä retorisen analyysin osa-alue, sillä puhe ei koskaan ole vain puhetta ”jostakin” vaan se on aina myös puhetta ”jollekin” (Jokinen 2006b, 128). Referenssiviestinnässä teksti on suunnattu pääsääntöisesti potentiaalisille ostajille, joten on tärkeää tarkastella, että argumentaatio on tälle yleisölle sopivaa ja tehokasta. Vaikeasti hahmotettavien business-to-business-asiantuntijapalveluiden konteksti, jossa tutkimani diskurssit käydään, tuovat oman lisänsä yleisösuhteen tarkasteluun. Referenssiviestinnän yleisö on yrityksissä toimivia päätöksentekijöitä, joiden tavoitteena on saada edustamilleen organisaatioille mahdollisimman hyviä kumppaneita.

Retorinen analyysi erittelee erilaisia retorisia tehokeinoja ja tutkii millaisten suostutellun tai vakuuttelun keinojen avulla yleisöä pyritään taivuttelemaan argumenttien ja puhujan puolelle (Jokinen 2006a, 47). Tärkeitä analysoinnin kohteita ovat esimerkiksi rinnastukset, metaforat sekä esimerkiksi ilmaisun värikkyyks (Kakkuri-Knuutila 2011b, 234). Retorinen analyysi ei siten pyri tulkitsemaan asioiden ja ilmiöiden perimmäistä olemusta – sillä se ei ole mahdollista – vaan se keskittyy nimenomaan asioiden argumentointiin (Jokinen 2006b, 126. Katso myös esimerkiksi Billig 1996). Retorinen analyysi ottaa kantaa siihen, miten asiat esitetään ja miten tekstillä pyritään vaikuttamaan.

Uuden retoriikan keskeinen teoreetikko Kenneth Burke korostaa retorisen analyysin roolia inhimillisen toiminnan tutkimisen välineenä (Summa 1996, 54). Myös Jokinen (2006b, 127) muistuttaa argumentoinnin olevan sosiaalista toimintaa, jolloin argumentoinnin analyysillä päästään käsiksi lähettäjän sosiaalisiin pyrkimyksiin. Referenssiviestinnän lopullisena tavoitteena on saada uutta liiketoimintaa ja kasvattaa myyntiä, joten tarkastelen argumentointia tässä valossa. Burke myös nostaa retorisen analysoinnin tehtäväksi paljastaa kieleen liittyviä retorisia motiiveja ja piilomerkityksiä; tällöin voidaan puhua kielen ”demystifikaatiosta” (Summa 1996, 62). Ja kuten argumentaatio on keskeistä retoriikalle – on argumenttien kriittinen arviointi olennainen osa retorista analyysiä (Kakkuri-Knuutila 2011b, 239). Retorisen analyysin kiinnostuksen kohteena on tarkastella, miten tekstit tai puhe ovat rakentuneet argumentatiivisesti (Jokinen 2006a, 47). Toki retorille analyysille on tärkeää myös tekstin kokonaisuuden arviointi yksittäisten argumenttien tarkastelun ohella; tekstin kokonaisuuden muodostavat muun muassa tekstin tyyli, järjestys sekä painotukset (Kakkuri-Knuutila 2011b, 236–237).

Tärkeää on, että retorisen analyysin tekijällä on empiiristä tietoa analysoitavan tekstin käsittelemästä asiasta; hänen on myös ymmärrettävä muun muassa mitä tekstillä tavoitellaan ja mille yleisölle se on suunnattu (Kakkuri-Knuutila 2011b, 234). Koen itse olevani soveltuva analysoimaan referenssiviestintää retorisen analyysin avulla, sillä olen toteuttanut asiantuntijapalveluiden business-to-business-viestintää laajemminkin referenssiviestintä mukaan lukien. Tutkimustyötä tehdessäni pidän mielessä, että retorisen



analyysin tekijän ei ole tarkoitus eläytyä tekstiin tai vastaanottajan asemaan, vaan tilanetta täytyy seurata ulkopuolelta, jolloin on helpompi kuvata keinoja, joilla tekstin lähettäjä pyrkii vaikuttamaan yleisöönsä (Kakkuri-Knuutila 2011b, 234). Myös Jokinen (2006b, 129) muistuttaa, että retorista analyysia tekevän tutkijan ei ole tarkoitus asettua tuomarin rooliin pohtien argumenttien todenperäisyyttä, vaan huomio on kiinnitettävä strategioihin, joita argumentoinnissa käytetään. Toki retorisen analyysin tekemiseen liittyy aina tulkintaa (Leach 2000, 218) ja esimerkiksi tutkijan tausta ja maailmakuva vaikuttavat analyysin tuloksiin.

Laadullinen tutkimus keskittyy tekoihin sekä sanoihin ja niiden merkityksiin. Laadullisen tutkimuksen, jota retorinen analyysi edustaa, tehtävänä on löytää malleja ja kaavoja käytetystä kielestä sekä teoista kielen takana (Maykut & Morehouse 1994, 18) ja siten selittää todellisuutta. Jotta retorinen analyysi saa laajemman kontekstin ja viitekehyksen on syytä tutustua lyhyesti myös diskurssianalyysiin, joka toimii ikään kuin kattoterminä retoriselle analyysille. Cheney et al. (2004) määrittelevät retoriikan humanistiseksi tavaksi tutkia diskursseja. Laajemmassa merkityksessään diskurssianalyysi pyrkii ymmärtämään ja selittämään maailmaa tekstien ja diskurssien tulkinnan kautta. Sosiaalisen maailman ymmärtäminen on myös retorisen analyysin pohjimmainen tavoite ja se soveltuu hyvin organisaatiotutkimuksen menetelmäksi, sillä retoriikan avulla pyritään muun muassa rakentamaan yrityskuvaa ja organisaation identiteettiä (Cheney et al. 2004, 87). Myös Kuronen, Tienari ja Vaara (2005, 250) korostavat retorisen analyysin tärkeyttä organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen välineenä. Diskurssianalyysin voima pohjautuu muun muassa Phillipsin ja Hardyn (2002a, 3) nostamaan seikkaan siitä, että sosiaalinen todellisuus rakentuu diskurssien avulla ja ilman diskurssien ymmärtämistä emme voi ymmärtää todellisuutta, kokemuksiamme emmekä edes itseämme. Diskurssianalyysin merkitys todellisuuden tulkitsijana perustuu siten suurelta osin jo esittelemälleni sosiaalitieteiden kielelliselle käänteelle (katso kappale 2) ja se keskittyy erityisesti prosesseihin, joilla sosiaalista todellisuutta rakennetaan ja ylläpidetään (Phillips & Hardy 2002a, 4). Tärkeää diskurssianalyysille on tutkittavan tekstin konteksti, sillä diskurssit liittyvät aina toisiinsa, eikä niitä voi täysin ymmärtää ilman

kontekstin tarkkailua ja ymmärtämistä (Fairclough & Wodak 1997, 277). Huomionarvoista on myös se, että diskurssianalyysi voidaan ymmärtää sekä tutkimusmenetelmänä sekä tutkimusmetologiana (Phillips & Hardy 2002a). Retorinen analyysi sen sijaan on yksittäinen tutkimusmenetelmä, joka ammentaa voimansa diskurssianalyysin laajasta maailmasta ja sen tarjoamasta maailmankuvasta.

### **3.3.2 Käytännön tutkimustyö**

Tutkimusmenetelmänä käytän retorista analyysia, jonka avulla pyrin tunnistamaan erilaisia retorisia strategioita tutkimusaineiston artikkeleista. Viitekehyksenä käytän kirjallisuuskatsauksessa identifioimiani referenssiviestinnän myyjäryitykselle tulevia välillisiä, suoria tai lopullisia hyötyjä ja tavoitteita sekä teoriaa retoriikasta ja erilaisista retorisista vaikutuskeinoista.

Käytännössä tutkimustyöni noudattelee seuraavan kaltaista prosessia. Ensin perehdyn tutkimusaineiston artikkeleihin huolellisesti. Tarkastelen artikkeleita kokonaisuudessaan sekä niiden tekstisisältöä muun muassa referenssiviestinnän näkökulmasta kiinnittäen huomiota esitettyihin yhteistyön hyötyihin ja miten ne edesauttavat referenssiviestinnän tavoitteita, kuten uusien asiakassuhteiden syntyä, lisämyyntiä, maineen ja luottamuksen rakentamista, palveluiden konkretisointia, uusille markkinoille siirtymistä ja mahdollisia muita tavoitteita. Tarkkailen myös kolmannen osapuolen roolia ja miten esimerkiksi kolmas osapuoli esitellään tekstissä ja miten tämän osapuolen luottamusta herättäviä tekijöitä ja ominaisuuksia käsitellään. Retoriikan näkökulmasta tarkastelen argumentointia ja mitä retoriikan vaikutuskeinoja on käytetty. Poimin esimerkkilauseita ja kappaletta, joissa eri vaikutuskeinot esiintyvät tekstissä. Logokseen, paatokseen ja eetokseen perustuvien argumenttien lisäksi kiinnitän huomiota myös muihin retoriikan vaikutuskeinoihin. Pohdin artikkelin retorista tilannetta ja sen pääasiallista yleisöä sekä arvioin, miten argumentointi sopii kyseiselle yleisölle. Lopuksi teen lyhyen yhteenvedon artikkelista kokonaisuudessaan kiinnittäen huomiota myös esimerkiksi kuviin, otsikointiin ja

erilaisiin tekstiä täydentäviin informaatoruutuihin tai kainalojuttuihin. Samalla kirjaan ylös avainsanoja ja vaikutelmiani artikkelista; eli siitä, mitkä ominaisuudet, vaikutuskeinot ja strategiat tekstistä nousevat esiin. Analysointivaiheen jälkeen tunnistan ja identifioin artikkeleissa käytetyt retoriset strategiat myös nimeten ne. Kirjoitan ylös strategioiden ominaispiirteet ja yleisen kuvauksen strategioista sekä niiden tavoitteista. Analysoin yhteistyön esitettyjä hyötyjä ja miten myyjäyrityksen tuoma lisäarvo kolmannen osapuolen liiketoimintaan tuodaan esiin sekä miten yhteistyötä muuten kuvaillaan. Merkittävää on myös kolmannen osapuolen rooli strategiassa. Tulosten esittelyvaiheessa käsittelemän strategiaa retoriikan näkökulmasta keskittyen käytettyihin retorisiin vaikutuskeinoihin ja argumentointiin. Lopuksi pohdin erilaisia tyypillisiä käyttökohteita eri strategioille.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuus ja pyrkimys objektiivisuuteen ovat tärkeitä. Maykut ja Morehouse (1994, 19) muistuttavat, että sanojen ja niiden tarkoitusten määrittely voi olla jopa jollain tasolla poliittista toimintaa, sillä objektiivisuus on lähes mahdotonta saavuttaa. Meistä jokainen tulkitsee sanoja ja tekstejä omalla tavallaan käyttäen omia kokemuksiaan, asenteitaan ja esimerkiksi koulutustaan viitekehyksenään. Voidaan siten sanoa, että tämä tutkimus on oma näkemykseni referenssiviestinnästä ja käyttäen toista tutkimusaineistoa tai jonkun toisen tekemänä tutkimus ja sen tulokset olisivat erilaisia. Nyt työtäni ovat ohjanneet muun muassa oma vahvasti markkinoinnillinen työkokemukseni, viestinnän alan koulutukseni sekä esimerkiksi käytännön kokemukseni referenssiviestinnän tuottamisesta. Luonnollisesti tämän tutkimuksen puitteissa käsittelemäni teoria niin referenssiviestinnästä kuin retoriikasta ohjaavat havaintojen tekemistä tutkimusaineistosta sekä tekstien analysointia. Olen kuitenkin pyrkinyt noudattamaan retorisen analyysin käyttäjälle osoitettua neuvoa siitä, että seuraan argumentointia ulkopuolelta eläytymättä itse vastaanottajan asemaan (Kakkuri-Knuutila 2011b, 234) ja että en tuomari tai tuomitse argumenttien todenperäisyyttä (Jokinen 2006b, 129). Keskityn siten

analysoimaan ja tunnistamaan käytettyjä tehokeinoja ja retorisia strategioita teoriaosiossa luomani viitekehysten puitteissa. Tutkimusaineistona käyttämäni asiakas- ja sidosryhmälehdet sekä tarkemmin analysoimani artikkelit olen pyrkinyt valitsemaan mahdollisimman sattumanvaraisesti, jotta retoristen strategioiden käyttö näyttäytyy mahdollisimman objektiivisesti.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni tulokset. Olen analysoimalla referenssiviestintää edustavia artikkeleita identifioinut erilaisia retorisia strategioita, joita monimutkaisia yrityspalveluita tarjoavat yritykset ja organisaatiot käyttävät asiakas- ja sidosryhmälheissään. Aineistosta löytämäni retoriset strategiat ovat: inhimillistämisen strategia, liiketaloudellistamisen strategia, sankaritarinan strategia, mahdollistamisen strategia, alan haasteisiin vastaamisen strategia ja strategisen kumppanuuden strategia. Toki on tärkeää huomioida, että koko referenssiviestinnän kentästä erilaisia retorisia strategioita löytynee myös muita, mutta oman tutkimukseni aineistoista nämä kyseiset kuusi strategiaa nousivat esiin. Lisäksi tyypillisesti yhdestä lehtiartikkelista on löydettävissä piirteitä eri strategioista, mutta olen määritellyt kunkin tutkimani artikkelin kohdalla sen pääasiallisen retorisen strategian ominaispiirteineen.

Painopisteenä analysoinnissa ovat olleet käytetyt retoriset vaikutuskeinot sekä se, miten niiden avulla on tuotu yhteistyön hyötyjä esiin. Toisaalta olen analysoinut valitsemiani esimerkkiartikkeleja kokonaisuutena, jossa merkitystä on sisällöllä, kieliäällä ja esimerkiksi kuvamaailmalla. Koska referenssiviestinnän erikoispiirteenä on kolmannen osapuolen – tyypillisesti nykyisen asiakkaan – käyttö suosittelijana, olen analysoinut ja huomioinut myös tämän tahon roolia teksteissä sekä miten kolmas osapuoli rakentaa tekstin ja myyjän luotettavuutta. Olen kiinnittänyt huomiota myös argumentointiin kokonaisuudessaan ja miten se sopii tavoitellulle yleisölle. Näin ollen olen määritellyt tyypillisen ominaispiirteet kuhunkin strategiaan sekä pohtinut käyttötilanteita, joissa kyseinen strategia on parhaimmillaan.

## 4.1 Tutkimusaineiston referenssiviestinnän retorinen tilanne

Ensin strategioiden yksityiskohtaisempaa esittelyä luotaan referenssiviestinnän ja etenkin tutkimani median: asiakas- ja sidosryhmälehtien, yleistä retorista tilannetta. Retorisen tilanteen tarkastelu on tärkeää, sillä se määrää millainen argumentaatio on kulloissakin tilanteessa tehokasta, ja millaista puhe- tai kirjoitustapaa tulee käyttää (Kakkuri-Knuutila 2011b, 236). Kuten käsitellessäni retorisen tilanteen merkitystä tekstille kappaleessa 2.2.5, totean vielä, että retorinen tilanne koostuu aina tapahtumista, tilanteeseen osallistuvista toimijoista, heidän keskinäisistä suhteistaan, tavoitteistaan ja näiden synnyttämästä tarpeesta viestiä (Bitzer 1968, 5). Referenssiviestinnän retorisen tilanteen tapahtuma on tutkimusaineistossani tyypillisimmin myyjän ja kolmannen osapuolen yhteistyössä toteuttama projekti, jolla oli alku, toteutusvaihe ja seurantavaihe. Seurantavaiheessa tyypillisesti tarkastellaan projektin tuloksia ja vaikutuksia. Osassa artikkeleista yhteistyötä tarkastellaan yleisemmällä tasolla ja kuvataan sitä abstraktimpaan tyyliin. Tilanteeseen osallistuvat toimijat ovat aineistossa yleisimmin kolmannen osapuolen edustaja tai edustajat, joita haastellaan artikkelissa. Osassa artikkeleista myyjäyrityksen roolia tuodaan aktiivisesti esiin haastatteleamalla organisaation edustajaa tai edustajia sekä tuomalla myyjän tuotteita ja palveluita voimakkaasti esiin. Referenssiviestinnän yleisiä toimijoiden suhteita toisiinsa olen käsitellyt tarkemmin kappaleessa 2.2.1 ja niitä konkretisoi myös kuva 1. Tämä kolmikantainen suhde näkyy erittäin selkeästi myös tutkimusaineistossani: myyjäyritys julkaisee mediana käytettävää asiakas- ja sidosryhmälehteä, jossa tyypillisimmin tyytyväinen nykyisen asiakkaan edustaja kertoo omin sanoin yhteistyöstä sekä sen tuloksista ja hyödyistä. Yleisönä tutkimillani asiakas- ja sidosryhmälehdillä on pääsääntöisesti nykyiset tai potentiaaliset asiakkaat sekä muut sidosryhmät: nämä ryhmät muodostavat referenssiviestinnän kolmikannan viimeisen pilarin eli ostajan. Retorinen tilanne koostuu myös tekstin tavoitteista ja siitä syntyvästä tarpeesta viestiä. Referenssiviestinnän pohjimmaisia tavoitteita ovat lisääntyminen nykyisille asiakkaille ja uusien asiakkaiden hankinta. Näitä lopullisia tavoitteita pyritään saavuttamaan viestimällä muun muassa luottamuksesta ja maineesta, konkretisoimalla palveluita ja pyrkimällä uusille markkinoille esimerkiksi viestimällä uusista palveluista. Referenssiviestintä on siten myynnin ja asiakashankinnan tukiväline. Edellä mainitut tavoitteet

ovat näkyvissä tutkimusaineistossa ja etenkin palvelun ja sen käytöstä saatavat tulokset liiketoimintaan ovat keskeistä palveluita konkretisoivaa sisältöä. Tutkimissani artikkeleissa esitellään myös myyjän uutta liiketoimintaa ja pyritään korostamaan myyjän luotettavuutta ja asiantuntemusta. Luonnollisesti tutkimusaineiston muodostuessa asiakas- ja sidosryhmälehdistä myynnillisistä tavoitteista korostuu lisämyynti nykyisille asiakkaille uudenlaisten palveluiden myynnin muodossa tai yhteistyön laajuutta kasvattaen esimerkiksi koko organisaation tasolle. Asiakas- ja sidosryhmälehtiä voidaan myös käyttää uusasiakashankinnan tukena ja arvatenkin myös tutkimusaineiston julkaisujen vastaanottajiin kuuluu potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi kaikki tutkimani julkaisut löytyvät avoimesti organisaatioiden kotisivuilta, joilta ne ovat kaikkien internetin käyttäjien vapaasti luettavissa.

Retorista tilannetta määrittelee media, jossa diskurssi esiintyy. Tutkimuksessani mediana toimii tietointensiivisiä ja vaikeasti hahmotettavia business-to-business-palveluita tarjoavien suomalaisten yritysten asiakas- ja sidosryhmälehdet. Nykyaikaisessa median murroksessa, jossa viestintä keskittyy yhä voimakkaammin sähköisiin kanaviin, voisi luulla, että perinteisten lehtien aika on ohi. Sähköisen viestinnän kasvu heijastuu myös yritysviestintään ja luonnollisesti myös business-to-business-palveluiden alalla toimivien yritysten viestintäympäristöön, kun erilaisia uusia viestintäalustoja ja esimerkiksi sosiaalisen median kanavia syntyy ja niitä hyödynnetään yhä laajemmin. Mielestäni kuitenkin asiakas- ja sidosryhmälehdillä on oma paikkansa viestinnän kentässä, sillä lukija voi niiden avulla tarkemmin ja kiirehtimättä tutustua sisältöihin. Etenkin referenssiviestinnälle asiakas- ja sidosryhmälehdet ovat yksi luonnollisimmista medioista, koska niiden avulla yhteistyötä voidaan esitellä uskottavasti ja käyttää erilaisia tehokeinoja ja informaatiota syventäviä elementtejä, kuten kuvia, graafeja ja erilaisia informaatoruutuja. On myös syytä huomioida, että koska esimerkiksi kaikki aineistona käyttämäni asiakas- ja sidosryhmälehdet löytyivät verkosta näköispainoksina, selailtavina tai täysiverisinä verkkojulkaisuina, voi niiden sisältöjä hyödyntää myös sähköisen median kanavissa.

Mediaa, sen muotoa tai käyttöliittymää tärkeämpää on mielestäni kuitenkin mielenkiintoinen sisältö. Sisällön tulee olla kohderyhmäänsä puhuttelevaa sekä yleisölleen relevanttia ja uskottavaa. Asiakas- ja sidosryhmälehtien yleisöä ovat päättäjät, jotka pyrkivät hyödyntämään sisältöjä ja niiden tarjoamaa informaatiota työroolissaan. On siten tärkeää huomioida, että koska yhteiskuntaamme ja etenkin työelämää leimaa yhä kasvava kiire sekä ajan ja resurssien riittämättömyys; sisällön laadukkuus, luettavuus ja sen tuoma hyöty ja lisäarvo nousevat yhä tärkeimmiksi. Toisin sanoen, sisällön pitää olla niin mielenkiintoista, että yleisö on valmis uhraamaan sen lukemiseen kallisarvoista työaikaa tai jopa lukemaan julkaisua vapaa-ajallaan. Sisällön on tuotava lisäarvoa tai uutta tietoa, jota voi hyödyntää omassa työssään tai oman työnantajansa eduksi. Tämäkin on osa referenssiviestinnän retorista tilannetta ja tulisi ottaa huomioon sitä laadittaessa. Tutkimusaineistossa sisällön mielenkiintoa ja relevanttisuutta yleisölle pyritään lisäämään muun muassa tekstin narratiivisuudella, selkeällä otsikoinnilla ja artikkelin johdonmukaisuudella. Myös selkeästi esiintuodut hyödyt, kohderyhmää puhutteleva sanasto sekä esimerkiksi erilaiset kainalojutut tai informaatoruudut artikkelissa esiintyvistä tahoista olivat käytettyjä tehokeinoja.

Referenssiviestintä on pääasiassa suunnattu eri alojen päättäjille, joilla on jonkunlainen rooli edustamansa yrityksen ostopäätöksissä. Yleisö on tärkeää tiedostaa niin referenssiviestintää luodessa kuin sitä analysoidessa. Bitzer (1968, 7–8) muistuttaa, että tekstin tulee olla yleisölle merkityksellistä ja heillä tulee olla mahdollisuus toimia muutoksen välittäjinä. Tutkimusaineistossa on näkyvillä piirteitä tiettyyn yleisöön vetoamisesta. Esimerkiksi taloushallinnon päättäjille suunnatun julkaisun artikkelissa on keskitytty lukuihin ja kolmannen osapuolen liiketoimintaa kuvaaviin taustatietoihin, kun taas IT-palveluita tarjoavan organisaation julkaisussa yleisön koostuminen IT-päättäjistä huomioidaan muun muassa käyttämällä alalle tyypillisiä termejä ja osin jopa niin kutsuttua ammattijargonia. Osaamisen kehittämisen palveluita tarjoavan organisaation julkaisussa kohderyhmänä nähdään selkeästi yritysten ylin johto ja artikkelin sanasto onkin tätä yleisöä puhuttelevaa ja palvelun strategista luonnetta tuodaan esiin.



Yleisön ja viestinnän foorumin ohella retorinen tilanne sisältää aina puhujan (Kaakkuri-Knuuttila 2011b, 235). Tästä näkökulmasta referenssiviestintä on varsin mielenkiintoinen ilmiö, sillä puhujana toimii kolmas osapuoli, joka suosittelee varsinaisen referenssiviestintää julkaisevan organisaation palveluita ja toimintaa. Puhujana tutkimusaineistossa näkyy sekä kolmas osapuoli että myyjäyritys. Artikkeleissa käytetään paljon kolmannen osapuolen suoria lainauksia, joissa asiakkaan edustaja kertoo omin sanoin yhteistyöstä. Osassa artikkeleista äänessä on kaksi tai useampi kolmannen osapuolen edustaja. Luottamusta kolmatta osapuolta kohtaan lisätään muun muassa kertomalla haastateltavien henkilöiden titteli, työnkuva tai tarkempi tausta kuvailemalla hänen koulutustaan ja työkokemustaan. Kaikissa analysoimissani artikkeleissa on haastateltavan tai haastateltavien kuva, jolloin henkilö saa kasvot lukijan silmissä. Yleistä on myös se, että kolmannen osapuolen organisaatiosta esitellään taustatietoa esimerkiksi lyhyen kainalotun tai informaatoruudun muodossa. Myyjäyrityksen eli referenssiviestintää julkaisevan organisaation ääni on kuultavissa enemmänkin haastattelua ja haastateltavan suoria lainauksia täydentävänä tekstinä, joka kuvaili yhteistyön tai esiteltävän projektin taustatietoja. Eräässä artikkelissa on esitetty kommentteja myös usean myyjäorganisaation asiantuntijan suulla. Samalla, kun kolmannen osapuolen toimintaa ja organisaation liiketoimintaa esitellään osassa tapauksista hyvin yksityiskohtaisesti, myyjäyritystä ei juurikaan esitellä. Tämä johtunee siitä, että asiakas- ja sidosryhmälehtien yleisölle referenssiviestintää julkaiseva myyjäyritys on ainakin jollakin tasolla tuttu. Osassa tapauksista myyjäyritys jätetään jopa näkymättömäksi taustavaikuttajaksi, jonka yhteys kolmannen osapuolen liiketoimintaan ja menestykseen on luettavissa rivien välistä. Toki tätä lähestymistapaa puolustaa juuri tuo myyjäyrityksen tuttuus ja tunnettuus yleisölle sekä asiakas- ja sidosryhmälehdille tyypillinen ominaisuus, jossa kyseisen julkaisun alussa esitellään julkaisijan toimintaa ja palvelutarjoamaa yleisesti.

## 4.2 Käytetyt retoriset strategiat

Seuraavaksi esittelen löytämäni referenssiviestinnän retoriset strategiat yksityiskohtaisemmin. Esittelen strategioiden yleisempiä ominaispiirteitä ja niiden tavoitteita, otan kantaa kolmannen osapuolen rooliin, erittelen käytettyjä retorisia vaikutuskeinoja sekä nostan esiin luontevia käyttökohteita niille.

### 4.2.1 Inhimillistämisen strategia

Inhimillistämisen strategialla pyritään herättämään tunteita yleisössä. Tämä tapahtuu muun muassa narratiivisuuden eli tarinallisuuden kautta, vetoamalla arvoihin ja käyttämällä päätökseen pohjautuvia argumentteja. Strategian tavoitteena on niin kutsuttujen kovien asioiden esittäminen pehmein arvoihin ja argumentein. Yhteistyön hyötyjä tuodaan esiin rivien välissä ja jätetään tilaa yleisön omalle päättelylle siitä, miten myyjäyrittäminen on vaikuttanut positiivisesti kolmannen osapuolen liiketoimintaan. Inhimillistämisen strategialla tavoitellaan uusia asiakkaita ja lisämyyntiä luottamuksen rakentamisen kautta.

Inhimillistämisen strategiaa edustaa Senaattikiinteistöjen asiakas- ja sidosryhmälehdessä numerossa 2/2015 julkaistu artikkeli ”Työympäristö tekee hyvää”. Artikkelissa esitellään Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) uusia toimitiloja, joiden uudistamisessa Senaatti-kiinteistöt on toiminut rakennuttajana. Artikkelissa haastatellaan THL:n palvelujohtaja Mikko Nissistä. Teksti korostaa miellyttävän työympäristön vaikutusta työhyvinvointiin ja työtehoon ja siten tuodaan esiin Senaatti-kiinteistöjen asiantuntijuutta työympäristöjen suunnittelussa.

Leimaa-antavaa inhimillistämisen strategialle on tarinallisuus. Esimerkkiartikkelin teksti maalaa kuvan miellyttävästä työpäivästä, jossa työympäristö tarjoaa työntekijöille hyvinvointia ja edistää heidän terveyttään. Artikkelin alku on pienellä tarinalla, joka houkuttelee lukemaan lisää:

*Aamupilateksen jälkeinen pikkupalaveri hoituu kävelymatolla. Ehkä tänään voisi myös tsekata verenpaineensa ja katsoa mitä kehonkoostumuksen mittauslaite kertoo. Höyryävä aamukahvikin maistuu kirkasvalolampun alla lehteä lukien erityisen herkulliselta. Ja sitten voikin siirtyä tämän päivän tehtäviin parhaiten sopivaan työtilaan. Silloin kun työympäristö tarjoaa vaihtoehtoja ja virikkeitä, niitä kannattaa hyödyntää.*

Tarinallisuuden lisäksi tekstissä pyritään vetoamaan lukijan tunteisiin. Sillä työtilojen uudistaminen voi olla hyvin tunteita herättävä asia ja tekstistä on tulkittavissa, että hyvin suunnitellulla ja toteutetulla uudistuksella pystytään torppaamaan esimerkiksi muutoksen aiheuttamia pelkoja ja ennakkoluuloja. Tämä tuodaan esiin suoralla lainauksella kolmannen osapuolen sanoin:

*”On ollut mukavaa uudistuksen jälkeen kuulla, kun joku kertoo miten kivaa on kun nyt tapaa ja näkee enemmän ihmisiä. Ja etenkin kun kiitos tulee jonkun sellaisen ihmisen suusta, joka oli aiemmin kertonut rehellisesti pelkäävänsä monitilaympäristöön siirtymistä. Nyt ei kuulemma enää takaisin koppikonttoriin palaaminen tulisi kuuloonkaan. Se on ihan loistavaa kuultavaa.”*

Ominaista inhimillistämisen strategialle on ”kovan asian” – tässä tapauksessa rakennuksen ja sen ominaisuuksien – käsittely pehmein arvoin ja argumentein. Jo esimerkkiartikkelin pääotsikko ”Työympäristö tekee hyvää” sekä väliotsikot ”Kuntosalikokous pitää virkeänä” ja ”Ravintoa sielulle ja keholle” vetävät suorat yhtäläisyysmerkit työympäristön ja inhimillisen hyvinvoinnin välille. Tekstissä maalataan kuvaa hyvistä liikuntamahdollisuuksista, joita käytetään aktiivisesti osana työpäivää; hyvää tekevää ja sielua virkistävästä toimitiloja koristavasta taiteesta; toimitiloihin pääsevää luonnonvalosta sekä esteettömistä näkymistä ympäröivään luontoon. Artikkelissa mainitaan myös ”maukasta ja ravitsevaa ruokaa” tarjoava henkilöstöravintola. Työhyvinvoinnin edistämistä ja työympäristön suunnittelun inhimillistä ja ihmislähtöistä suunnittelua korostetaan myös kertomalla toimitilojen esteettömyydestä varsin seikkaperäisesti ja laajasti:

*Toinen tärkeä kriteeri tilojen suunnittelussa oli esteettömyys. Se alkaa heti aulan vastaanotosta, jossa tiskin toinen pää on madallettu pyörätuolilla asioiville sopivalle korkeudelle.*

*Näkövammaisten liikkumista on helpotettu lattialistoilla. Opasteet ovat pistekirjoituksella ja hissi kertoo ääneen liikkeistään.*

*Automaattisesti aukeavat ovet, esteettömät kulkureitit ja kokoushuoneiden induktiosilmukat kertovat, että THL:n taloon kuka tahansa on tervetullut.*

*”Esteettömyyden eteen tehdyt valinnat tiloissamme ylittävät monilta osin perusvaatimukset. Meillä ne kuuluvat THL:n arvomaailmaan”, Nissinen sanoo.*

Esimerkkiartikkelissa myyjäyriytyksen ja kolmannen osapuolen yhteistyön hyödyt ovat pääsääntöisesti luettavissa rivien välistä. Ne ovat myös pääteltävissä projektin esitelyistä tuloksista: toimitilojen uudistamisen ansiosta työtiloista tuli työhyvinvointia ja työssä viihtymistä edistävät ja tämä tuo luonnollisesti lisäarvoa esimerkiksi vähentämällä sairaspöissaoloja tai jopa terveydellisistä syistä johtuvaa työkyvyttömyyttä. Konkreettisempaa yhteyttä tuodaan esiin niin kutsutussa informaatiolaatikossa, jossa esitetään toteutettua projektia ja myyjäyriytyksen roolia konkreettisemmin. Informaatiolaatikko antaa varsinaiselle artikkelin leipätekstille tilaa keskittyä lopputulosten esittelyyn abstraktimmalla tasolla, eli korostamaan projektin inhimillisiä vaikutuksia. Tämän kaltainen lukijan pääteltäväksi jätetty yhteys ja yhteistyön hyödyt sopivat hyvin inhimillistämisen strategian luonteeseen, sillä kun puhutaan terveyden edistämisen kaltaisista niin kutsutuista pehmeistä arvoista, ovat selkeät konkreettiset mittarit ja niiden tulokset kenties hankalimmin löydettävissä. Toki hyötyjen mittarina voidaan käyttää esimerkiksi henkilötyytyväisyysmittauksen parantuneita tuloksia, mutta on muistettava, että tällaisen tutkimuksen tulokset ovat monien tekijöiden summa ja työtilat vain yksi monista työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Projektia konkretisoidaan jonkin verran ja se tuo sopivaa vaihtelua tunteisiin vetoavan ilmaisan lisäksi. Sillä on syytä muistaa, että

artikkelissa esitellään myyjän tarjoamaa varsin konkreettista palvelua, joka tähtää uudistettuihin toimitiloihin. Konkretian tuomisesta huolimatta tekstissä säilyy kuitenkin tarinallinen ote:

*Kerroksista löytyy erilaisia tiloja, joissa voi kohdata kollegoja vapaamuotoisesti. Ergonomiasta huolehtivat munuaisen malliset sähköpöydät. Valoisan yhteistilan lisäksi tarjolla on runsaasti erikokoisia, erilaisiin tarpeisiin tarkoitettuja vetäytymistiloja. Jokaiselle työn tekemiselle löytyy sopiva tila tai soppi, vaikka pääsääntöisesti monitilaympäristössä työskenneläänkin avarassa yhteistilassa.*

Myyjäryityksen näkökulmasta kyseisellä artikkelilla tavoitellaan ensisijaisesti uusia asiakkaita, sillä tämän kaltaiset toimitilauudistukset ovat varsin kertaluonteisia projekteja. Laajemmassa mittakaavassa inhimillistämisen strategiaa voi käyttää uusasiakashankinnan lisäksi myös nykyisten asiakkaiden lisämyynnin tukena. Inhimillistämisen strategian avulla voidaan lisätä luottamusta ja rakentaa mainetta.

Strategia antaa tilaa kolmannen osapuolen äänelle ja sen on tunteiden herättämisen ja tarinallisuuden kannalta oleellista. Esimerkkiartikkelissa projektin tuloksista kerrotaan kolmannen osapuolen näkökulmasta: tekstissä tuodaan esiin, miten työtilojen uudistaminen vaikuttaa kolmannen osapuolen henkilöstön arkipäivään. Lisäksi kolmannen osapuolen roolia projektin onnistumisessa korostetaan:

*”Talosta löytyy vahvaa osaamista, panostamista ja sitoutumista. Ilman oman väen aktiivisuutta niin kommentoinnissa kuin toteutuksessakin lopputuloksesta ei olisi tullut näin hyvä mitä se nyt on.”*

Huomionarvoista on, että vaikka kolmannen osapuolen ääni kuuluu läpi tekstin, varsinaisesti organisaatiota ja sen taustatietoja ei esitellä tekstissä tarkemmin. Kolmannesta osapuolesta mainitaan vain organisaation nimi ja esimerkiksi haastateltava esitellään kertomalla vain hänen nimensä ja tittelinsä ”*palvelujohtaja*”. Inhimillistäminen näkyy

tästäkin näkökulmasta tarkasteltuna siinä, että kolmannen osapuolen arvot ja niiden heijastuminen toimitilojen uudistamiseen nostetaan voimakkaasti esiin haastateltavan suoran lainauksen avulla:

*”Toimintamme päämääränä on turvata suomalaisten hyvä elämä oikeudenmukaisessa, kestävässä ja uudistuvassa hyvinvointiyhteiskunnassa. Saman haluamme näkyvän ja tulevan esiin myös omissa tiloissa ja jokapäiväisessä tekemisessämme”, tiivistää THL:n palvelujohtaja Mikko Nissinen.*

Retorisista vaikutuskeinoista tärkein inhimillistämisen strategiassa on arvatenkin päätökseen pohjautuvat, tunteita herättävät argumentit. Esimerkkiartikkelissa jo otsikko *”Työympäristö tekee hyvää”* perustuu päätökseen ja artikkeli alkaa pienellä tunteita herättävällä tarinalla työpäivän alusta uusissa toimitiloissa, jossa *”höyryävä aamukahvikin maistuu kirkasvalolampun alla lehteä lukien erityisen herkulliselta”*. Artikkelissa korostetaan työviihtyvyyttä sekä työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä edistäviä tekijöitä muun muassa kertomalla kuntosalipalveluista, terveellistä ravintoa tarjoavasta ravintolasta ja mielihyvää tuovasta taiteesta. Myös valon määrästä ja esteettömistä näkymistä luontoon kerrotaan varsin tunteita herättävästi. Kukapa ei haluaisi työskennellä toimistossa, jossa *”läpi rakennuksen kulkeva ristikko antaa tilaa valolle ja ajatuksille”*? Työympäristön merkitys organisaation arvojen ilmentäjänä voidaan pitää tunteisiin vetoavana tehokeinona:

*Kun Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tiloja Tilkanmäen kampuksella laajennettiin, yhtenä kolmesta merkittävästä kriteeristä oli, että toimitilojen tulee sekä ratkaisuiltaan että erityistoiminnoiltaan viestiä ja toteuttaa THL:n arvomaailmaa.*

Eetosta käytetään vaikutuskeinona myös varsin runsaasti. Tämä on varsin luonnollista inhimillistämisen strategiassa, sillä lopulta ihmisten panos onnistumisessa ja saavutetuissa hyödyissä on varsin merkittävää. Esimerkkiartikkelissa tämä tarkoittaa sitä, että

lopulta juuri ihmiset tekevät uuden terveellisen ja hyvinvoivan työympäristön ja konkreettinen toimiston infrastruktuuri on vain väline asioiden kehittämiseen. Myös henkilöstön omaa intoa esimerkiksi käyttää kuntosalipalveluita tuodaan esiin ja henkilöstön terveelliset elämäntavat nousevat keskiöön. Tekstissä viitataan usein kolmannen osapuolen omaan panokseen projektin onnistumisessa:

*Mikko Nissinen kiittää sekä oman henkilökunnan että sidosryhmien ammattilaisten panosta uuden monitilaympäristön suunnittelussa. Oman talon asiantuntemusta käytettiin muun muassa kalustuksia mietittäessä, AV- ja turvallisuusjärjestelmien suunnittelussa ja toteutuksessa sekä esteettömyys- ja ergonomia-asioissa.*

Yhteistyön hyötyjä perustellaan huomattavan vähän logokseen perustavilla argumenteilla. Esimerkkinä tällaisista argumenteissa ovat muun muassa ingressissä yksiselitteisesti todetut hyvän työympäristön vaikutukset työtehoon, hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Myös tilojen ominaisuuksia korostavat argumentit kytkeytyvät logokseen, sillä niillä konkretisoidaan uusien tilojen hyötyjä liiketoimintaan ja työhyvinvointiin. Muita käytettyjä retorisia vaikutuskeinoja ovat muun muassa jo mainittu narratiivisuus, värikkäs ja vivahteikas kieli sekä suuret, värikkäät ja tunnelmaa luovat kuvat.

Inhimillistämisen strategia käyttää paljon tunteisiin vetoavaa argumentointia. Tämä on varsin mielenkiintoinen tapa argumentoida ja vaikuttaa yleisöön business-to-business-palveluiden kontekstissa. Yleisesti ajatellaan, että yritysten hankintoja ja päätöksentekoa ohjaavat järkisyyt ja kovat faktat ja niitä tulisi korostaa argumentoinnissa yrityspäättäjille. Tunteisiin vetoaminen argumentoinnissa kuitenkin edesauttaa yleisön sitouttamista ja voittamista puhujan puolelle. Argumentoinnin yleisenä tavoitteena etenkin uuden retoriikan näkökulmasta on toiminta tai toiminta-alttiuden luominen. Voidaankin pohtia, kuinka suoraan toimintaan näin tunneperäinen argumentointi kannustaa yleisöä. Esimerkkiartikkelin argumentointi perustuu lähinnä argumentointia perustelevaan osaan: siinä on kerrottu, mitä toimitiloja uudistamalla on saatu aikaan – vieläpä aika abstraktilla tasolla viitaten työhyvinvointiin ja viihtyisyyteen. Lukijan tehtäväksi jää

päätellä, että työhyvinvoinnin lisääntyminen johtuu suurelta osin myyjäyrityksen toiminnasta. Pääteltäväksi jää myös se, mitä liiketoiminnallisia hyötyjä projektista lopulta on. Toki kenelle tahansa yrityspäätäjälle pitäisi olla erittäin relevanttia ja tärkeää argumentaatiota lukea, millä keinoin työhyvinvointia voidaan edistää. Käytetty argumentaatio on siten mukautettu yleisön mukaan.

Inhimillistämisen strategia sopii hyvin esittelemään esimerkiksi myyjäyrityksen ja kolmannen osapuolen kehitysprojekteja, joiden päätyttyä jokin asia muuttuu merkittävästi parempaan suuntaan ja se vaikuttaa laajasti esimerkiksi työntekijöihin tai muihin kolmannen osapuolen sidosryhmiin. Inhimillistämisen strategian mahdollisia käyttökohteita voivat olla vaikkapa johdon konsultoinnin parissa työskentelevän yrityksen asiakkaalleen toteuttama strategiauudistus, henkilöstön osaamisen kehittämisen projekti tai yrityskaupan seurauksena yhdistyneiden organisaatioiden muutosprosessin hoitaminen.

#### **4.2.2 Liiketaloudellistamisen strategia**

Liiketaloudellistamisen strategian avulla pyritään tuomaan esiin myyjäyrityksen palveluiden aikaansaamia konkreettisia liiketoimintahyötyjä sen asiakkaille. Tämä tehdään esittelemällä konkreettisia lukuja, tuloksia sekä säästöjä tarkan ja yksityiskohtaisen kielen avulla. Liiketaloudellistamisen strategian tavoitteena on suoraviivaisesti perustella myyjän palveluiden etuja sekä myyjäyrityksen asiantuntemusta, ja siten saada aikaan lisäämyyntiä ennen kaikkea uusien, mutta myös olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa.

Liiketaloudellistamisen strategiaa edustaa artikkeli ”Tehokkuutta testausautomaatiolla”, joka on julkaistu Ratkaisu-lehden numerossa 2/2015. Ratkaisu on IT-palveluita tarjoavan CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti. Analysoimani artikkeli esittelee LähiTapiolan



testausautomaation käyttöönottoja ja kyseisen järjestelmän tuomia hyötyjä. Käyttöön-  
otossa LähiTapiolan yhteistyökumppaneina ovat olleet CGI ja sen kumppaniyritys LTC-  
Otso. Artikkelissa haastatellaan LähiTapiolan Service Manager Teemu Laukkasta.

Liiketaloudellistamisen strategian ominaispiirteitä ovat konkreettisten tuloksien, lukujen  
sekä tehokkuuden ja resurssien säästämisen korostaminen. Yhteistyöllä on siis ollut  
konkreettisia liiketaloudellisia hyötyjä useasta eri näkökulmasta katsottuna. On sanottu,  
että business-to-business-liiketoiminnassa palveluiden tai tuotteiden hankkimisen motii-  
vit voidaan erittäin karrikoidusti jakaa kahteen eri kategoriaan: hankinnoilla joko pyri-  
tään säästämään rahaa tai hankkimaan lisää tuottoja. Etenkin rahan säästämisen perustu-  
vat motivaatiotekijät tulevat liiketaloudellistaminen strategiassa näkyvästi esiin. Teks-  
tissä korostetaan kustannusten, ajan ja muiden resurssien säästämistä useassa kohtaa:

*– Regressiotestauksen automatisoinnin tarkoituksena on ollut minimoida  
tuotantohäiriöitä. Mitä aikaisemmassa vaiheessa mahdollisiin virheisiin  
päästään kiinni, sitä vähemmän niistä koituu ylimääräisiä kustannuksia,  
kertoo LähiTapiolan Service Manager Teemu Laukkanen.*

*Ketterän toimintamallin ansiosta sekä Intiassa että Suomessa vältytään ai-  
kaa vievältä sähköpostikirjeenvaihdolta.*

*Laukkanen vahvistaa, että nyky muodossaan 75-prosenttisesti offshorena  
tehtävä työ on tuottanut LähiTapiolalle merkittäviä kustannussäästöjä.*

*Merkittävää lisäarvoa saavutetaan sillä, että myös muut LähiTapiolan  
projektit pystyvät hyödyntämään nyt rakennettua automatisointia.*

Kustannusten säästön lisäksi liiketoiminnassa tulee panostaa myös laatuun ja muihin  
vastaaviin seikkoihin. Täten myöskään liiketaloudellistamisen strategia ei keskity pelk-  
kään edulliseen hintaan ja resurssien säästöön, vaan ottaa huomioon myös laadun kes-  
keisen merkityksen:

*– Kyse ei ole pelkästään testauksen kuluista, vaan myös automatisoinnin myötä saavutettavasta paremmasta laadusta. Samanaikaisesti palvelutoimittajan osaaminen kasvaa, mikä tehostaa testausta tulevaisuudessa, kiittelee Laukkanen.*

Tyypillistä liiketaloudellistamisen strategialle on tarkka ja yksityiskohtainen kieli sekä lukuihin vetoamien. Esimerkkiartikkelissa yhteistyötä perustellaan muun muassa käyttämällä erittäin konkreettista investointilaskelmista tuttua takaisinmaksuaikatekniikkaa:

*Liiketoimintamielessä kriittisten sovellusten toimivuus ja turvaaminen on ollut mittavan kokoluokan projekti, joka maksaa itsensä takaisin noin kahdessa vuodessa.*

Leimaa-antavaa taloudellistamisen strategialle on siinä käytetyt ammattikieli ja alan termit. Esimerkkiartikkelin tekstissä puhutaan muun muassa ”testausautomaatiosta”, ”regressiotestauksesta” sekä ”offshorena tehtävästä työstä”. Ammattikieltä käyttämällä tavoitellaan asiantuntijana näyttäytymistä yleisön – eli tässä tapauksessa IT-alan päättäjien – silmissä. Esimerkiksi seuraava argumentti toki kertoo yhteistyön hyödyistä konkreettisesti, mutta alaan perehtymättömälle sen lopullinen merkitys voi jäädä avoimeksi:

*– Nykyiseen palveluun kuuluvien testiajojen rinnalla on mahdollista toteuttaa erillisiä ajoja esimerkiksi uusien järjestelmäversioiden yhteydessä, summaa Laukkanen.*

Liiketaloudellistamisen strategia esittelee yhteistyön hyötyjä erittäin konkreettisesti. Tällainen konkretia sopii hyvin uusasiakashankinnan tueksi, sillä monimutkaisista palveluista puhuttaessa selkeät tulokset, esimerkiksi rahan ja resurssien säästämisen muodossa, avautuvat hyvin myös varsinaista palvelua tuntemattomalla. Säästöjen korostaminen asettaa myyjän myös tietyllä tapaa ostajan puolelle ja kumppaniksi: taustalla on ajatus siitä, että yhdessä tekemällä saavutetaan liiketoimintahyötyjä, ja että myyjä haluaa

edesauttaa ostajan liiketoimintaa. Tämä luonnollisesti herättää luottamusta myyjää kohtaan. Liiketaloudellistamisen strategian konkreettinen esitystapa tukee myös uusille markkinoille siirtymistä. Näin voidaan kokonaan uutena palveluntarjoajana tai uudenlaisten palveluiden tuottajana perustella kouriintuntuvasti yhteistyön hyötyjä ja yhteistyön arvoa.

Kolmannen osapuolen roolia esimerkkiartikkelissa avataan kertomalla organisaation viimeaikaisista liiketoimintamuutoksista, jotka ovat looginen syy yhteistyöllä. Kahden varakuutusalan yrityksen yhdistäminen vaatii järjestelmien yhdistämistä jolloin ”*samalla tunnistettiin tarve regressiotestauksen kehittämiseksi*”. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että esimerkkiartikkeli esittelee palveluverkosta, jossa osapuolina ovat kyseiseen testausautomaatioprojektiin osallistuneet IT-palvelualustan tarjonnut CGI, sen kumppanina toiminut ja varsinaisen testausautomaation hoitanut LTC-Otso sekä LähiTapiola ostajan roolissa. Tämä osoittaaakin, että referenssiviestinnän avulla voidaan kertoa ja konkretisoida erilaisia palveluverkostoja ja yritysten muodostamia ekosysteemeitä. LTC-Otso esitellään artikkelin viimeisellä sivulla informaatioruudussa ja tämä sopii taloudellistamisen strategian yksityiskohtaiseen esitystapaan.

Logokseen perustuvat argumentit ovat luontevasti tyypillisimpiä tällä strategialle: argumentit pohjautuvat lukuihin, tehokkuuteen, nopeuteen, tarkkuuteen, laatuun sekä säästettyihin resursseihin. Tämä on luontevaa, sillä yleisesti uskotaan, että liiketoimintaan liittyvät päätökset tehdään tiukasti pelkästään järjen avulla, jolloin tunteille ei ole tilaa. Etenkin lukujen runsas käyttö on järkeen ja itse argumentin uskottavuuteen vetoamista:

*Automatisoinnin ansiosta käyttötapauksen testaus pystyttiin suorittamaan tarkasti muutamassa minuutissa.*

Esimerkkiartikkelin muita lukuihin perustuvia logos-argumentteja ovat esimerkiksi jo mainitsemani projektin takaisinmaksuajan korostamien. Logoksen käyttö näkyy myös sekä pääotsikossa ”*Tehokkuutta testausautomaatiolla*” että väliotsikoissa ”*Nopeita ja tarkkoja testituloksia*” ja ”*Jatkossa laajemmat käyttömahdollisuudet*”. Tehokkuus on

oleellinen arvo liiketaloudessa samoin kuin monistettavuus ja sitä kautta saavutetut resurssisäästöt.

Eetos ei ole paljoa hyödynnetty retorinen vaikutuskeino liiketaloudellistamisen strategiassa. Kenties tämä johtuu siitä, että tarkkaan kerrottujen tulosten uskotaan puhuvan puolestaan, jolloin itse puhujan uskottavuuteen ei ole niin voimakasta tarvetta panostaa. Esimerkiksi haastateltavasta on mainittu vain titteli. Taustatietona toki mainitaan kolmannen osapuolen viimeaikaiset muutokset liiketoiminnassa. Paatosta ei käytetä retorisenä vaikutuskeinona ja tämä onkin luonnollista, sillä liiketoiminnassa ei välttämättä ole tilaa tunteille silloin kun tarkat faktat lukuineen puhuvat puolestaan.

Muita käytettyjä retorisia vaikutuskeinoja ovat muun muassa ammattikieli ja alalle tyypilliset termit. Tämä sopii liiketaloudellistamisen strategiaan hyvin, sillä se indikoi sitä, että myyjä tuntee syvällisesti asiakkaidensa liiketoiminnan ja ”puhuu samaa kieltä”. Myös yksityiskohtainen kieli on tarkoituksenmukaista tälle strategialle. Tällöin lukijalle tulee selkeä ja konkreettinen käsitys, mitä on tehty:

*Ensimmäisessä vaiheessa automaattisen testauksen piiriin valikoitiin noin 200 yleisintä käyttökäyttötapausta, joihin lukeutuivat muun muassa järjestelmän avaus, uuden vakuutuksen ottaminen sekä vakuutushintojen laskeminen.*

Argumentoinnille leimaa-antavaa ovat jo mainitsemani tarkat luvut ja määritelmät. Tällainen argumentointi on uskottavaa ja puhuttelee tavoiteltua yleisöä. Luvut puhuvat puolestaan, jolloin lukijan vakuuttaminen yhteistyön hyödyistä on ilmeistä. Tämä myös luo selkeän toiminta-alttiuden tutustua lisää tarjottavaan palveluun tai ottaa myyjään yhteyttä. Argumentoinnin tukena käytetään vertailevaa esittämistapaa, jossa kerrotaan miten paljon resursseja käytettiin ennen, ja miten toteutettu projekti pienentää resurssien tarvetta. Näin ollen argumentointi on hyvin loogista, todenperäistä ja järkeen vetoavaa:

*Automatisoinnin ansiosta käyttötapauksen testaus pystyttiin suorittamaan tarkasti muutamassa minuutissa. Manuaalisesti vastaavan testirupeaman suorittamiseen olisi kulunut puolisen tuntia.*

Tyypillisiä käyttökohteita liiketaloudellistamisen strategialle ovat esimerkiksi IT-alan palveluiden referenssiviestintä. IT-alan palveluita kun voi olla erittäin hankala verrata toisiinsa ja niitä on hankala ostaa. Tyypillisesti IT-alan projektit ovat aina erilaisia ja lopputulos riippuu paljolti, miten palveluntarve on etukäteen määritelty. Ne ovat hyvin yleisesti kalliita toteuttaa ja esimerkiksi käyttöönotto vie runsaasti aikaa ja muita resursseja. Tiukasti liiketoimintahyötyihin ja resurssien säästämiseen keskittyvä strategia konkretisoi palveluita ja perustelee, miksi esimerkiksi jotain IT:n osa-aluetta kannattaa kehittää, vaikka entisilläänkin palveluilla ja järjestelmillä ”tulotaisiin toimeen”. Liiketaloudellistamisen strategia sopii myös muihin erityisen monimutkaisten ja vaikeasti hahmotettavien palveluiden referenssiviestintään niin uusasiakashankinnan kuin lisämyynnin tukena.

#### **4.2.3 Sankaritarinan strategia**

Sankaritarinan strategialla tavoitellaan yleisön voittamista tarinan puolelle voimakkaan tarinallisuuden ja tunteiden herättämisen kautta. Sankaritarinan avulla myyjä esitetään mahdollistajana ja taustavaikuttajana, jonka avulla ainutlaatuinen hanke on voitu toteuttaa. Sankaritarinan strategia kertoo lineaarisesti etenevän tarinan kolmannen osapuolen näkökulmasta.

Sankaritarinan strategiaa edustaa Suomen Teollisuussijoitus Oy:n sidosryhmälehti Kasvun numerossa 1/2015 julkaistu artikkeli ”Kotka sai jättipotin”. Artikkelin on osa Kasvulehden Case-juttusarjaa ja se esittelee kotkalaisen paperitehtaan Kotkamills Oy:n toisen paperikoneen muuttamista valmistamaan pakkauskartonkia aikakauslehtipaperin sijaan

osin Suomen Teollisuussijoitus Oy:n rahoittamana. Haastateltavana artikkelissa on Kotkamills Oy:n toimitusjohtaja Markku Hämäläinen.

Tyypillisiä piirteitä sankaritarinan strategialle on tekstin narratiivisuus eli tarinallisuus ja tekstin muodostama lineaarinen tapahtumasarja: hankkeen vaiheet kerrotaan aikajärjestyksessä tarinan muotoon puettuna syy-seuraus-yhteyttä korostaen. Strategia korostaa hankkeen ainutlaatuisuutta ja siihen osallistuvien osapuolien vankkaa ammattitaitoa omalla alallaan. Sankaritarina henkilöityy vahvasti yhteen henkilöön, jonka taustalla on ollut merkittäviä taustavaikuttajia, joiden avulla koko ”sankarillinen” hanke on kyetty toteuttamaan. Esimerkkiartikkeli on positiivinen onnistumistarina, jossa rakennemuutosalueella Kotkassa sijaitseva ja taloudellisissa vaikeuksissa olevalla metsäteollisuuden alalla toimiva yritys pystyy rahoituksen saatuaan tuottamaan suomalaisesta raaka-aineesta kannattavasti merkittäville kansainvälisille asiakkailleen huippulaadukkaita tuotteita kohtuuhintaan ja vieläpä ekologisesti. Sankaritarinan strategia herättää erilaisia tunteita ja näin ollen pyrkii voittamaan lukijan puolelleen. Tutkimani tarina on jopa kansallistunnetta herättävä, sillä siinä korostetaan kuinka kolmas osapuoli on siirtynyt amerikkalaisesta omistuksesta suomalaisille ja nyt se pystyy edesauttamaan suomalaista liike-elämää ja työllistymistä:

*”Onneksemme Suomessa on laaja verkosto ihmisiä, joille metsäteollisuus on sydämen asia. Tieto hankkeestamme kantautui MB Rahastojen asiantuntijoille, joiden kanssa kävimme perusteellisesti läpi hankkeeseen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Investointi löysi kodin Kotkasta.”*

Yhteistyön suoranaiset hyödyt ovat luettavissa rivien välistä. Sankaritarinan strategia esittelee myyjän taustavaikuttajana ja mahdollistajana, jonka ansiosta kolmannen osapuolen liiketoimintaa voitiin menestyksellisesti kehittää ja luoda uutta kannattavaa liiketoimintaa. Strategia antaa tilaa kolmannen osapuolen narratiiviselle tarinalle, jossa kuvaillaan lähtötilanne, hankkeen eteneminen sekä lopulta sen tulokset. Toisaalta myyjäryhtymisen kuvaaminen hankkeen taustavoimana edistää sen palveluiden tunnettuutta, mainetta sekä luottamusta ja sitä kautta tavoitellaan lisämyyntiä ja uusia asiakkaita.

Sankaritarinan strategiassa hyödynnetään myös jonkun verran konkretisointia, sillä siinä käytetään lukuja ja esimerkiksi kuvaillaan miten myyjäyrityksen ansiosta kolmannen osapuolen liiketoimintaedellytykset paranivat. Esimerkkiartikkelissa yhteistyön takia Kotkamills Oy voi jatkaa ja kehittää liiketoimintaansa vastaamaan asiakkaidensa toiveita ja siten parantaa kilpailukykyään:

*Päällystettyä aikakauslehtipaperia valmistanut konelinja saadaan voitolliseksi kartonkituotannossa.*

Sankaritarinan strategia antaa tilaa kolmannen osapuolen menestystarinalle. Esimerkkiartikkelissa kolmatta osapuolta esitellään monipuolisesti hankkeen ja organisaation ainutlaatuisuutta korostaen. Kolmatta osapuolta kuvaillaan muun muassa perinteiseksi suomalaiseksi yritykseksi, jolla on 140 vuoden historia ja joka työllistää 500 henkilöä. Sen lisäksi yritys edustaa huipputeknologiaa ja tuottaa laadukkaita lopputuotteita:

*”Kotkan paperitehdas nousee uusine tuotteineen toimialallaan maailman parhaiden tuotantolaitosten joukkoon.”*

Artikkelin tekstissä korostetaan, että kolmannella osapuolella itsellään on merkittäviä kansainvälisiä asiakkaita, kuten Starbucks ja Coca-Cola. Näitä maailman tunnetuimpia brändejä kolmas osapuoli pyrkii palvelemaan entistä paremmin ja se voi liiketoimintaansa kehittämällä voi jatkossa valmistaa sellaisia tuotteita, joita heidän asiakkaansa toivovat:

*Kävi myös ilmi, että suuret loppukäyttäjät Euroopassa kaipasivat uusia ja kokoluokaltaan merkittäviä pohjoismaisen taivekartongin toimittajia, koska osalla niiden toimittajista oli yhä suurempia intressejä Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa Euroopan sijaan.*

Esimerkkiartikkelissa haastateltavan Markku Hämäläisen asiantuntemusta ja taustaa esitellään laajasti ja hänet nostetaan ”pääsankariksi” hankkeen onnistumisen taustalla. Hä-

nen työhistoriaansa ja saavutuksiaan alalla avataan ja mainitaan hänen olevan muun muassa tekniikan tohtori. Häntä luonnehditaan hankkeen ”primus motoriksi” ja näin ollen sankaritarin päätoimija saa kasvot ja identiteetin:

*”Meille sijoittajina tärkein valintakriteeri on hanketta ajavan tiimin ammattitaito. Kun hyvää ideaa ovat toteuttamassa parhaat ammattilaiset, investointi yleensä kannattaa. Markku Hämäläinen tiimeineen vakuutti meidät”, Puhakka kertoo.*

Retorisista vaikutuskeinoista sankaritarinan strategiassa käytetään eniten tunteisiin vetoavaa paatosta. Ennen kaikkea paatos tulee esiin kerrotun sankaritarinan kautta, jossa edetään vaikeuksien kautta voittoon hankkeen haasteista huolimatta:

*”Rahoituksen järjestäminen oli haastava projekti. Ulkomaiset rahoittajat ovat seuranneet huolestuneina maamme työmarkkinatilannetta, ja suomalaiseseen energiapolitiikkaan liittyy tukiriski. Valtion tulisi välttää tukea sahanpurun polttamiselle. Esimerkiksi Kotkassa sahanpuru ja hake ovat raaka-aineita, joita jalostetaan arvokkaiksi vientituotteiksi”, Hämäläinen korostaa.*

Esimerkkiartikkelissa vedotaan myös kansallistunteeseen. Tarinassa suomalaiset ostavat kolmannen osapuolen liiketoiminnan amerikkalaisilta ja nyt yhdessä rakennetaan metsäteollisuutta Suomessa ja suomalaisille:

*Onneksemme Suomessa on laaja verkosto ihmisiä, joille metsäteollisuus on sydämen asia.*

Tarinassa on mukana myös hieman tunteita herättävää huumoria. Huumoria kannattaa-kin käyttää tässä strategiassa, sillä se edistää tekstin tarinallisuutta ja arvatenkin pyrkii voittamaan lukijan tarinan toimijoiden puolelle:



*Hämäläinen kertoo kuulleensa ”eräältä savolaismieheltä alan konkareiden aivoriihessä” muutama vuosi sitten, että tietyt elintarvikkeiden pakkauslajit todennäköisesti tarvitsisivat tehokasta ja osaavaa kartonginvalmistajaa.*

Tunteisiin vetoavan argumentoinnin lisäksi sankaritarinan strategiassa kannattaa käyttää myös järkeen perustuvaa vakuuttamista, sillä business-to-business-palveluiden kontekstissa pelkkä tunteisiin vetoaminen voi jättää argumentoinnin liian yksipuoliseksi. Esimerkkiartikkelin tarinassa korostetaan syy-seuraus-suhdetta: rahoituksen avulla tuotantoa voidaan jatkaa ja kehittää ja siten työllistää ihmisiä. Muita logokseen perustuvia argumentteja ovat muun muassa tärkeiden asiakkaiden mainitseminen nimeltä: uudenlaisia tuotteita kehitetään muun muassa Starbucks- ja Coca-Cola-brändeille. Myös hankkeen ainutlaatuisuutta korostetaan:

*”Tilan ohella Kotkan vahvuuksia ovat hyvä infrastruktuuri, toimiva integraatio, ja sekin, että päällystettyä aikakauslehtipaperia valmistanut kone linja saadaan voitolliseksi kartonkituotannossa.”*

Tarinallisuuden lisäksi esimerkkiartikkelin teksti esittelee ja perustelee hankkeen liiketoiminnallista puolta. Tämä on oleellista, sillä vaikka strategia kertoo sankaritarinan, on sen yleisö yrityspäättäjiä ja sen diskurssi on osa referenssiviestintää:

*Koska uuteen valmistuskonseptiin liittyy vaihteita, jotka vaativat paljon tilaa koneen pituussuunnassa, sopivia tehtaita löytyi Euroopasta vain kolme. Kotkan tehdas oli selvästi paras vaihtoehto.*

Myös rahoittajien vastuullisuus ja asiantuntijuus mainitaan, sillä näin myyjäyritys toimii sankaritarinan mahdollistajana kestävältä pohjalta:

*MB Rahastot selvitti hankkeen tekniset ja taloudelliset riskit ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla. ”Kotkaan tuleva kartonkilinja on ratkaisuna ainutlaatuinen, mutta sen tekniikkaa on käytössä muuallakin. Markkina-*

*analyysi tehtiin huolellisesti, koska merkittävä osa tuotteista on uudenlaisia ja suunnataan uudenglaisille markkinoille. Rakensimme aika paljon varmuusmarginaaleja hankkeen ympärille, ja uskomme siihen vankasti”, Puhakka sanoo.*

Eetokseen perustuvia argumentteja käytetään esiteltäessä kolmatta osapuolta varsin seikkaperäisesti. Näin voidaan korostaa sankaritarinan pääosan esittäjän ja koko hankkeen ainutlaatuisuutta. Esimerkkiartikkelissa kolmatta osapuolta muun muassa verrataan muihin alan toimijoihin ja kilpailukykyä tuodaan esiin:

*”Nykyisillä toimijoilla on biohajoava ja kierrätettävä tuote, jota suurten valmistuskustannusten vuoksi käytetään vain pr-tarkoituksissa. Meidän konseptissamme teknologiaa ja prosesseja on kokeiltu sen verran, että tiedämme saavamme tuotetta markkinoille kohtuuhintaan.”*

Myyjäyrityksen tarkempi rooli hankkeessa avataan informaatoruudessa, joka on jutun lopussa. Tämä sopii myyjän rooliin liiketoiminnan mahdollistajana, joka on leimaa antavaa sankaritarinan strategialle. Näin myös varsinaisessa artikkelissa annetaan tilaa tarinallisuudelle.

Muita tämän strategian retorisia tehokeinoja ovat jo mainitsemani voimakas narratiivisuus. Esimerkkiartikkeli muodostaa kokonaisen tarinan, jossa on alku, keskiosa ja loppu. Tarina etenee lineaarisesti alkutunnusteluista ja taustatutkimuksesta hankkeen toteuttamiseen ja vaikutuksiin:

*”Laskimme tonneja yhteen sekä taivekartongin että suojakerroskartongin puolella, ja katsoimme saavuttavamme tuotekustannustason, jolla investointi voisi kannattaa. Tapasimme laatikoiden ja pakkausten tekijöitä, konverttereita ja näimme yhä selvemmin tilaa markkinalla.”*

Tarinassa korostetaan hankkeen ainutlaatuisuutta ja käytetään paljon superlatiiveja:

*”Kotkassa kesällä 2016 käyttöön otettava 400 000 tonnin vuosituotantoon yltävä kartonkilinja on ainutlaatuinen, ja sille on myös haettu patenttia.”*

Huomionarvoista ja sankaritarinan luonteeseen sopivaa on se, että tekstissä ei juurikaan käytetä konditionaalia vaan asiat todetaan suoraan ja osin jopa itsevarmasti. Kuvatekstissä lainataan hankkeen keskushahmoa Markku Hämäläistä:

*”Päällystettyä aikakauslehtipaperia valmistanut konelinja saadaan voitolliseksi kartonkituotannossa”*

Tyypillisiä käyttökohteita sankaritarinan strategialle ovat merkittävät ja strategiset palvelut, kuten rahoitus- ja vakuutusalan palvelut, johdon konsultointi tai osaamisen kehittäminen. Myös esimerkiksi erityisen onnistunut markkinointikampanja osaavan markkinointikumppanin kanssa voidaan pukea sankaritarinan muotoon. Sankaritarinan strategiaa voi referenssiviestinnässään hyödyntää myyjäyritykset, joiden palvelut mahdollistavat ostajayrityksen liiketoiminnan kehittämisen parhaimmillaan uutta liiketoimintaa luoden. Huomionarvoista se, että sankaritarinat kiinnostavat myös laajempaa yleisöä ja niitä käytetään usein myös niin kutsutun tavallisen journalismin piirissä. Sankaritarina on kiinnostava tapa viestiä onnistuneista hankkeista ja sen avulla voidaan kasvattaa myyjäyrityksen ja sen palveluiden tunnettuutta niin potentiaalisten kuin nykyisten asiakkaiden keskuudessa.

#### **4.2.4 Mahdollistamisen strategia**

Mahdollistamisen strategian avulla pyritään tuomaan esiin myyjän laadukkaat yritystoiminnan tukipalvelut, joita käyttämällä ostaja voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Myyjä on mahdollistaja ja taustatuki, jolle on tärkeää asiakkaidensa menestyminen ja pitkäaikainen kumppanuus. Tämä strategia viestii kolmannen osapuolen menestyksestä – jonka myyjä on osaltaan mahdollistanut – kolmannen osapuolen liiketoiminnan tarkalla kuvailulla.

Mahdollistamisen strategiaa edustaa taloushallinnon palveluita tuottavan Rantalainen Yhtiöiden Tiliposti & Palkka -nimisessä asiakas- ja sidosryhmälehdessä julkaistu artikkeli ”Valo ja ilma valloilleen”. Artikkelin on osa lehden Asiakkuus-juttusarjaa ja se on julkaistu lehden numerossa 1/2014. Artikkelissa kerrotaan Rantalaisen asiakkaan Kera Groupin toiminnasta ja tuotteista sekä haastatellaan yhtiön johtaja Juha Niemistä ja palkkatoimihenkilö Annele Zerlikiä.

Mahdollistamisen strategia tuo esiin myyjäyrityksen tarjoamat palvelut liiketoiminnan tukitoiminnoissa, jolloin asiakas voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Strategia viestii luotettavuudesta, kumppanuudesta ja resurssien järkevästä käytöstä. Mahdollistamisen strategiassa on samankaltaisuutta sankaritarinan strategian kanssa, sillä molemmat keskittyvät kolmannen osapuolen tarinaa, jossa myyjäyritys vaikuttaa taustalla mahdollistaen ja edesauttaen asiakkaansa liiketoimintaa. Mahdollistamisen strategia kuitenkin esittelee enemmän niin sanottuja jokapäiväisiä palveluita, joita kaikki yritykset tarvitsevat liiketoimintansa pyörittämiseen. Sankaritarinan strategia sitä vastoin esittelee yhtä tiettyä ainutlaatuista hanketta.

Mahdollistamisen strategiassa annetaan tilaa kolmannen osapuolen esittelyyn: esimerkiksi artikkelissa liiketoimintaa esitellään muun muassa tarkoin luvuin ja luetteloin. Taustalla on ajatus siitä, että kun kolmas osapuoli käyttää myyjäyrityksen palveluita, voi se keskittyä ydinliiketoimintaansa. Yhteistyön hyödyt ovat siten osittain luettavissa rivien välillä. Myyjä toimii liiketoiminnan mahdollistajana ja tasavertaisena kumppanina. Esimerkkiartikkelissa se näkyy esimerkiksi näin:

*Opettelin ohjelmaa Rantalaisen tuella ja ohjauksessa tapahtumien sisään syötön kautta.*

Myyjän roolia liiketoiminnan mahdollistajana esitellään ja konkretisoidaan esimerkiksi artikkelissa jonkin verran muun muassa riskienhallinnan ja resurssien järkevän käytön näkökulmasta:

*Tämän kokoisen yrityksen palkanlaskennan jättäminen vain yhden henkilön varaan olisi liian iso riski.*

*Toimistotyöt on Kera Groupilla pyritty aina tekemään mahdollisimman vähällä henkilökunnalla. Sen vuoksi yritys on panostanut talous- ja palkkahallinnon prosessien automatisointiin.*

Mahdollistamisen vaikutuksia voidaan kuvata myös erittäin konkreettisesti muun muassa kertomalla vaikutuksista yhden henkilön työnkuvaan ja sitä kautta saavutettaviin hyötyihin sekä resurssien säästöön:

*Vaativan perustamisvaiheen jälkeen Zerlikille on jäänyt palkkahallinnon ohella aikaa avustaa myös Kera Groupin taloushallinnossa, viestinnässä ja markkinoinnissa. - Monipuolinen työnkuva sopii minulle hyvin ja perhe- dyttää samalla laaja-alaisesti perheyrittäjän toimintaan, sanoo Zerlik.*

Myyjän tuoma lisäarvo asiakkaidensa liiketoimintaan syntyy siten resurssien tehokkaan käytön, vaivattomien ja asiantuntevien tukipalveluiden tarjoamisen sekä riskienhallinnan näkökulman kautta. Nämä tekijät lisäävät myyjän luotettavuutta, korostavat asiantuntijuutta ja toimivat siten etenkin uusasiakashankinnan apuvälineenä, sillä yleisesti yritykset tarvitsevat vain yhden palveluntuottajan kutakin tukipalvelua kohden.

Mahdollistamisen strategia esittelee kolmannen osapuolen toimintaa laajasti ja yksityiskohtaisesti. Esimerkkiartikkelissa yritystiedoista on myös informaatoruutu, jossa on keskeiset tiedot liiketoiminnasta. Liiketoimintaa esitellään muun muassa luetteloin:

*Kattovalokupujen lisäksi Kera Group valmistaa akryylimuovista sisustusvalaisimia ja valokatteita maatalous-, liike-, ja pientalorakentamiseen. Valorakenteita käytetään sisäänkäynti-, pyörä- ja autokatoksissa sekä ke-sähuoneissa, terasseilla ja navetoissa. Lisäksi yritys tekee muoviosien ali-hankintatöitä teollisuudelle ja kaupalle.*

*Kera Groupilla on tytäryhtiöt Pietarissa, Tallinnassa, Ruotsissa ja viime toukokuusta alkaen myös Riiassa.*

Myös liiketoimintaa kuvaavat tarkat luvut kertovat toiminnan kokoluokasta ja laadusta. Tämä onkin tärkeää, jotta yleisö saa riittävän kuvan toiminnasta ja voi esimerkiksi verrata oman yrityksensä kokoa ja liiketoimintaa kolmanteen osapuoleen:

*Yrityksellä on 135 työntekijää, joista sata työskentelee yhtiön kahdella tehtaalla Orimattilassa ja loput ulkomailla.*

*Kera Group on Suomen johtava painovoimaisten savunpoistojärjestelmien valmistaja. Sen markkinaosuus kotimaassa on 70 prosenttia. Kattovalokuviissa yrityksen markkinaosuus on sitäkin korkeampi.*

Retorisista vaikutuskeinoista suurimman painoarvon mahdollistamisen strategiassa saa eetos. Keskittyhän kyseinen strategia pitkälti nimenomaan kolmannen osapuolen toiminnan esittelyyn, jota myyjäyritys edesauttaa tarjoamalla tukipalveluita. Kolmannen osapuolen uskottavuutta voidaan korostaa monin eri keinoin, kuten kertomalla sen toiminnasta, historiasta, kasvusta ja nykyisestä menestyksestä.

Myyjäyritys vaikuttaa taustalla ja sen roolia mahdollistajana kuvataan esimerkiksi viittaamalla suoraan sen tarjoamiin perus- ja lisäpalveluihin:

*Zerlik tekee palkanlaskennan Personec W -palkanlaskentajärjestelmällä, jonka Kera Group on hankkinut pilvipalveluna. Palkkapalvelu Rantalainen Lahdesta on kouluttanut ja auttanut Zerlikiä järjestelmän käytössä. Tarvittaessa Rantalaiselta myös neuvotaan ja sijaistetaan häntä palkanlaskennassa. Zerlikillä on myös mahdollisuus osallistua Rantalaisen palkkatoimihenkilöilleen järjestämään koulutukseen*

Esimerkkiartikkelissa logokseen perustuvaa argumentointia löytyy lähinnä kohdasta, jossa kerrotaan yhteistyöstä ja korostetaan myyjän palveluiden avulla saatavaa resursien säästöä ja mahdollisuutta keskittyä ydinliiketoimintaansa. Myös riskienhallinta mainitaan, sillä kun yrityksen tukitoimissa käytetään apuna osaavaa kumppania, saa se tukea toimintaan kaikissa tilanteissa. Logokseen perustuvaa argumentointia voisi hyödyntää tässä strategiassa enemmänkin, kuin esimerkkiartikkelissa tehdään. Tärkeitä kun ovat yhteistyön avulla saavutetut konkreettiset hyödyt liiketoimintaan.

Paatosta mahdollistamisen strategiassa ei juurikaan käytetä. Kenties tämä johtuu siitä, että puhuttaessa niin kutsutuista jokapäiväisistä yrityspalveluista, ne harvoin herättävät suuria tunteita. Vakuuttaminen tapahtuu enimmäkseen lukujen ja muiden faktojen kautta. Toki tunteisiin vetoava argumentointi on varsin tehokasta ja tunteisiin vetoavia elementtejä voi käyttää myös mahdollistamisen strategiassa lukijan mielenkiinnon herättäjänä ja säilyttäjänä. Esimerkkiartikkelissa paatosta edustaa muun muassa päätös ”Valo ja ilma valloilleen” sekä ingressissä käytetty ilmaus ”orimattilalainen Kera Group on valon ja ilman lähettiläs”. Paatoksen avulla voidaan myös pyrkiä saamaan lukija kolmannen osapuolen puolelle. Analysoimassani artikkelissa tämä tehdään korostamalla kolmannen osapuolen olevan perheyritys, joka työllistää jo perustajasuvun kolmatta sukupolvea.

Koska mahdollistamisen strategia keskittyy kolmannen osapuolen liiketoiminnan esittelyyn, näyttäytyvät muut retoriset keinot esittelyn seikkaperäisyydessä. Esimerkkiartikkelissa kolmannen osapuolen toimintaa esitellään liiketoimintaa kuvaavin luvuin, luetteloin ja muine yksityiskohtaisine tietoineen. Näin ollen yleisö saa tarkan kuvan liiketoiminnasta, jota myyjäyritys edesauttaa ja mahdollistaa. On syytä huomioida, että esimerkkiartikkelin yleisöä ovat taloushallinnon päättäjät, joille erilaiset luvut ja mittarit ovat tärkeää. Liiketoimintaa kuvaavat luvut ja yksityiskohdat voidaan nähdä mahdollistamisen strategiassa myös samaistumisen näkökulmasta ja siten ne toimivat sellaisinaan osana argumentaatiota. Lukija voi verrata kolmannen osapuolen liiketoimintaa omaan organisaatioonsa ja näin ollen arvioida, miten hyvin myyjäyritys sopisi oman organisaation kumppaniksi ja tukipalveluiden tuottajaksi.

Mahdollistamisen strategian tyypillisiä käyttökohteita ovat niin kutsutut joka päiväiset yrityspalvelut, joita jokainen organisaatio tarvitsee liiketoiminnassaan. Esimerkiksi taloushallinnon palvelut, mainonnan taktinen suunnittelu ja toteutus sekä IT-palvelut ovat aloja, jotka voivat hyödyntää mahdollistamisen strategiaa referenssiviestinnässään. Strategia sopii erityisesti pitkäaikaisen kumppanuuden hyötyjen esittelyyn, ei niinkään kertaluonteisen projektin onnistumisesta kertomiseen

#### **4.2.5 Alan haasteisiin vastaamisen strategia**

Alan haasteisiin vastaamisen strategia pyrkii esittelemään myyjäyrityksen uusia palveluita, sen asiantuntijuutta, sekä sitä, miten myyjäyritys on mukana ajassa vastaten alan haasteisiin ja asiakkaidensa toiveisiin. Asiantuntijuuden kuvaa vahvistetaan päästämällä ääneen myyjän edustajat ja kuvailemalla uusien palveluiden ominaisuuksia ja hyötyjä. Tärkeitä ovat myös maineen rakentaminen ja luottamuksen kasvattaminen.

Alan haasteisiin vastaamisen strategiaa edustaa konsulttitoimisto Finnish Consulting Group:n (FCG) sidosryhmälehdessä ”FCG Consulting People” numerossa 2/2014 julkaistu artikkeli ”Uutta virtaa vesihuollossa”. Artikkelissa haastatellaan FCG:n omia asiantuntijoita ja kolmannen osapuolen edustajia. Tekstissä kerrotaan erilaisista uusista vesihuoltokentän palveluista, joita FCG tarjoaa. Artikkelin kinalojutussa esitellään uudenlaista Smart water -käsitettä ja FCGSmart-palveluita.

Alan haasteisiin vastaamisen strategialle on tyypillistä puhua myyjäyrityksen näkökulmasta tuoden esiin sen uusia palveluita. Samalla korostetaan myyjän asiantuntemusta ja alan syväosaamista. Myyjäyritys seuraa tiukasti alaa, jolla se toimii. Huomatessaan joltain palvelusektorilta puuttuvan asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluita, se kehittää niitä ja mukauttaa omaa tarjontaansa ja organisaatiotaan asiakastarpeita vastaavaksi. Alan haasteisiin vastaamisen strategiassa puheenvuoro annetaan pääosin myyjäyrityk-



sen asiantuntijoille, jotka esittelevät uusia palveluita ja perustelevat niiden hyödyllisyyttä. Referenssiviestinnälle luonteenomaisesti kolmannen osapuolen näkemystäkin tarvitaan ja tätä tuodaan esiin esimerkiksi pyytämällä pilottiprojekteissa mukana olleilta asiakkailta kommentteja ja ensimmäisiä käyttökokemuksia uusista palveluista. Alan haasteisiin vastaamisen strategialle on ominaista siinä käytetty ammattikieli ja kyseiselle alalle tyypilliset termit:

*Tärkeitä tulevaisuuden alueita ovat myös prosessien ja toiminnan optimointi sekä omaisuuden hallinta. Hulevesien määrällisen hallinnan rinnalle nousee voimakkaasti laadullinen hallinta.*

Referenssiviestinnän näkökulmasta tämä strategia keskittyy uusille markkinoille siirtymiseen ja uusiin palveluihin. Tärkeää on asiakaslähtöisyys, sillä uusia palveluita kehitetään juuri asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet ja haasteet silmällä pitäen. Näiden uusien palveluiden avulla myyjän asiakkaat voivat kehittää omaa liiketoimintaansa. Keskeisiä strategian avainsanoja ovat muun muassa asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, tehokkuus, hyvä hinta-laatu-suhde ja palveluiden laatu. Arvatenkin palveluiden konkreettiset hyödyt ja tulokset eivät ole keskeisessä asemassa tässä strategiassa, sillä uusista palveluista ei välttämättä ole vielä konkreettista käyttökokemusta, saati yhteistyön tuomia tuloksia, joita esitellä. Alan haasteisiin vastaamisen strategian avulla myyjäyrittäjä voi tavoitella kokonaan uusia asiakkaita tai käyttää sitä lisämyynnin tukena, kun olemassa oleville asiakkaille pyritään myymään uudenlaisia palveluita. Myös maineen rakentaminen ja luottamuksen herättäminen voivat olla tämän strategian tavoitteina, sillä uusien palveluiden osalta ostajan täytyy jossain tapauksissa vain luottaa myyjän ammatitaitoon ennen konkreettisia näyttöjä. Myös hyvä maine on tärkeässä asemassa, kun valitaan palveluntarjoajaa, joka on uusi alalla tai joka on lanseeraamassa uusia palveluita.

Kolmas osapuoli jää alan haasteisiin vastaamisen strategiassa sivuosaan. Pääpaino on myyjäyrittäjän toimintojen, palveluiden ja asiantuntijoiden esittelyllä. Kuitenkin esimerkkiartikkelissa on lyhyet kommentit neljältä eri kolmannen osapuolen edustajalta kolmesta eri organisaatiosta. Kolmannen osapuolen edustajista on mainittu vain nimi,

organisaatio ja henkilön titteli. Kolmannen osapuolen henkilöitä esiintyy myös artikkelin kuvituksena yhdessä myyjäyrittäjien kanssa.

Retorisista vaikutuskeinoista alan haasteisiin vastaamisen strategiassa korostuu luonnollisesti eetos, eli puhujan ja hänen uskottavuuteensa viittaava argumentointi. Esimerkkiartikkelissa kerrotaan myyjän uudenlaisesta palvelutarjoamasta ja sen tuomista mahdollisuuksista:

*FCC:n osaaminen kattaa koko vesihuoltokentän tarpeet suunnittelusta rakennuttamiseen, käyttöönottoon ja käyttötukeen.*

Myyjäyrittäjien asiantuntemusta korostetaan artikkelissa tuomalla esiin miten uudet palvelut perustuvat tutkimukseen, ja että uusia palveluita kehittävä myyjäyrittäjä tekee aihepiiristä parhaillaan väitöskirjaa. Juttuun on haastateltu useita myyjän asiantuntijoita eri projekteista ja pääkuvassa sekä kuvatekstissä esitellään myyjän uuden liiketoiminnan vetäjä muun muassa hänen koulutuksensa mainiten:

*FCC:n uutta Vesihuoltotulosaluetta johtaa alaa monipuolisesti tunteva filosofian maisteri, AMK-insinööri Jani Sillanpää.*

Koska tämän strategian tarkoituksena on tuoda myyjän uusia tuotteita ja asiantuntemusta esiin, esimerkkiartikkelissa tuotteista puhutaan niiden tuotenimillä ja niiden ominaisuuksia pyritään esittelemään:

*FCCsmart-tuotteita ovat esimerkiksi vesihuollon käyttöpäiväkirjasovellus Vera, data-analyysiin sekä tuotannon- ja toiminnanohjaukseen sovellettava Mahti, verkostomallinnusohjelmat FCCnet ja -swmm sekä paikkatietopohjainen tiedonkeruusovellus FCCgis.*

Logokseen perustuvaa argumentointia ei ole tässä strategiassa keskeinen. Esimerkiksi yleisesti referenssiyhteyksissä käytetty konkreettisiin tuloksiin ja lukuihin perustuva argumentointi ei ole mahdollista, sillä uusista palveluista ei välttämättä ole vielä konkreet-

tisia näyttöjä joita esittää. Toki järkeen perustuvaa argumentointia voi esittää myyjäyri-tyksen näkökulmasta korostaen esimerkiksi palvelun tuomia kustannussäästöjä ja toimitusvarmuutta, kuten esimerkkiartikkelissa tehdään seuraavasti:

*Perinteistä palvelua tukevat uudenlaiset, älykkäät työkalut ja järjestelmät. Asiakkaiden tarpeisiin löytyy entistä kustannustehokkaampia ja toiminta-varmempia ratkaisuja.*

Vaikka varsinaisia yhteistyön tuloksia ei alan haasteisiin vastaamisen strategiassa pystytä esittämään, voi myös kolmas osapuoli argumentoida logoksen avulla keskittyen muun muassa palvelun ominaisuuksiin ja yhteistyön sujuvuuteen:

*– Tässä projektimallissa suunnittelupaketit ovat inhimillisen kokoisia ja pituisia, joten toivomme suunnitelmilta hyvää hintalaatusuhdetta ja ennen kaikkea laatua, jonka pohjalta urakoiden kilpailuttaminen on selkeää ja urakat sujuvat ilman suunnitelmista johtuvia ongelmia, Yli-Kuivila sanoo.*

Myös uusien palveluiden konkreettiset käyttökohteet voidaan tässä strategiassa tuoda esiin logoksen avulla:

*Mallin avulla saadaan arvioitua esimerkiksi virtaamat ja virtaamapiikit eri tilanteissa ja voidaan mitoittaa suunnitellut järjestelmät. Myös veden laatu on liitettävissä mukaan, kuvailee projektipäällikkö Eeva-Riikka Bossmann FCG:ltä.*

Paatos ei alan haasteisiin vastaamisen strategiassa ole kovinkaan merkittävä. Kun puhutaan uusista palveluista, voi niihin liittyviä tunteisiin perustuvia argumentteja olla vaikeaa löytää luontevasti. Toki mikäli alalta tai palveluiden käyttökohteista on löydettävissä tunteita herättäviä tai muuten merkityksellisiä arvoja, kannattaa niitä käyttää, sillä näin ollen argumentointiin saadaan syvyyttä ja monipuolisuutta. Esimerkkiartikkelissa paatosta on käytetty viittaamalla uusien palveluiden mahdollisuuksiin edistää luonnon-suojelua, joka on positiivisia tunteita herättävä asia. Tekstissä tuodaan esiin myös palveluiden vaikutuspiirissä olevien asukkaiden huomioiminen esiin

*– 1990-luvun lopulla, kun alueen suunnittelu alkoi, ihmiset huolestuivat rakentamisen vaikutuksista lähistön hienoihin järviin. Asia otettiin vakavasti ja jo alueen osayleiskaavaan tuli hulevesimääräys, selostaa hankkeessa alusta pitäen mukana ollut projektijohtaja Pertti Tamminen Tampereen kaupungilta.*

Koska myyjän asiantuntijuuden korostaminen on alan haasteisiin vastaamisen strategiassa keskeistä, muita retorisia keinoja on esimerkiksi alan termien ja ammattikielen käyttö. Strategian näkökulma on myyjäyrytyksen ja sen takia yhtenä tehokeinona voidaan käyttää esimerkkiartikkelin tapaan useita suoria lainauksia myyjän eri asiantuntijoilta ja antaa näin heidän äänensä kuulua. Asiantuntijat voivat esitellä uusien palveluiden mahdollisuuksia ja ominaisuuksia sekä kertoa, miten palvelut vastaavat asiakkaiden kohtaamiin haasteisiin. Informatiivisena osana voidaan käyttää myös erillistä kainalojuttua, joka tarjoaa mahdollisuuden esitellä palveluiden teknisiä ominaisuuksia ja käyttötarkoituksia.

Koska haasteisiin vastaamisen strategiassa keskitytään myyjäyrytyksen ja sen palveluiden esittelyyn, on vaarana, että argumentoinnista tulee liian ”mainosmaista” ja asiakasnäkökulma unohdetaan. Kuten aina, argumentoinnissa keskiössä pitää olla yleisö ja sille relevantit ja uskottavat perustelut. Huomionarvoista on myös se, että koska strategia esittelee uusia palveluita, voi palveluiden konkretisoimiseksi verrata niiden ominaisuuksia ja hyötyjä vastaaviin olemassa oleviin palveluihin tai keskittyä kuvailemaan palvelun erilaisia käyttötarkoituksia. Toki myös myyjän asiantuntijuuden ja yksittäisten asiantuntijoiden esiin tuominen antaa argumentoinnille sille elintärkeää uskottavuutta yleisön silmissä.

Alan haasteisiin vastaamisen strategian tyypillisiä käyttökohteita ovat erityisesti uusien palveluiden, tuotteiden tai liiketoiminnan esittely. Strategia soveltuu useille eri aloille ja erilaisille yleisöille ja sillä voidaan tavoitella kokonaan uusia asiakkaita tai uudenlaisten palveluiden myyntiä nykyiselle asiakaskunnalle.

#### 4.2.6 Strategisen kumppanuuden strategia

Strategisen kumppanuuden strategialla pyritään tuomaan esiin myyjän ja kolmannen osapuolen strateginen ja tasavertainen kumppanuus. Tärkeää on viestiä, että myyjä pystyy oman asiantuntemuksen ja palvelutarjoamansa avulla kehittämään asiakkaidensa liiketoiminnan strategisia osa-alueita tuoden merkittäviä liiketoimintahyötyjä.

Strategisen kumppanuuden strategiaa edustaa aikuiskouluttaja ja työyhteisöjen sekä osaamisen kehittäjä Amiedun verkkolehdestä ilmestynyt artikkeli ”OsaamisLuotsilla Coorille liiketoimintalähtöinen osaamisen johtamismalli”. Artikkelin on julkaistu Amiedun pelkästään internetissä ilmestyvässä asiakas- ja sidosryhmälehdessä Amicassa ja siinä kaksi Coor Service Managementin edustajaa kertoo strategisesta osaamisen kehittämisen projektista, jossa on käytetty apuna Amiedun OsaamisLuotsi-palvelua.

Strategisen kumppanuuden retorisessa strategiassa korostuu myyjän ja kolmannen osapuolen yhteiset päämäärät, yhdessä asioiden kehittäminen ja tasavertainen arvokas kumppanuus. Myyjäryityksen palvelut ovat asiakkailleen strategisia ja niiden avulla kehitetään toimintaa liiketoiminnallisista ja strategisista lähtökohdista. Tärkeää on saavutettu muutos organisaation keskeisissä toiminnoissa kuten esimiestyössä, henkilöstön kehittämisessä tai johtamisessa, joilla voidaan parantaa organisaation kilpailukykyä.

Yhteistyön hyötyjä esitellessä tässä strategiassa ovat keskiössä kolmannen osapuolen strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Tärkeää on esitellä itse kehitysprosessia ja sen vaiheita, jotta yleisölle käy ilmi, miten tavoitteita pyritään saavuttamaan. Esimerkkiaikartikkelissa korostetaan, että henkilöstön osaamisen kehittäminen myyjäryityksen kanssa tiiviissä yhteistyössä on strateginen toiminto, jolla saavutetaan kilpailukykyä:

*– OsaamisLuotsin avulla saimme pidemmän aikavälin, eli useamman vuoden tavoitteellisuutta osaamisen kehittämiseen. Kaikki valmennukset tukevat liiketoimintamme strategiaa.*

*Osaamisluotsin aikana kirkastuvat ne asiat, joihin tarvitaan muutoksia. Jos haluaa olla kilpailukykyinen organisaatio ja kehittää ihmisiä, on aivan välttämätöntä johtaa osaamista. Palvelualalla ihmisten osaamisen kehittäminen on menestyksemme kannalta aivan ehdotonta.*

Tärkeää on korostaa yhteistyötä ja yhdessä tekemistä. Näin kerrotaan tasavertaisesta kumppanuudesta, jossa operoidaan strategian ytimessä. Näkökulmana ja lähtökohtana on se, että myyjäyrittäjä pystyy palveluidensa avulla muuttamaan asiakkaansa keskeisiä prosesseja ja yhteistyöllä on konkreettista vaikutusta:

*Johan Mild kiittää Amiedua hyvästä ja joustavasta yhteistyöstä. – Tekninen toteutus ja työskentelytavat tukivat erittäin hyvin prosessia. Amiedu johti prosessia tough but fair -tyyliin. He osasivat vaatia asioita, jotta tavoitteisiin päästäisiin.*

*– Tarvitsimme systemaattisemman tavan johtaa ja kehittää osaamistamme. Tietenkin tavoitteemme oli vahvistaa meidän kilpailukykyämme. Prosessin seurauksena olemme esimerkiksi todenneet, että haluamme kehittää osaamista systemaattisesti ja tutkintoja lisäämällä saamme lisättyä kilpailukykyämme. Koko johtoryhmä allekirjoittaa yhteisen näkemyksen, että kaiken osaamisen kehittämisen ja kouluttamisen pitää tukea yhtiötämme ja strategiaamme, painottaa Johan Mild.*

Myyjän tuoma lisäarvo tässä strategiassa on sen tarjoamassa mahdollisuudessa kehittää asiakkaidensa liiketoimintaa. Näin asiakas voi saavuttaa strategisia tavoitteitaan. Keskeistä on esitellä muutosprosessia. Referenssiviestinnässä strategisen kumppanuuden strategiaa voidaan käyttää etenkin uusasiakashankinnassa, sillä tyypillisesti tämän kaltaisia strategisten palveluiden tarjoajia organisaatiot tarvitsevat vain yhden lajissaan. Toki esimerkkiartikkelissa on korostettu yhtä palvelutuotetta, joten näin voidaan tavoitella lisämyyntiä nykyisille asiakkaille tämän tietyn palvelun osalta.

Strategisen kumppanuuden strategiassa on tärkeää, että kolmas osapuoli uskoo vahvasti myyjän palveluihin ja myyjän asiantuntemukseen. Esimerkkiartikkelissa onkin paljon suoria lainauksia kolmannen osapuolen edustajilta, joissa he omin sanoin kertovat prosessista ja yhteistyön hyödyistä. Näkökulma on siten vahvasti kolmannen osapuolen. Koska kyseessä on kuitenkin tasavertainen kumppanuus myyjän ja kolmannen osapuolen välillä, on tärkeää, että myös kolmannen osapuolen omaa roolia ja panosta prosessissa korostetaan:

*– Johtoryhmä löysi yhteisen näkemyksen liiketoimintalähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Alamme nyt sen seurauksena kehittää omia prosessejamme ja sitouttaa lisää henkilöitä tähän prosessiin.*

Hankintapäätökset strategisista palveluista tekee tyypillisesti ylin johto. Tällöin on hyödyllistä tarjota tekstissä johdolle samaistumiskohtia ja korostaa johdon merkitystä. Esimerkkiartikkelissa puhutaan koko johtoryhmän roolista ja isosta panostuksesta prosessissa. Myös toimitusjohtajan roolia korostetaan ja tekstissä HR- ja viestintäjohtaja kiittää toimitusjohtajaa hänen panoksestaan:

*Johan Mild sai omalla aktiivisuudellaan, haastamisellaan ja paneutumisellaan johtoryhmän nopeasti näkemään osaamisen kehittämisen kokonaisuuden merkityksen kilpailukyvyyn saavuttamiseksi nyt ja tulevaisuudessa, toteaa Coorin HR- ja viestintäjohtaja Anne-May Asplund.*

Kuten esimerkkiartikkelissa tehdään, kannattaa tässä strategiassa itse artikkelin leipätekstissä keskittyä kyseisen muutosprosessin esittelyyn, jolloin kolmannen osapuolen niin kutsutun yritysesittelyn voi hoitaa erillisessä informaatioruudussa. Näin tekstissä annetaan tilaa itse prosessille, samalla kun yritystiedoilla voidaan vahvistaa kolmannen osapuolen uskottavuutta tai tarjota yleisölle samaistumis pohjaa tarkoin yritystiedoin.

Retorisista vaikutuskeinoista strategista kumppanuutta perustellaan logoksen avulla. Esimerkkiartikkelissa tämä tulee esiin muun muassa korostamalla syy-seuraus-suhteita ja hankkeen prosessimaisuutta sekä lineaarista etenemistapaa:

*Prosessin seurauksena olemme esimerkiksi todenneet, että haluamme kehittää osaamista systemaattisesti ja tutkintoja lisäämällä saamme lisättyä kilpailukykyämme.*

*– Johtoryhmä löysi yhteisen näkemyksen liiketoimintalähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Alamme nyt sen seurauksena kehittää omia prosessejamme ja sitouttaa lisää henkilöitä tähän prosessiin.*

*Olemme nyt määritelleet osaamistasoja eri profiileille, kuten esimerkiksi esimiehille ja asiantuntijoille. Tulemme uudistamaan kehityskeskusteluprosessia ja asetamme vaatimuksia eri profiileihin. Avaamme urapolkuja avoimemmin.*

Yhteistyötä voidaan perustella sen strategisuudella; sillä on käytännön konkreettisia liiketoimintahyötyjä. Myös palveluiden käytännönläheisyyttä ja muita hyviä ominaisuuksia voidaan nostaa esiin:

*Lisäksi prosessi oli todella tehokas ja käytännönläheinen, kuten odotimme.*

Eetosta on suositeltavaa käyttää tässä referenssiviestinnän retorisessa strategiassa, sillä näin saavutetaan uskottavuutta kolmannelle osapuolelle, myyjälle ja itse palvelulle. Kuten todettua, esimerkkiartikkelissa korostetaan kolmannen osapuolen ja etenkin sen johdon panosta muutosprosessissa. Myyjän ja kolmannen osapuolen yhdessä tekemistä ja tasavertaista kumppanuussuhdetta avataan kertomalla heidän aiemmasta yhteistyöstään:

*Amiedu on tuottanut Coorille aiemmin henkilöstökoulutusta, lyhytkoulutuksia ja pidempikestoista tutkintotavoitteista koulutusta. Nyt konsultatiivisen prosessin eli OsaamisLuotsin kautta lähdettiin avaamaan osaamisen kehittämisen tarpeita.*

Myös suora kiittäminen ja kertominen prosessin onnistumisesta suoraan ja ”kaunistelematta” edistävät myyjän uskottavuutta:



*Coorille OsaamisLuotsi oli onnistunut prosessi.*

*Johan Mild kiittää Amiedua hyvästä ja joustavasta yhteistyöstä.*

Koska tämä strategia pyrkii puhumaan korkean tason strategisista hankkeista ja se on suunnattu ylemmälle johdolle, ei paatos ole keskeinen retorinen vaikutuskeino. Argumentointi perustuu järkeen, loogisiin syy-seuraus-suhteisiin ja uskottavuuteen. Toki strategiset ja pitkäaikaiset kumppanuudet voivat olla jopa tunteita herättäviä asioita, joten myös paatoksen käyttöä kannattaa harkita sopivassa tapauksessa. Muita retorisia vaikutuskeinoja on esimerkkiartikkelissa käytetty ylintä johtoa puhutteleva ”strateginen” kieli, joka on tuttua yritysmaailmasta ja niin kutsutusta konsulttikielestä. Vaarana tässä on, että käytännönläheisyys ja konkreettisuus kärsivät ja asiat ilmaistaan liian monimutkaisesti. Hyvää tässä taktiikassa on se, että se puhuttelee pääasiallista yleisöään: yritysjohtoa. Alla poimintoja esimerkkiartikkelissa käytetystä kielestä ja ilmauksista:

*Strategiansa mukaisesti Coor tarjoaa erityisesti kokonaispalveluratkaisuuksina kiinteistö- ja käyttäjäpalveluita, kuten siivousta kiinteistöhoitoa aulapalveluita.*

*Nyt konsultatiivisen prosessin eli OsaamisLuotsin kautta lähdettiin avaamaan osaamisen kehittämisen tarpeita.*

*Työpajojen punainen lanka oli mielestäni siinä, että haimme koko johtoryhmän yhteistä näkemystä osaamisen kehittämiseen ja fokusalueihin.*

Tyypillisiä käyttökohteita strategisen kumppanuuden strategialle on luonnollisesti erilaisia strategisia yrityspalveluita esittelevä referenssiviestintä. Tällaisia ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, johdon konsultointi tai strategisen markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu. Pääyleisöä tälle strategialle on organisaatioiden ylin johto. Pääpaino ja tavoite myyjäyryksen näkökulmasta strategisten kumppanuuksien strategialle ovat uusien asiakkuuksien hankinta luottamuksen ja maineen rakentamisen kautta.

## 5 KESKUSTELU

Tietointensiivisten ja vaikeasti hahmotettavien business-to-business-palveluita tarjoavien organisaatioiden asiakas- ja sidosryhmälehdissä esiintyvässä referenssiviestinnässä käytetään erilaisia retorisia strategioita. Valittu strategia vaihtelee muun muassa yrityksen alan, yleisön, tarjottavien palveluiden sekä myyjän ja kolmannen osapuolen yhteistyön luonteen mukaisesti. Myös referenssiviestinnän tavoite, eli se, mitä esimerkiksi kulloisellakin artikkelilla halutaan saavuttaa vaikuttavat strategiavalintaan. Löysin tutkimusaineistosta kuusi erilaista referenssiviestinnän retorista strategiaa, jotka näyttäytyvät artikkelitasolla. Yksittäiset ominaispiirteet sekoittuvat jonkin verran ja samankaltaisia vaikuttamisen keinoja voidaan käyttää useissa eri strategioissa. Erilaisten retoristen strategioiden vaikutuskeinojen ja niiden käyttökohteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan tuottaa kiinnostavaa, vaikuttavaa ja yleisölleen sopivaa argumentointia sisältävää referenssiviestintää. Tässä tutkimuksessani en tietenkään pysty ottamaan kantaa, miten tehokkaita eri strategiat ovat, sillä se on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle ja tehokkuuden tutkiminen vaatisi erilaista tutkimusmenetelmää. Kuitenkin erilaisten vaikuttamiskeinojen tiedostaminen ja tunteminen jo sinänsä ovat tärkeä taito referenssiviestinnän tekemiseen ja argumentointiin. Myös tapauksessa, jossa itse on referenssiviestinnän yleisönä ja vaikkapa etsimässä uutta palveluntarjoajaa, on suurta hyötyä tuntea käytettäviä vaikuttamisen keinoja, jotta pystyy poimimaan relevantit ja uskottavat argumentit yhteistyön hyödyistä.

### 5.1. Referenssiviestinnän retoristen strategioiden vertailua

Löytämäni referenssiviestinnän retoriset strategiat ovat nimeltään inhimillistämisen strategia, liiketaloudellistamisen strategia, sankaritarinan strategia, mahdollistamisen strategia, alan haasteisiin vastaamisen strategia ja strategisen kumppanuuden strategia. Inhimillistämisen strategialle leimaa-antavaa on sen tarinallisuus ja narratiivinen esitystapa. Strategia pyrkii herättämään tunteita ja käsittelee yhteistyön hyötyjä arvojen ja ihmisten

hyvinvoinnin ja huomioimisen kautta. Inhimillistämisen strategia antaa tilaa kolmannen osapuolen toiminnan ja arvojen esittelyyn. Retorisista vaikutuskeinoista eniten käytetään tunteisiin vetoavaa paatosta. Eetosta käytetään esittelemään kolmatta osapuolta, logoksen jäädessä vähemmälle käytölle. Muita retorisia tehokeinoja ovat tekstin narratiivisuus sekä rikas ja vaihteleva kieli. Tämä strategia sopii esittelemään esimerkiksi myyjäyrityksen ja kolmannen osapuolen yhteistyössä toteuttamia kehitysprojekteja, jotka vaikuttavat henkilöstöön tai muihin kolmannen osapuolen sidosryhmiin.

Toinen tunteisiin vetoava ja narratiivisuuteen nojaava strategia on sankaritarinan strategia. Inhimillistämisen strategiasta se eroaa siinä, että se nostaa vielä voimakkaammin kolmannen osapuolen edustajan esille ja korostaa hankkeen ainutlaatuisuutta. Myös narratiivisuus näkyy sankaritarinan strategiassa voimakkaammin, sillä siinä korostetaan lineaarista tapahtumien etenemistä. Tarinalla on selkeä alku, keskiosa ja loppu ja se on positiivinen onnistumistarina, jossa myyjäyritys näyttäytyy taustavaikuttajana ja mahdollistajana, jonka ansiosta kolmannen osapuolen liiketoimintaa voidaan kehittää. Myös sankaritarinan strategiassa käytetään paljon tunteisiin vetoavaa paatosta. Lisäksi eetos on tärkeässä osassa, sillä sen avulla korostetaan kolmannen osapuolen uskottavuutta, ainutlaatuista osaamista ja jopa sankarillisuutta. Logokseen perustuva argumentointi täydentää muita retorisia vaikutuskeinoja kertomalla esimerkiksi hankkeen liiketoimintavaikutuksista. Sankaritarinan strategiaa referenssiviestinnässään voivat hyödyntää myyjäyritykset, joiden palvelut mahdollistavat ostajayrityksen liiketoiminnan merkittävän kehittämisen luoden parhaimmillaan uutta liiketoimintaa.

Myös mahdollistamisen strategia antaa tilaa kolmannelle osapuolelle. Myyjäyrityksen rooli on luettavissa osin rivien välistä samoin kuin sankaritarinan strategiassa. Tässä strategiassa myyjä vaikuttaa kumppanina taustalla tarjoamalla liiketoiminnan laadukkaita tukipalveluita, jolloin kolmas osapuoli voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Mahdollistamisen strategia eroaakin sankaritarinan strategiasta nimenomaan sillä, että se esittelee niin sanottuja jokapäiväisiä yrityksen tarjoamia palveluita, kun sankaritarinan strategia esittelee yhtä tiettyä ainutlaatuista hanketta. Tärkeässä asemassa mahdollistamisen strategiassa on kolmannen osapuolen liiketoiminnan laaja esittely muun muassa

liiketoiminnan laajuutta kuvaavin luvuin. Tärkein retorinen vaikutuskeino tässä strategiassa on eetos, jolla luodaan ja vahvistetaan kolmannen osapuolen uskottavuutta. Myös logokseen perustuvaa argumentointia käytetään jonkin verran tuomaan esiin konkreettisia yhteistyön vaikutuksia, esimerkiksi myyjäyrittäjien palveluiden tuomaa resurssien säästöä ja parempaa riskienhallintaa. Paatos ei ole merkittävä tässä strategiassa, vaikka sitä kannattaa käyttää vaikkapa otsikoinnissa ja mielenkiinnon herättäjänä. Käyttökoh- teita mahdollistamisen strategialle ovat yritysten tukipalvelut, joita kaikki yritykset tarvitsevat normaalin liiketoimintansa pyörittämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi taloushal- linnon palvelut tai perustason IT-palvelut.

Myös strategisen kumppanuuden strategiassa myyjä toimii kolmannen osapuolen tukena ja kumppanina. Tässä strategiassa korostuvat myyjän ja kolmannen osapuolen yhteiset päämäärät, yhdessä asioiden kehittäminen ja tasavertainen, lisäarvoa tuova kumppa- nuus. Strategisen kumppanuuden strategiassa myyjäyrittäjien palvelut ovat asiakkail- leen strategisia ja niiden avulla kehitetään toimintaa liiketoiminnallisista ja strategisista lähtökohdista. Mahdollistamisen strategiassa sen sijaan tuodaan esiin niin kutsuttuja jo- kapäiväisiä tukipalveluita. Leimaa-antavaa strategisen kumppanuuden strategiassa on siinä käytettävä erityisesti ylintä johtoa puhutteleva kieli. Kielen avulla korostetaan pal- veluiden merkittävyyttä, myyjäyrittäjien asiantuntemusta sekä muutosta tuovaa kump- panuutta. Logos ja eetos näyttäytyvät tässä strategiassa, sillä on tärkeää tuoda esiin yh- teistyön hyötyjä ja sen aikaansaamaa muutosta. Eetokseen pohjautuvan argumentoinnin avulla pyritään saavuttamaan uskottavuutta kolmannelle osapuolelle sekä myyjäyrittä- jille ja sen palveluille. Paatos ei ole tässä strategiassa merkittävä vaikutuskeino. Strate- gisen kumppanuuden strategiaa voidaan käyttää esittelemään erilaisia strategisia palve- luita kuten osaamisen kehittämistä tai johdon konsultointia.

Liiketaloudellistamisen strategiaa ja strategisen kumppanuuden strategiaa yhdistävät kummassakin käytetty kyseisen alan ammattikieli sekä logoksen ja eetoksen korostumi- nen. Kummassakin päätökseen vetoavat argumentit jäävät sivuosaan tai puuttuvat jopa kokonaan. Liiketaloudellistamisen strategian ominaispiirteitä ovat konkreettisten tulok-

sien sekä tehokkuuden ja resurssien säästämisen korostaminen. Myyjäyrityksen ja kolmannen osapuolen yhteistyöllä on ollut konkreettisia liiketaloudellisia hyötyjä useasta eri näkökulmasta katsottuna. Näitä yhteistyön hyötyjä esitellään tarkalla ja yksityiskohteisella kielellä alan termejä hyödyntäen. Alan ammattikielen käyttäminen indikoi myyjän ymmärrystä asiakkaittensa liiketoimintaa. Se myös näyttää myyjän olevan alansa asiantuntija. Liiketaloudellistamisen strategia konkretisoi palveluja voimakkaasti etenkin logoksen avulla. Keskeistä argumentoinnille on lukuihin ja konkretiaan vetoaminen. Liiketaloudellistamisen strategian avulla voidaan esitellä erityisen monimutkaisia ja hankalasti hahmotettavia palveluita, jotka ovat suhteellisen kalliita ja niiden käyttöönotto vaatii paljon resursseja. Toki tälle strategialle ominainen yhteistyön konkreettisten tulosten esittely sopii argumentoinnin välineenä lähes kaikenlaisten palveluiden referenssiviestintään.

Alan haasteisiin vastaamisen strategia korostaa liiketaloudellistamisen strategian tavoin myyjän asiantuntemusta ja alan syvää osaamista muun muassa ammattikielen käytön avulla. Alan haasteisiin vastaamisen strategialla tyypillistä on myyjän uudenlaisten palveluiden esittäminen ja niiden ominaisuuksista kertominen. Myyjä seuraa siten alaa ja kehittää uusia palveluita asiakaslähtöisesti ja asiakkaan kokemuksiin vastaten. Erona liiketaloudellistamisen strategiaan on se, että näistä esiteltyistä palveluista ei voida vielä esittää konkreettisia tuloksia ja hyötyjä, sillä ne ovat mahdollisesti vasta pilotointivaiheessa. Alan haasteisiin vastaamisen strategia on löytämistäni strategioista ainoa, jonka näkökulma on vahvasti myyjäyrityksen ja siinä kuuluu myyjän asiantuntijoiden ääni. Kuitenkin referenssiviestinnälle ominaisesti myös kolmatta osapuolta on haastateltu, vaikka heidän äänensä jää sivuosaan. Keskeisin retorinen vaikutuskeino tällä strategialla on eetos, jolla argumentoidaan myyjän uskottavuutta ja asiantuntemusta. Logostakin käytetään jonkin verran eetoksen tukena, samalla kun päätös jää tässä strategiasa sivuosaan. Alan haasteisiin vastaamisen strategia soveltuu erityisesti uusille markkinoille siirtymiseen esimerkiksi esitellen uusia palvelutuotteita tai myyjän uutta liiketoimintaa.

## 5.2 Referenssiviestinnän teoria herää eloon

Referenssiviestintä on markkinointiviestintää, jossa hyödynnetään pääasiassa organisaation olemassa olevia asiakassuhteita tavoitellessa uusia asiakkaita (Jalkala & Salminen 2006, 3), myös lisämyynti nykyisille asiakkaille voi olla referenssiviestinnän tavoitteena. Tutkimusaineistossa nimenomaan nykyiset asiakkaat ovat keskeisessä asemassa ja yhteistyöstä viestitään pääosin heidän äänellään ja näkökulmastaan. Referenssiviestintä on voimakas vaikuttamisen väline. Möller ja Salminen (2006, 21) muistuttavat, että nykyiset asiakkaat ovat paras ja tehokkain myynnin työkalu, sillä he ymmärtävät parhaiten myytävien palveluiden tuoman lisäarvon. Lisäarvosta viestitään referenssiviestinnän keinoin muun muassa arvioimalla myyjän tuotteita, palveluita tai toimitusvarmuutta ja -kykyä (Möller & Salminen 2006, 5). Tärkeää on viestiä myös myyjän asiantuntijuudesta sekä itse kumppanuuden hallintaan liittyvistä kyvyistä (Jalkala & Salminen 2006, 6). Tutkimusaineistossa referenssiviestinnän vaikuttavuus ja monipuoliset käyttötavat näyttäytyvät voimakkaasti. Kolmannen osapuolen toimiessa suosittelijana voidaan referenssiviestinnässä tuoda esiin myyjän asiantuntemusta ja luotettavuutta sekä palveluiden tuomaa lisäarvoa uskottavasti ja mielenkiintoa herättäen.

Referenssiviestinnän osapuolia ovat viestintää julkaiseva myyjäyritys, suosittelijana toimiva kolmas osapuoli sekä viestinnän yleisö. Referenssiviestintä pohjautuu kolmannen osapuolen ja myyjän suhteeseen, jota arvioidaan sanallisesti todellisten kokemusten pohjalta (Möller & Salminen 2004, 135). Referenssiviestintää käsittelevän kirjallisuuden perusteella määrittelin referenssiviestinnän tavoitteiksi myyjäyrityksen näkökulmasta asiakassuhteen synnyn edesauttamisen, lisämyynnin nykyisille asiakkaille, luottamuksen kasvattamisen, maineen rakentamisen, palveluiden hyötyjen konkretisoimisen ja uusille markkinoille siirtymisen. Referenssiviestinnällä voi olla myös muita tavoitteita, jossain tapauksissa tietoa referensseistä vaaditaan tarjouskilpailuissa. Määrittelin uusien asiakkuuksien hankinnan ja lisämyynnin nykyisille asiakkaille referenssiviestinnän lopullisiksi tavoitteiksi muiden toimiessa lähinnä välineinä ja apukeinoina myynnin

kasvattamiseen. Referenssiviestinnän myynnillinen lähtökohta on nähtävissä myös tutkimusaineistosta ja löytämistäni retorisisista strategioista. Tosin hyvin tuotetussa referenssiviestinnässä tämä tehdään huomaamattomasti ja annetaan yhteistyön tuoman lisäarvon puhua puolestaan. Uskottavuutta lisää tilan antaminen kolmannen osapuolen äänelle ja sen liiketoiminnan kehityksen esittelylle. Myyjäyrityksen ja kolmannen osapuolen välinen kumppanuus ja yhteisten tavoitteiden tavoittelemisen teema korostuu aineistossa. Myyjä on kolmannen osapuolen puolella ja pyrkii palveluillaan kehittämään, edistämään ja jopa luomaan uutta liiketoimintaa kolmannelle osapuolelle. Tästä viestitään konkretisoimalla palveluiden hyötyjä ja teema rakentaa myyjän mainetta ja herättää luottamusta. Tutkimusaineistosta löytyy myös esimerkki, jossa referenssiviestintää käytetään uusille markkinoille siirtymiseen uusia palveluita esittelemällä. Muut tavoitteet eivät juurikaan näy tutkimusaineistossa, mutta tämä on seurausta lähinnä medianäytetyn asiakas- ja sidosryhmälehtien ominaispiirteistä ja roolista viestinnän välineenä. Muutenkin käytetty media tuo omat erityispiirteensä viestinnän sisältöön, eivätkä tutkimukseni tulokset ole suoraan sovellettavissa muihin medioihin. Asiakas- ja sidosryhmälehtien yleisöllä kun tyypillisesti on jonkunlainen side lehteä julkaisevaan organisaatioon. Sillä on joko nykyinen tai päättynyt asiakassuhde myyjään tai lukija kuuluu potentiaalisten asiakkaiden tai muiden sidosryhmien joukkoon.

Referenssiviestintää käsittelevän kirjallisuuden perusteella määrittelin referenssiviestinnän yleisölle, eli ostajayritystä edustaville päättäjille, referenssiviestinnän tuomiksi pääasiallisiksi hyödyiksi tiedonhankinnan ja riskienhallinnan. Nämä tavoitteet ja näkökulmat toteutuvat ainakin osittain tutkimusaineistossa. Toki käyttämälläni tutkimusmenetelmällä en ole voinut tutkia, miten yleisö kokee saamansa hyödyn näistä artikkeleista. Mutta yleistäen voin sanoa, että koska tutkimani referenssiviestintä esittelee yhteistyön hyötyjä ja tuloksia varsin monipuolisesti sekä perustellen ja argumentoiden uskottavasti, on se varsin käyttökelpoinen tiedonlähde. Etenkin, kun valtaosa tutkimusaineistostani käsittelee jo toteutettuja projekteja tai vakiintunutta yhteistyötä myyjän ja kolmannen osapuolen välillä. Näin ollen referenssiviestintä perustuu todellisiin yhteistyön tuloksiin ja hyötyihin. Lisäksi tyypillistä tutkimilleni artikkeleille oli se, että niissä esiteltiin kolmannen osapuolen liiketoimintaa paikoin jopa hyvinkin tarkalla tasolla. Tällöin ostajan

on mahdollista verrata oman organisaationsa liiketoimintaa kolmanteen osapuoleen ja siten arvioida yhteistyön mahdollisuutta. Riskienhallinnan tavoite täytyy lähinnä tiedon- saannin kautta, kun referenssiviestinnän avulla on mahdollista saada luotettavaa ja to- denperäistä tietoa myyjäyryksen osaamisesta, asiantuntemuksesta sekä palveluiden käytön tuloksista.

### **5.3. Retoriikka luo pohjan referenssiviestinnän argumentoinnille**

Taustakirjallisuus määrittelee retoriikan ennen kaikkea kyvyksi puhua vakuuttavasti ja kiinnostavasti (Aristoteles 1997, 5). Retoriikka myös antaa puhujalle tai kirjoittajalle ohjeita vakuuttavien tekstien tuottamiseen (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 221). Gill ja Whedbee (1997, 1) muistuttavat, että retoriikkaa on luonnehdittu myös kyvyksi tuntea vaikuttamisen ja suostuttelun keinot, taidoksi puhua hyvin sekä ominaisuudeksi löytää oikeat argumentit kyseiseen tilanteeseen. Argumentaatio on retoriikan keskeinen elementti, jonka avulla pyritään sitouttamaan yleisöä ja voittamaan se puhujan puolelle (Leiwo & Pietikäinen 1996, 95). Älyllisen hyväksynnän saavuttamisen ohella argumen- taatiolla tavoitellaan toimintaa tai vähintään toiminta-alttiuden luomista (Perelman 1996, 19). Koska referenssiviestintä on selkeästi tavoitteellista toimintaa – lopulta sen avulla pyritään saamaan uusia asiakkaita tai myymään lisää nykyisille asiakkaille – ko- rostuu siinä vakuuttaminen ja uskottava argumentointi, jonka avulla pyritään samaan ai- kaan toimintaa yleisössä. Tämä on nähtävissä myös tutkimusaineistossa, jossa erilaisia vakuuttamisen keinoja ja argumentoinnin tekniikoita käytetään monipuolisesti ja argu- mentointi tähtää yleisön sitouttamiseen ja puhujan puolelle voittamiseen sekä ostoalttiui- den lisäämiseen.

Perelman (1996, 28) muistuttaa, että teksti tulee sovittaa aina yleisönsä mukaan ja argu- mentaation tulee olla sellaista, että yleisö sen hyväksyy. Tässä yhteydessä Perelman (1996, 21) määrittelee yleisöksi kaikki ne, joihin tekstillä halutaan vaikuttaa. Tutkimani



referenssiviestinnän pääasiallinen yleisö on yrityspäätäjät. Nähtävissä on, että argumentaatio on mukautettu yleisölleen sopivaksi. Yhteistyön hyötyjä perustellaan nimenomaan liiketoimintaan vaikuttavilla tekijöillä korostaen muun muassa kustannusten ja resurssien säästöjä, mahdollisuutta keskittyä omaan liiketoimintaan, henkilöstön hyvinvoinnin kasvulla tai toiminnan kehittämisellä. Yleisö on siten otettu huomioon ja tekstissä argumentoidaan yleisöä kiinnostavalla ja uskottavalla tavalla: esimerkiksi talouspäättäjiä pyritään vakuuttamaan luvuilla ja ylimmälle johdolle puhutaan sille tutulla kielellä. Yleisö on yksi retorisen tilanteen osatekijöistä. Muita retorisen tilanteen osatekijöitä ovat tapahtumat; tilanteeseen osallistuvat muut toimijat, toimijoiden väliset suhteet ja tavoitteet sekä näiden synnyttämä tarve viestiä (Bitzer 1968, 5). Referenssiviestinnän retorisen tilanteen tapahtumana esiintyy tutkimusaineistossa myyjän ja kolmannen osapuolen yhdessä toteuttama projekti tai pidempiaikainen kumppanuus. Yleisön lisäksi referenssiviestinnän retoriseen tilanteeseen osallistuvat siten kolmas osapuoli sekä myyjäyritys viestinnän julkaisijana. Kolmannen osapuolen ja myyjän välillä tutkimusaineistossa vallitsee asiakassuhde, joka tuo omat ominaispiirteensä referenssiviestinnälle. Tarpeen viestiä on synnyttänyt muun muassa myyjän tavoite kertoa palveluistaan ja omasta toiminnastaan edesauttaakseen myyntiä ja asiakashankintaa.

Retoriikan yleisimmät vaikutuskeinot ovat logos, eetos ja paatos. Vaikutuskeinojen tarkoituksena on tehdä puhujasta luotettava, vaikuttaa kuulijoiden tunnetiloihin ja vakuuttaa kuulijat puhuttavan asian todenperäisyyteen (Aristoteles 1997, 11). Kaikki nämä vaikutuskeinot ovat nähtävissä tutkimusaineistossa, sillä ollakseen tehokasta argumentaation tulee olla monipuolista ja vaihtelevaa. Logos viittaa itse argumenttiin ja sen asiasisällön uskottavuuteen (Kakkuri-Knuutila 2011b, 233). Logos myös nojautuu tosiasioihin, jotka vakuuttavat yleisön väitteen uskottavuudesta ja vetoavat sen järkeen (Aristoteles 1997, 11). Logokseen perustuvat argumentit ovat luonnollisesti keskeistä referenssiviestinnän sisältöä. Myyjän asiantuntemusta ja yhteistyön hyötyjä perustellaan muun muassa konkreettisin todistein, faktoin ja tuloksin. Tärkeitä ovat muun muassa luvut ja loogiset syy-seuraus-suhteet, jotka vetoavat järkeen. Eetos viittaa itse puhujaan ja puhujan tapaan tehdä itsestään uskottava ja luotettava (Kakkuri-Knuutila 2011b, 233). Eetos on myös kuulijan ja puhujan välisen suhteen ilmentymä (Kakkuri-Knuutila &

Heinlahti 2006, 221). Eetos on mielenkiintoisessa asemassa referenssiviestinnässä, sillä siinä voidaan nähdä olevan kaksi puhujaa – myyjäyrittäjä ja kolmas osapuoli – jonka kummankin uskottavuuteen ja luotettavuuteen yleisön tulee uskoa. Tutkimusaineistossa myyjäyrittäjän uskottavuutta vahvistetaan esimerkiksi kertomalla sen asiantuntijuudesta, tuomalla esiin myyjän syväosaaminen omalta alaltaan ja korostamalla sen merkitystä kolmannen osapuolen liiketoiminnan mahdollistajana ja kehittäjänä. Kolmannen osapuolen uskottavuutta rakennetaan tutkimusaineistossa muun muassa kertomalla laajasti ja yksityiskohtaisesti sen liiketoiminnasta esimerkiksi liiketoimintaa kuvaavien luvuin. Myös kolmannen osapuolen toiminnan ainutlaatuisuutta korostetaan. Tyypillistä on myös esitellä haastateltava kuvan avulla, jolloin hän saa yleisön silmissä kasvot. Osassa artikkeleista haastateltavan henkilön taustaa kuvataan kertomalla hänen koulutuksestaan ja työkokemuksestaan. Paatos liittyy läheisesti yleisöön, sen mielentilaan, tunteisiin sekä ennen kaikkea yleisön vastaanottokykyyn (Kakkuri-Knuutila 2011b, 233). Paatos on siten yleisön tunteisiin vetoamista (Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 221). Mielenkiintoista on, että vaikka tutkimusaineistoni referenssiviestintä on suunnattu business-to-business-päätäjille, siinä käsitellään yrityspalveluita ja siinä esiintyvät ammattilaiset työroolissaan, on paatos yllättävän paljon hyödynnetty retorikan vaikutuskeino. Paatos näkyy etenkin otsikoinnissa ja artikkeleiden alussa mielenkiinnon herättäjänä. Paatosta käytetään myös erilaisten tarinoiden muodossa ja sen avulla pyritään herättämään erilaisia tunteita kansallistunteesta huumoriin. Muita retorisia vaikutuskeinoja, kuten esimerkiksi metaforia, ei tutkimusaineistossa kovin paljoa hyödynnetä. Narratiivisuus, eli tekstin pukeminen tarinan muotoon on käytössä useassakin strategiassa. Muita käytettyjä retorisia tehokeinoja ovat muun muassa yleisöä suoraan puhutteleva kieli - osittain jopa ammattijargonin muodossa - tai syy-seuraus-suhteiden korostaminen ja tarinan lineaarisen etenemisen korostaminen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Referenssiviestinnästä on löydettävissä erilaisia retorisia strategioita, joiden avulla pyritään vakuuttamaan yleisö yhteistyön hyödyistä ja vaikuttamaan yleisöön herättäen heidän kiinnostustaan myyjäryityksen palveluita kohtaan ja sitä kautta lisätä yleisön ostotalltiutta. Referenssiviestinnän perimmäisenä tavoitteena kun on uusien asiakkaiden hankinta ja lisämyynti nykyisille asiakkaille. Myynnillisiin tavoitteisiin pyritään pääsemään välillisten tavoitteiden avulla, joita ovat muun muassa, maineen rakentaminen, luottamuksen kasvattaminen, palveluiden konkretisointi ja uusille markkinoille siirtyminen. Toki täytyy muistaa, että referenssiviestintä on vain yksi välinen lukuisten muiden myyntiä tukevien välineiden kirjossa ja sillä on aina myös viestinnällisiä tavoitteita. Myös tutkimusaineistona käyttämäni media: asiakas- ja sidosryhmälehdet, asettavat niissä esiintyvälle referenssiviestinnälle omat reunaehdonsa. Asiakas- ja sidosryhmälehdet ovat ainakin jossain määrin journalistisia medioita, joten esimerkiksi liiallinen mainosmaisuuus ei ole suositeltavaa ja voi vähentää viestinnän uskottavuutta. Lopuksi esittelen vielä yhteenvedon tutkimukseni tuloksista kaikki löytämäni strategiat esittelevän taulukon avulla sekä pohdin tutkimuksen rajoitteita ja tulosten käyttökohteita.

### 6.1 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tutkimusaineistossani tietointensiivisten, vaikeasti hahmotettavien business-to-business-palveluita tarjoavien organisaatioiden asiakas- ja sidosryhmälehtien referenssiviestinnäksi määriteltävissä artikkeleissa käytetään kuutta erilaista retorista strategiaa. Nämä strategiat ovat inhimillistämisen strategia, liiketaloudellistamisen strategia, sankaritarinan strategia, mahdollistamisen strategia, alan haasteisiin vastaamisen strategia ja strategisen kumppanuuden strategia.

Retorinen strategia vaihtelee muun muassa viestintää julkaisevan yrityksen alan, yleisön, tarjottavien palveluiden sekä myyjän ja kolmannen osapuolen yhteistyön luonteen

mukaisesti. Myös referenssiviestinnän tavoite, eli se, mitä tekstillä halutaan saavuttaa vaikuttaa strategiavalintaan. Retoriset strategiat rakentuvat erilaisten ominaispiirteiden varaan. Esimerkiksi käytetyt retoriset vaikutuskeinot, kieli, kerronnan tapa ja argumentointi rakentavat eri strategioita ja muodostavat niistä toisista eroavat kokonaisuudet. Myös esitetyt yhteistyön hyödyt ja kolmannen osapuolen rooli sekä se, miten kolmannen osapuolen luottamusta ja uskottavuutta rakennetaan, eroavat eri retorisissa strategioissa. Keskeistä on myös tapa, jolla myyjäyrytyksen tuomaa lisäarvoa kolmannen osapuolen liiketoimintaan tuodaan esiin sekä se, miten myyjäyrytyksen oma ääni kuuluu tekstissä. Myyjäyrytyksen referenssiviestinnälle asettamat tavoitteet vaikuttavat ja näkyvät luonnollisesti myös käytetystä retorisesta strategiasta.

Seuraavaan taulukkoon olen koonnut tutkimukseni puitteissa löytämäni kuusi eri referenssiviestinnän retorista strategiaa, niiden leimaa-antavat ominaispiirteet, tyypilliset retoriset vaikutuskeinot, kolmannen osapuolen roolin sekä luontevimmat käyttökohteet.

Yhteenveto tuloksista				
Strategia	Ominaispiirteet	Retoriset vaikutuskeinot	Kolmannen osapuolen rooli	Käyttökohteet
<i>Inhimillistämisen strategia</i>	Narratiivisuus Pehmeät arvot ja argumentit Ihmisten huomioiminen Tunteisiin vetoaminen Myyjäyrityksen rooli luettavissa osin rivien välistä	Paatos Eetos Tarinallisuus Rikas ja vaihteleva kieli	Antaa tilaa kolmannelle osapuolelle Kolmannen osapuolen osallisuutta projektin onnistumisessa korostetaan	Kehitysohjelmien, joilla on vaikutusta esimerkiksi henkilöstöön tai muihin sidosryhmiin
<i>Liikeyrityksellistämisen strategia</i>	Konkreettisten tulosten ja tehokkuuden esittely Ammattikieli Liiketoimintahyötyjen korostaminen	Logos Lukujen ja vertausten käyttö Alan termien käyttö Yksityiskohtainen kerronta	Kerrotaan kolmannen osapuolen palvelusta saamista konkreettisista liiketoiminnan hyödyistä	Erittäin vaikeasti hahmotettavat ja vertailtavat palvelut
<i>Sankaritarinan strategia</i>	Voimakas narratiivisuus Tapahtumien lineaarinen eteneminen Hankkeen ja toimijoiden ainutlaatuisuuden korostaminen Myyjäyrityksen rooli luettavissa rivien välistä	Paatos monipuolisesti käytettynä Eetos Voimakas tarinallisuus	Keskittyy lähes pelkästään kolmannen osapuolen toimintaan ja ominaisuuksien esittelyyn Korostaa kolmannen osapuolen ainutlaatuisuutta Kertoo laajasti haastateltavan taustoista	Liiketoimintaa kehittävät ja uutta liiketoimintaa luovat palvelut Kehitysohjelmien
<i>Mahdollistamisen strategia</i>	Liiketoiminnan tukipalveluiden esittely Myyjän rooli on mahdollistaa ydinliiketoimintaan keskittyminen Kolmannen osapuolen liiketoiminnan laaja esittely	Eetos Logos sivuroolissa Luvut ja luettelot	Kolmannen osapuolen liiketoimintaa esitellään laajasti mm. luvuin ja luetteloin	Liiketoiminnan tukipalvelut Pitkäkestoinen kumppanuus
<i>Alan haasteisiin vastaamisen strategia</i>	Myyjän uusien palveluiden tuomien mahdollisuuksien esittely Myyjäyrityksen näkökulma ja asiantuntijoiden esiin nostaminen Palvelun ominaisuuksien esittelyyn keskittyminen konkreettisten tulosten vielä puuttuessa	Eetos Logos sivuroolissa Alan termien käyttö	Kolmas osapuoli jää sivuosaan	Uusien palveluiden ja palvelutuotteiden esittely
<i>Strategisen kumppanuuden strategia</i>	Myyjän ja kolmannen osapuolen strategisen ja tasavertaisen kumppanuuden esiin tuominen Kolmannen osapuolen liiketoiminnan kehittäminen strategisista lähtökohdista Muutosprosessin esittely	Logos Eetos Paatos ei esiinny lainkaan Ylintä johtoa puhutteleva kieli Loogiset syy-seuraus-suhteet	Antaa tilaa kolmannelle osapuolelle Kolmannen osapuolen osallisuutta projektin onnistumisessa ja tasavertaista kumppanuutta korostetaan	Strategisten palveluiden ja kehityshankkeiden esittely

Taulukko 3. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

## 6.2 Käytännön sovellukset

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää erilaisia retorisia strategioita, joita käytetään tietoinensiivisiä, vaikeasti hahmotettavia business-to-business-palveluita tarjoavien yritysten asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkeleissa. Erilaisten retoristen strategioiden ja niiden ominaispiirteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta referenssiviestintää tuottaessa on helpompi löytää parhaat ja uskottavimmat argumentit ja muut tilanteeseen sopivat retoriset vaikutuskeinot. Toivonkin, että tutkimukseni kokonaisuudessaan ja etenkin sen tulokset antavat työkaluja hyvän ja vaikuttavan referenssiviestinnän kirjoittamiseen ja toteuttamiseen. Referenssiviestinnän toteuttamisessa voi käyttää jotain tunnistamaani strategiaa kokonaisuudessaan tai osia siitä. Ylipäätään jo tietoisuus siitä, että referenssiviestinnän artikkeli tai muu kirjoitus kannattaa rakentaa ja kirjoittaa jonkin ennalta valitun strategian ympärille, voi selkeyttää ja tuoda uusia ideoita ja tapoja vakuuttaa yleisö. Toivon myös, että tutkimukseni tuloksista ja etenkin määrittelemistäni tyypillisistä käyttötarkoituksista on hyötyä retorisen strategian valintaa tehdessä. Kun tiedossa on esimerkiksi myyjäyrityksen ala, tarjottavan palvelun ominaisuudet, kolmas osapuoli sekä suhde siihen ja referenssiviestinnälle asetetut tavoitteet, voidaan käytettävä retorinen strategia valita ennakolta näiden mukaan ja rakentaa tekstistä kiinnostava kokonaisuus.

Toivon myös, että tutkimukseni tuo referenssiviestintää omalta osaltaan enemmän esiin ja esittelee sen monipuolisia mahdollisuuksia viestinnän välineenä. Asiakas- ja sidosryhmälehtien lisäksi referenssiviestintää voi – ja myös ehdottomasti kannattaa – hyödyntää muissakin viestinnän ja markkinoinnin kanavissa. Referenssiviestinnän tulisikin olla kiinteä osa etenkin vaikeasti hahmotettavien yrityspalveluiden markkinointia ja viestintää, sillä se konkretisoi palveluita ja tuo niiden konkreettisia liiketoiminta hyötyjä uskottavasti ja kiinnostavasti esiin. Referenssiviestinnän toteutus- ja esitystavat vaihtelevat ja sitä kannattaakin hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. Jossakin tapauksissa riittää pelkkä luettelo toteutetuista projekteista, kun taas toisenlaisia tavoitteita pyritään saavuttamaan vaikkapa asiakas- ja sidosryhmälehtien artikkelilla tai sillä, että kolmannen osapuolen edustaja on puhumassa yhteistyöstä myyjän järjestämässä seminaarissa.

Etenkin sähköisen median kanavat tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia hyödyntää olemassa olevia asiakkuuksia ja muita suosittelijoita markkinoinnissa ja viestinnässä ja siten lopulta myynnin tukena. Sähköisen median kanavissa referenssiviestintää voi esittää muun muassa videoiden tai muiden multimedian muotojen avulla, jolloin niihin voi yhdistää esimerkiksi visuaalisia elementtejä ja näin lisätä informaation mielenkiintoa ja vaikuttavuutta.

Lisäksi uskon, että tutkimukseni ainutlaatuisuus ja siten sen hyödynnettävyys käytännössä liittyy läheisesti siihen, että se yhdistää retoriikan ja referenssiviestinnän. Retoriikan hyödyntäminen referenssiviestinnän lisäksi myös muun yritysviestinnän tukena auttaa viestinnän tekijää löytämään oikeat argumentit ja vaikutuskeinot. Vaikka retoriikka on ikivanha oppi, sen merkitys on tärkeä vielä nykypäivänä ja retoriikan tuntemus on tärkeä osa viestinnän ammattilaisen ammattitaitoa. Retoriikan tuntemuksen avulla voi tuottaa vaikuttavaa viestintää ja se on tärkeä osa medialukutaitoa. Tapauksissa, jossa itse on viestinnän yleisönä, retoriikan tuntemuksen avulla on helpompi erottaa merkityksellinen argumentaatio ja oikeasti tärkeät ja merkittävät perustelut.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitteet**

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää erilaisia referenssiviestinnän strategioita. Tutkimuksessani en siten voi ottaa kantaa, mikä löydetyistä strategioista on tehokkain ja miten yleisö kokee strategioissa käytetyt vaikuttamisen keinot. Strategioita ei siten voi laittaa järjestykseen niiden paremmuuden, toimivuuden tai tehokkuuden perusteella tämän tutkimuksen pohjalta. Strategioiden tehokkuuden tutkimiseen tulisi käyttää toisenlaista tutkimusmenetelmää. Esimerkiksi referenssiviestinnän yleisölle suunnattu kysely- tai haastattelututkimus toisi tuloksia viestinnän toimivuudesta ja siitä, miten yleisö kokee sen.

Tutkimukseni rajoittui lisäksi suomenkielisiin asiakas- ja sidosryhmälehtiin, joten tutkimaan muita referenssiviestinnän kanavia tai vaikkapa englanninkielistä viestintää referenssiviestinnän retoriset strategiat voisivat näyttäytyä eri tavalla. Laajemmalla tutkimusaineistolla, eli suuremmalla otannalla analysoitavia artikkeleita, retorisia strategioita löytyisi todennäköisesti lisää. Laajemmalla otannalla olisi lisäksi mahdollista tutkia referenssiviestinnän retoristen strategioiden yleisyyttä.

## **6.4 Ideoita jatkotutkimukseen**

Referenssiviestintä ja siinä käytetyt retoriset keinot sekä strategiat tarjoavat useita ideoita ja aihepiirejä jatkotutkimukselle. Olisi mielenkiintoista selvittää erilaisten retoristen strategioiden käytön todellista tehoa yleisön näkökulmasta. Millainen referenssiviestintä on tehokasta pääasiallisen yleisönsä mielestä ja miten se vaikuttaa palveluntarjoajan valintaan ja ostopäätöksiin? Tutkimuksen tuloksena voisi olla luonnehdinta siitä, millaista on hyvä ja toimiva referenssiviestintä. Tärkeää olisi myös tietää, millainen referenssiviestintä edistää tehokkaimmin uusasiakashankintaa ja lisämyyntiä.

Toinen kiinnostava näkökulma aiheen lisätutkimukseen on referenssiviestinnän eri kanavat ja käyttötarkoitukset. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa selvittämällä missä viestintäkanavissa referenssiviestinnän teho on parhaimmillaan ja mitkä kanavat tavoittavat oikeat päättäjät. Myös se, miten referenssiviestintää tulisi modifioida eri kanaviin, olisi mielenkiintoista selvittää tutkimuksen avulla. Näihinkin tutkimuksen aiheisiin tulisi saada vastaukset yleisön näkökulmasta, joten olisi tutkittava, miten yleisö kokee eri referenssiviestinnän kanavat ja mistä mediasta he mieluiten seuraavat referenssiviestintää.

Referenssiviestintää voisi tutkia myös kolmannen osapuolen näkökulmasta. Koska suosittelijana esiintyminen lisää todennäköisesti kolmannen osapuolen sitoutumista myyjään, tutkimuksen kohteena voisi olla sitoutumisen aste ja sen kasvaminen suosittelijan ja myyjäyrityksen välillä. Yksi sitoutumiseen vaikuttava tekijä on se, että kun julkisesti



on ilmoittanut käyttävänsä myyjäyriksen palveluita tai tuotteita suositellen niitä muillekin, asiakassuhteen lopettaminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin ilman suosittelijana toimimista. Tarkemmalla tutkimuksella voisi selvittää tätä sitoutumisen lisääntymistä ja esimerkiksi sitä, miten kolmas osapuoli kokee suosittelijana toimimisen.

Luottamus tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman referenssiviestinnän tutkimukseen. Oma arvioni on, että referenssiviestinnän ominaispiirre – suosittelijoiden hyödyntäminen – lisää viestinnän luotettavuutta. Kolmannen osapuolen sanomana palvelulupaus kuulostaa uskottavammalta ja luotettavammalta kuin saman palvelulupauksen kuuleminen suoraan palveluntarjoajan äänellä. Tätä luotettavuuden astetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä voisi tutkia lisätutkimuksen avulla huomioiden tässäkin tutkimuksen rakenteessa yleisön näkökulman.

## LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, Leena. 2011. *Reference communication and third actors in the initiation of business relationship*. Turku: Uniprint.

Aarikka-Stenroos, Leena & Halinen, Aino. 2007. The promoting role of third actors in initiating business relationships. Teoksessa: *Proceedings of 23rd IMP Conference*. Manchester.

Abrahamson, Eric. 1997. The emergence and prevalence of employee-management rhetorics: The effect of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal*. Vuosikerta 40. Numero 3. Sivut: 491–533.

Abrahamson, Eric & Fairchild, Gregory. 1999. Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*. Vuosikerta 44. Numero 4. Sivut: 708–740.

Andersen, Poul Houman & Sørensen, Henrik Bendix. 1999. Reputational Information: Its Role in Inter-organizational Collaboration. *Corporate Reputation Review*. Vuosikerta 2. Numero 3. Sivut: 215–230.

Alvesson, Mats. 1993. Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies*. Vuosikerta 30. Numero 6. Sivut: 997–1015.

Alvesson, Mats & Kärreman, Dan. 2000. Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vuosikerta 36. Numero 2. Sivut: 136–158.

Andersen, Poul Houman & Kumar, Rajesh. 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 35. Numero 4. Sivut: 522–535.

Aristoteles. 1997. *Retoriikka ja runousoppi*. Suom. Paavo Hohti & Päivi Myllykoski. Helsinki: Gaudeamus.

*Asiakaslehti viestinviejänä. Opas asiakaslehden tekijälle*. 2000. Postin julkaisu.

Berry, Leonard L. 1995. Relationship Marketing of Services-Growing Interest Emerging Perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vuosikerta 23. Numero Fall. Sivut: 236–245.

Billig, Michael. 1996. *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bitzer, Lloyd F. 1968. The Rhetorical Situation. *Philosophy & Rhetoric*. Numero 1. Sivut: 1–14.
- Bizzell, Patricia & Herzberg, Bruce. 1990. *The rhetorical tradition: Readings from classical times to the present*. Boston: Bedford Books of St. Martin's Press.
- Boles, James S.; Barksdale, Hiram C & Johnson, Julie T. 1997. Business relationship: an examination of the effects of buyer-salesperson relationship on customer retention and willingness to refer and recommend. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vuosikerta 12. Numero 3/4. Sivut: 253–264.
- Burke, Kenneth. 1966. *Language as symbolic action: Essays on life, literature, and method*. Berkeley: University of California Press.
- Brierty, Edward G.; Eckles, Robert W. & Reeder, Robert R. 1998. *Business Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. 2003. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cheney, George; Christensen Lars Thøger; Conrad, Charles & Lair, Daniel J. 2004. Corporate rhetoric as organizational discourse. Teoksessa: Grant, D; Hardy, C; Oswick, C. & Putnam, L. (toim.). *The Sage handbook of organizational discourse*. Lontoo: Sage. Sivut: 79–103.
- Christensen, Lars Thøger & Cornelissen, Joep. 2010. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*. Sivut: 1–33.
- Cicero. 1949. *Cicero II. De Inventione, De Optimo Genere Oratorum, Topica*. Käänt. H.M. Hubbell. Cambridge: Harvard University Press.
- Cornelissen, Joep. 2014. *Corporate Communication. A Guide to Theory & Practice*. Lontoo, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage.
- Dawes, Philip L.; Dowling, Grahame R. & Patterson, Paul G. 1992. Criteria Used to Select Management Consultants. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 21. Numero 3. Sivut: 187–193.
- Day, Ellen & Barksdale Jr, Hiram C. 1992. How Firms Select Professional Services. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 21. Numero 2. Sivut: 85–91.
- Day, Ellen & Barksdale Jr, Hiram C. 1994 Organizational purchasing of professional services. The process of selecting providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vuosikerta 9. Numero 3. Sivut: 44–51.

Day, Ellen & Barksdaler J, Hiram C. 2003. Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vuosikerta 18. Numero 6/7. Sivut: 564–579.

Dobele, Angela R. & Ward, Tony. 2003. Enhancing word-of-mouth referrals. Teoksessa: *ANZMAC 2003 Conference Proceedings*. Adelaide. Sivut: 1–8.

Edvardsson, Bo; Gustaffson, Anders & Roos, Inger. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management*. Vuosikerta 16. Numero 1. Sivut: 107–121.

Edvardsson, Bo; Holmlund, Maria & Stranvik, Tore. 2008. Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 37. Sivut: 339–350.

Ellingson, Dee Ann; Hiltner, Arthur; Loyland, Mary & Elbert, Dennis. 2006. Marketing accounting services In the U.S. and Norway: How different? *Services Marketing Quarterly*. Vuosikerta 27. Numero 3. Sivut: 137–151.

Erkama, Niina & Vaara, Eero. 2010. Struggles over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies*. Vuosikerta 31. Sivut: 813–839.

Fairclough, Norman. 1992. *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.

Fairclough, Norman & Wodak, Ruth. 1997. Critical discourse analysis. Teoksessa: Van Dijk, Teun (toim.). *Discourse as social interaction* (Volume 2). Sage.

Fieldmann Barr, Terri & McNeilly, Kevin. 2003. Marketing: is it still “just advertising”? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. *Journal of Services Marketing*. Vuosikerta 17. Numero 7. Sivut: 713–729.

File, Karen Maru; Judd, Ben B. & Prince, Russ Alana. 1992. Interactive Marketing: The Influence of Participation on Positive Word-of-Mouth and Referrals. *Journal of Services Marketing*. Vuosikerta 6. Numero 4. Sivut: 5–14.

Foss, Sonja K.; Foss, Karen A. & Trapp, Robert Trapp. 2014. *Contemporary perspectives on rhetoric*. Long Grove: Waveland Press.

Foucault, Michel. 1972. *The Archaeology of Knowledge*. Käänt. Sheridan, A.M. New York: Pantheon.

Gildenhard, Ingo. 2011. *Cicero, Against Verres, 2.1.53–86: Latin Text with Introduction, Study Questions, Commentary and English Translation*. Cambridge: Open Book Publishers.

- Gill, Ann M. & Whedbee, Karen. 1997. Rhetoric. Teoksessa: Van Dijk, Teun. *Discourse as Structure and Process*. Lontoo, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Grant, David; Keenoy, Tom W. & Oswick, Cliff. 1998. *Discourse and organization*. Lontoo, Thousands Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Green, Sandy Edward Jr. 2004. A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*. Vuosikerta 29. Numero 4. Sivut: 653–669.
- Green, Sandy Edward Jr. & Li, Yuan. 2011. Rhetorical Institutionalism: Language, Agency, and Structure in Institutional Theory since Alvesson 1993. *Journal of Management Studies*. Vuosikerta 48. Numero 7. Sivut: 1662–1697.
- Gremler, Dwayne D.; Gwinner, Kevin P. & Brown, Stephen W. 2001. Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*. Vuosikerta 12. Numero 1. Sivut: 44–59.
- Haapanen, Pirkko. 1996. Roomalaisten korkein taito. Johdanto antiikin retoriikkaan. Teoksessa: Palonen Kari & Summa Hilikka (toim.). *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 23–50.
- Harmon, Laurence C. & McKenna-Harmon, Kathleen M. 1994. The hidden costs of resident dissatisfaction. *Journal of Property Management*. Vuosikerta 59. Numero 3. Sivut: 52–55.
- Harvey, Charles; Howorth, Chris; Mueller, Frank & Sillince, John. 2004. ‘A rounded picture is what we need: rhetorical strategies, arguments, and the negotiation of change in a UK hospital trust. *Organization Studies*. Vuosikerta 25. Numero 1. Sivut: 75–93.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. 2010. Towards a Theory of Brand Co-creation with Implications for Brand Governance. *Journal of Brand Management*. Vuosikerta 17. Numero 8. Sivut: 590–604.
- Heide, Jan B. & Weiss, Allen M. 1995. Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets. *Journal of Marketing*. Vuosikerta 59. Sivut: 30–43.
- Helm, Sabrina & Salminen, Risto T. 2010. Basking in reflected glory: Using customer reference relationships to build reputation in industrial markets. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 39. Numero 5. Sivut: 737–743.
- Helm, Sabrina; Eggert, Andreas & Garnefeld, Ina. 2007. Word-of-mouth as a source of customer loyalty: An experimental investigation in the service sector. *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Sivu 337.

- Henthorne, Tony L.; LaTour, Michael S. & Williams, Alvin J. 1993. How organizational buyers reduce risk. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 22. Numero 1. Sivut: 41–48.
- Herrick, James A. 2001. *The history and theory of rhetoric: An introduction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jalkala, Anne & Salminen, Risto T. 2006. Taxonomy of Customer Reference Communication—A Pilot Case Study in the ICT Sector. Teoksessa: *Proceedings of 22nd IMP Conference*. Milano.
- Jalkala, Anne & Salminen, Risto T. 2010. Practices and functions of customer reference marketing—Leveraging customer references as marketing assets. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 39. Numero 6. Sivut: 975–985.
- Jalkala, Anne; Salminen, Risto T. & Helm, Sabrina. 2007. Reference value of customer relationships. Teoksessa: *ANZMAC2007 Conference*. Dunedin.
- Jasinski, James. 2001. *Sourcebook on Rhetoric: Key Concepts in Contemporary Rhetorical Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Jokinen, Arja. 2006a. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa: Jokinen, Arja; Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 37–53.
- Jokinen, Arja. 2006b. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa: Jokinen, Arja; Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 126–159.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi. 2006. Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa: Jokinen, Arja; Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 54–101.
- Juholin, Elisa. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa. 2011a. Johdanto: Argumentoinnin mestari tuntee taitonsa. Teoksessa: Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim.). *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus. Sivut: 15–23.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa. 2011b. Retoriikka. Teoksessa: Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim.). *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus. Sivut: 233–272.

- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Halonen, Ilpo. 2011. Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot. Teoksessa: Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim.). *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus. Sivut: 80–113.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Heinlahti, Kaisa. 2006. *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kangasharju, Helena & Majapuro, Marketta. 2005. *Tutkimusraportin kirjoittaminen*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka; Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja. 2002. *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kozinets, Robert; Wojnicki, Andrea. C.; Wilner, Sarah. J. & De Valck, Kristine. 2010. Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*. Vuosikerta 74. Numero Maaliskuu. Sivut: 71–89.
- Kuronen, Marja-Liisa; Tienari, Janne & Vaara, Eero. 2005. The merger storm recognizes no borders: An analysis of media rhetoric on a business manoeuvre. *Organization*. Vuosikerta 12. Numero 2. Sivut: 247–273.
- Lakoff, George. 1987. *Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal about the Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, George & Johnson, Mark. 1980. *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lacey, Russell & Morgan, Robert M. 2009. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vuosikerta 24. Numero 1. Sivut: 3–13.
- Leach, Joan. 2000. Rhetorical analysis. Teoksessa: Bauer, Martin W. & Gaskell, George (toim.). *Qualitative researching with text, image and sound. A Practical Handbook*. Lontoo, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications. Sivut: 207–226.
- Leiwo, Matti & Pietikäinen, Sari. 1996. Kieli vuorovaikutuksen ja vallankäytön välineenä. Teoksessa: Palonen Kari & Summa Hilikka (toim.). *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 85–108.
- Lian, Paul C.S. & Laing, Agnus W. 2007. Relationships in the Purchasing of Business to Business Professional Services: The Role of Personal Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 36. Numero 6. Sivut: 709–718.
- Mason, Robert B. 2008. Word of Mouth as a Promotional Tool for Turbulent Markets. *Journal of Marketing Communication*. Vuosikerta 14. Numero 3. Sivu: 207–224.

- Maykut, Pamela & Morehouse, Richard. 1994. *Beginning qualitative research. A philosophical and practical guide*. Lontoo: The Falmer Press.
- McCloskey, Donald. 1983. The Rhetoric of Economics. *Journal of Economic Literature*. Sivut: 483–517.
- McDonald, Paula K.; Mayes, Robyn & Pini, Barbara. 2009. Organizational Rhetoric in the Prospectuses of Elite Private Schools: Unpacking Strategies of Persuasion. Teoksessa: *The Future of Sociology*. 1–4 December. Canberra.
- Money, Bruce R. 2004. Word-of-Mouth Referral Sources for Buyers of International Corporate Financial Services. *Journal of World Business*. Vuosikerta 35. Numero 3. Sivut: 314–329.
- Möller, Kristian & Salminen, Risto T. 2004. Use of References in Industrial Bidding – A Decision Process Analysis. *Journal of Marketing Management*. Vuosikerta 20. Numero 1–2. Sivut: 133–156.
- Möller, Kristian & Salminen, Risto T. 2006. Role of references in business marketing – Towards a normative theory of referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vuosikerta 13. Numero 1. Sivut: 1–51.
- Oswick, Cliff & Phillips, Nelson. 2012. Organizational Discourse: Domains, Debates, and Directions. *The Academy of Management Annals*. Vuosikerta 6. Numero 1. Sivut: 435–481.
- Park, C. Whan; Roth, Martin S & Jaques, Philip F. 1988. Evaluating the effects of advertising and sales promotions campaigns. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 17. Numero 2. Sivut: 129–140.
- Perelman, Chaïm. 1996. *Retoriikan valtakunta*. Käänt. Leevi Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Perelman, Chaim & Lucie Olbrechts-Tyteca. 1969. *The new rhetoric: A treatise on argumentation*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Phillips, Nelson. & Hardy, Cynthia. 2002a. What Is Discourse Analysis? Teoksessa: Hardy, Cynthia & Phillips, Nelson. *Discourse Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Phillips, Nelson. & Hardy, Cynthia. 2002b. The Variety of Discourse Analysis. Teoksessa: Hardy, Cynthia & Phillips, Nelson. *Discourse Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Quinn, Kevin. 1996. A rhetorical conception of practical rationality. *Journal of Economic Issues*. Vuosikerta 30. Numero 4. Sivut: 1127–1142.



- Reichheld, Fred. 2006. The microeconomics of customer relationships. *MIT Sloan Management Review*. Vuosikerta 47. Numero 2. Sivut: 73.
- Romanainen, Miia & Salminen, Risto T. 2007. Customer references in launching of industrial innovations—A case study in Finnish metal industry. Teoksessa: *Proceedings of the 23rd Annual IMP Conference*. Manchester.
- Romanainen, Miia & Salminen, Risto T. 2008. Constructing customer reference portfolio for launching innovations. Teoksessa: *Proceedings of the 24th Annual Conference of Industrial Marketing and Purchasing*.
- Rosenbaum, Mark S; Massiah, Carolyn & Jackson, Donald W JR. 2006. An Investigation of Trust, Satisfaction, and Commitment on Repurchase Intentions in Professional Services. *Services Marketing Quarterly*. Vuosikerta 27. Numero 3. Sivut: 115–135.
- Ruokolainen, Jari & Igel, Barbara. 2004. The factors of making the first successful customer reference to leverage the business of start-up software company – multiple case study in Thai software industry. *Technovation*. Vuosikerta 24. Numero 9. Sivut: 673–681.
- Stokes, David & Lomax, Wendy. 2002. Taking Control of Word of Mouth Marketing: The Case of an Entrepreneurial Hotelier. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vuosikerta 9. Numero 4. Sivut: 349–357.
- Salminen, Risto T. 1997. *The role of references in international industrial marketing: A theory-building case study about supplier's processes of utilizing references*. Doctoral dissertation. Lappeenranta University of Tehcnology.
- Summa, Hilikka. 1996. Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan. Burke, Perelman, Toulmin ja retoriikan kunnianpalautus. Teoksessa: Palonen Kari & Summa Hilikka (toim.). *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 51–83.
- Suoninen, Eero. 2006. Näkökulmia sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa: Jokinen Arja; Juhila Kirsi & Suoninen, Eero. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino. Sivut: 17–36.
- van Dijk, Teun. 1997. *Discourse studies: A multidisciplinary introduction*. Lontoo: Sage.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vuosikerta 68. Numero 1. Sivut: 1–17.
- Vatz, Richard E. 1973. The Myth of the Rhetorical Situation. *Philosophy & Rhetoric*. Vuosikerta 6. Numero 3. Sivut: 154–161.

- Waller, David; Cusick, Damien J.; Matheson, Hamish D. & Miller, Matthew K. 2001. Advertising agency activities used to attract new clients in Australia. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vuosikerta 16. Numero 2. Sivut: 129–140.
- Watson, Tony. J. 1995. Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: A reflexive tale. *Organization Studies*. Vuosikerta 16. Numero 5. Sivut: 805–821.
- Wheiler, Kent. 1987. Referrals Between Professional Service Providers. *Industrial Marketing Management*. Vuosikerta 16. Sivut: 191–200.
- Winch, Peter. 1958. *The idea of a social science*. Lontoo: Routledge & Kegan Paul.
- Wittgenstein, Ludwig. 1967. *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell.
- Wolf, Martin. 2004. *Why Globalization Works*. Yale: Yale University Press.
- Yavas, Ugur; Babakus, Emin & Eroglu, Sevgin. 2004. Bank choice behavior of small and medium-sized construction firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vuosikerta 19. Numero 4. Sivut: 258–266.
- Yoon, Eunsang; Guffey, Hugh J. & Kijewski, Valerie. 1993. The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*. Vuosikerta 27. Numero 3. Sivut: 215–228.
- Zaheer, Akbar; McEvily, Bill & Perrone, Vincento. 1998. The Strategic Value of Buyer-supplier Relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vuosikerta 34. Numero 3. Sivut: 20–26.
- Zbaracki, Mark. 1998. The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*. Vuosikerta 43. Sivut: 602–636.
- Zsidisin, George A.; Panelli, Alex & Upton, Rebecca. 2000. Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vuosikerta 5. Numero 4. Sivut: 187–198.

"Ilman oman väen aktiivisuutta niin kommentoinnissa kuin toteutuksessakin lopputuloksesta ei olisi tullut näin hyvä mitä se nyt on", THL:n palvelujohtaja Mikko Nissinen kertoo.

✍️ Tuija Holttinen 📷 Hanna Linnakko

Hyvin suunniteltu työympäristö palvelee ja tehostaa sekä työn tekemistä, työssä viihtymistä että hyvinvointia.

# TYÖYMPÄRISTÖ tekee hyvää



## THL:N UUSI PÄÄRAKENNUS

- Työpistemäärä 200 kpl
- Rakennuksen suunnittelu: Arkkitehtitoimisto Hannu Jaakkola Oy, arkkitehti Kai Rajakaltio
- Sisustussuunnittelu: Workspace Oy, sisustusarkkitehti Sirpa Luukkonen
- AV-suunnittelu: Rambol Oy, suunnittelupäällikkö Ossi Hakansuu
- Rakennuttaja: Senaatti-kiinteistöt



🔍 Tilojen rauhallisessa värimaailmassa puupintaa, harmaata ja valkoista on pirstetty keltaisella, violetilla ja turkoosilla.

**A**amupilateksen jälkeinen pikkupalaveri hoituu kävelymatolla. Ehkä tänään voisi myös tsekata verenpaineensa ja katsoa mitä kehonkoostumuksen mittausslaite kertoo. Höyryävä aamukahvikin maistuu kirkasvalolampun alla lehteä lukien erityisen herkulliselta.

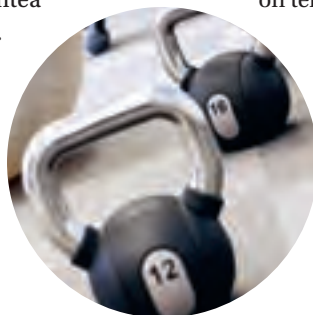
Ja sitten voikin siirtyä tämän päivän tehtäviin parhaiten sopivaan työtilaan.

Silloin kun työympäristö tarjoaa vaihtoehtoja ja virikkeitä, niitä kannattaa hyödyntää.

### KUNTOSALIKOKOUS PITÄÄ VIRKEÄNÄ

Kun Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tiloja Tilkanmäen kampuksella laajennettiin, yhtenä kolmesta merkittävästä kriteeristä oli, että toimitilojen tulee sekä ratkaisuiltaan että erityistoiminnoiltaan viestiä ja toteuttaa THL:n arvomaailmaa.

”Toimintamme päämääränä on turvata suomalaisten hyvä elämä oikeudenmukaisessa, kestävässä ja uudistuvassa hyvinvointiyhteiskunnassa. Saman haluamme näkyvän ja tulevan esiin myös omissa tiloissa ja jokapäiväisessä tekemisessämme”, tiivistää THL:n palvelujohtaja **Mikko Nissinen**.



Hyvinvointi ja uudistumishalu näkyy monessa kohdassa THL:n monitilaympäristössä. Hyvin suunnitellut muuntojous-tavaksi rakennetut tilat mahdollistavat toiminnan muuttumisetkin. Esimerkiksi vanhan, vuonna 1958 rakennetun talon ensimmäisen kerroksen kuntosalina toimiva Keho+mieli-tila on tehty toimistotilakriteereillä.

”Jos tarve joskus vaatisi, tämä tila saadaan helposti toimistokäyttöön. En kuitenkaan usko, että meillä jäisi kuntosali käyttämättä, niin paljon tätä tilauudistusta suunniteltaessa toivottiin. Ja voihan kuntosalia käyttää myös jo tällaisenaan vaikka palaverinpitopaikkana. Ei kukaan ole sanonut, että kokousta voi vain neuvottelupöydän ääressä.”

Kuntosaliin on tulossa vielä lisää laitteita, mutta perusvälineistöä on jo nyt riittävästi siihen, että kunnan kohottaminen ja hyvän olon ylläpito onnistuu mainiosti. Ainakaan kuntosalin sijaintia ei voi käyttää tekosyynä sille, ettei salille ”jaksaa lähteä”.

Nissinen kertoo huomanneensa, että etenkin aamuisin juoksumatoilla on ollut käyttöä. Myös talon oman liikuntatyöryhmän organisoima säännöllinen pilates-tuokio on ollut suosittu. 🖱️



➤ Valoisa aula yhdistää uudet ja vanhat tilat.

➤ Terveystorilla voi rentoutua hierovassa tuolissa ja mitata verenpaineensa tai kehonkoostumuksensa.



## AMMATTILAISET HYÖDYNNETTY

Mikko Nissinen kiittää sekä oman henkilökunnan että sidosryhmien ammattilaisten panosta uuden monitilaympäristön suunnittelussa. Oman talon asiantuntemusta käytettiin muun muassa kalustuksia mietittäessä, AV- ja turvallisuusjärjestelmien suunnittelussa ja toteutuksessa sekä esteettömyys- ja ergonomia-asioissa.

”Talosta löytyy vahvaa osaamista, panostamista ja sitoutumista. Ilman oman väen aktiivisuutta niin kommentoinnissa kuin toteutuksessaakin lopputuloksesta ei olisi tullut näin hyvä mitä se nyt on.”

## ESTEETTÖMÄSTI LIIKKEELLE

Toinen tärkeä kriteeri tilojen suunnittelussa oli esteettömyys. Se alkaa heti aulan vastaanotosta, jossa tiskin toinen pää on madallettu pyörätuolilla asioiville sopivalle korkeudelle.

Näkövammaisten liikkumista on helpotettu lattialistoilla. Opasteet ovat pistekirjoituksella ja hissi kertoo ääneen liikkeistään.



## Opasteet ovat pistekirjoituksella ja hissi kertoo ääneen liikkeistään.

Automaattisesti aukeavat ovet, esteettömät kulkureitit ja kokoushuoneiden induktiosilmukat kertovat, että THL:n taloon kuka tahansa on tervetullut.

”Esteettömyyden eteen tehdyt valinnat tiloissamme ylittävät monilta osin perusvaatimukset. Meillä ne kuuluvat THL:n arvomaailmaan”, Nissinen sanoo.

Ja se kolmas kriteeri? Se on valo – joka parantaa myös esteettömyyttä luomalla vahvoja kontrasteja. Uuden ja jo olemassa olleen talon ristinnallisesta liittymästä näkee joka suuntaan ympäröivään luontoon. Uusi ja vanha eivät riitele keskenään, vaan muodostavat sopuisuuden, valoisan kokonaisuuden. Pihalla siirrettiin parkkipaikkoja, että sisältä näkyvä maisema olisi mahdollisimman visuaalinen.

Samaa talon halkaisevaa ristikköä on hyödynnetty uuden rakennuksen tiloissa ylemissä kerroksissa. Läpi rakennuksen kulkeva ristikko antaa tilaa valolle ja ajatuksille.

## RAVINTOA SIELULLE JA KEHOLLE

Sekä henkilöstön että vierailijoiden hyvinvointia on ajateltu myös ruokailussa. Ravintola Helmessä tarjotaan maukasta ja ravitsevaa ruokaa. Suolaisempien makujen ystävät voivat maustaa halutessaan annoksensa pöytämausteilla, peruslähtökohdiltaan aterioissa on ajateltu terveellisyttä.

Ravintolassa voi myös lämmittää omia ruokiaan, käyttää tähän ravintolan astioita ja ruokailla yhdessä muiden kanssa.

Taide tuo tutkitusti mielihyvää työntekoon. Mikko Nissinen sanookin THL:läisten olevan etuoikeutettuja saadessaan nauttia niin runsaasta määrästä upeaa ja erilaista taidetta toimittoloissaan.

”Kiitos kuuluu Valtion taideteostoimikunnalle ja Senaatille.”

Kiitosta on kuulunut myös tilankäyttäjiltä – niin tiloista kuin uusista toimintatavoistakin. Kerroksista löytyy erilaisia tiloja, joissa voi kohdata kollegoja vapaamuotoisesti. Ergonomiasta huolehtivat munuaisen malliset sähköpöydät. Valoisan yhteistilan lisäksi tarjolla on runsaasti erikokoisia, erilaisiin tarpeisiin tarkoitettuja vetäytymistiloja. Jokaiselle työn tekemiselle löytyy sopiva tila tai soppa, vaikka pääsääntöisesti monitilaympäristössä työskennelläänkin avarassa yhteistilassa.

Osa vetäytymistiloista on varattavissa etukäteen, useimpiin voi mennä silloin kun ne ovat vapaana. Monen kokoustan seinä on lasia. Yksityisyyttä voi halutessaan suojata verhoilla, ja ääneneristys on huippuluokkaa. Esimerkiksi lasiovien alareunassa on oven sulkeutuessa alaslaseutuva tiiviste, joka eristää äänet hyvin, vaikkei tilassa kynnystä olekaan.

## TILAUUDISTUKSESSA KUULTIIN KÄYTTÄJIÄ

Tilauudistuksen rinnalla uudistettiin myös työn tekemisen mallia. Tällä hetkellä THL:ssä työskennellään vielä paljon nimetyillä työpisteillä, mutta lähitulevaisuudessa sekin muuttuu.

”Kaikkea ei olla ehditty vielä mitata, mutta työpistetehokkuus on meillä alle 14 neliötä. Eli valtavaa tehostusta olemme joutuneet saaneet uudistuksella”, Mikko Nissinen sanoo.

”Kun katselee miten väkeä on paikalla, huomaa, että tiivistämisen varaa on vieläkin.”

Nissinen kertoo, että työympäristön kehittämisprojektissa osallistettiin omaa henkilöstöä mahdollisimman paljon. Workspacen asiantuntija olikin todennut, ettei ole aiemmin ollut vastaavanlaisessa projektissa, jossa kuunnellaan näin paljon käyttäjiä.

”On ollut mukavaa uudistuksen jälkeen kuulla, kun joku kertoo miten kivaa on kun nyt tapaa ja näkee enemmän ihmisiä. Ja etenkin kun kiitos tulee jonkun sellaisen ihmisen suusta, joka oli aiemmin kertonut rehellisesti pelkäävänsä monitilaympäristöön siirtymistä. Nyt ei kuulemma enää takaisin koppikonttoriin palaaminen tulisi kuuloonkaan. Se on ihan loistavaa kuultavaa.” ●

● Valoisa ja houkutteleva Coffee Point kerää ihmiset luontevasti yhteen. Seinälle voi jättää kavereille viestejä.





# TEHOKKUUTTA TESTAUSAUTOMAATIOILLA



Tapiolan ja Lähivakuutuksen yhdistymisen myötä kaksi vahinkovakuutusjärjestelmää sulautui yhdeksi. Versio-  
projekteissa hyödynnetään uutta testausautomaatiota,  
joka on jatkossa myös muiden hankkeiden käytössä.

TEKSTI ARI RYTSY | KUVAT JARI HÄRKÖNEN

*LähiTapiolan Service  
Manager Teemu Laukkanen*

LähiTapiola on suomalainen pankki- ja vakuutuspalveluja tarjoava finanssiryhmä, joka muodostettiin Lähivakuutus- ja Tapiola-ryhmien päätettyä yhdistymistään vuonna 2012. Fuusion seurauksena yritysten erillisiä henkilöasiakkaiden vahinkovakuutusjärjestelmiä ryhdyttiin integroimaan yhdeksi yhteiseksi kokonaisuudeksi. Samalla tunnistettiin tarve regressiotestauksen kehittämiseksi. Yhteistyössä LTC-Otson kanssa LähiTapiola päätyi valitsemaan testityökaluksi CGI:n tarjoaman Silk-alustapalvelun, jonka soveltuvuus varmistettiin pilottihankkeen avulla.

– Regressiotestauksen automatisoinnin tarkoituksena on ollut minimoida tuotantohäiriöitä. Mitä aikaisemmassa vaiheessa mahdollisiin virheisiin päästään kiinni, sitä vähemmän niistä koituu ylimääräisiä kustannuksia, kertoo LähiTapiolan Service Manager **Teemu Laukkanen**.

#### **Nopeita ja tarkkoja testituloksia**

Ensimmäisessä vaiheessa automaattisen testauksen piiriin valikoitiin noin 200 yleisintä käyttö-

tapausta, joihin lukeutuivat muun muassa järjestelmän avaus, uuden vakuutuksen ottaminen sekä vakuutushintojen laskeminen. Automatisoinnin ansiosta käyttötapauksen testaus pystyttiin suorittamaan tarkasti muutamassa minuutissa. Manuaalisesti vastaavan testirupeaman suorittamiseen olisi kulunut puolisen tuntia. Lisää kustannussäästöjä saatiin aikaan hyödyntämällä Intian Bangaloren Silk- ja testausautomaatioasiantuntijoita. Ohjausvastuu on Suomessa sijaitsevilla LTC-Otson ja LähiTapiolan testauspäälliköillä. Toiminnan tehokkuutta on parannettu käyttämällä Dreambroker-pilvikanavaa, jonka välityksellä tietoa voidaan vaihtaa lyhyiden työpöytä-näkymästä otettujen videoiden muodossa. Ketterän toimintamallin ansiosta sekä Intiassa että Suomessa vältytään aikaa viedältä sähköpostikirjeenvaihdolta. Valmiit tuotokset katselmoidaan videoklippeinä LähiTapiolan kanssa. Laukkanen vahvistaa, että nykymuodossaan 75-prosenttisesti offshorena tehtävä työ on tuottanut LähiTapiolalle merkittäviä kustannussäästöjä.

– Kyse ei ole pelkästään testauksen kuluista, vaan myös automatisoinnin myötä saavutettavasta →





→ paremmasta laadusta. Samanaikaisesti palvelutoimittajan osaaminen kasvaa, mikä tehostaa testausta tulevaisuudessa, kiittelee Laukkanen.

### **Jatkossa laajemmat käyttömahdollisuudet**

Kokonaan uuden testiympäristön perustamisen haasteet ovat liittyneet lähinnä aikatauluihin, sillä valmiita teknisiä ratkaisuja ei ole ollut käden ulottuvilla. LTC-Otso on kuitenkin onnistunut kirmämään aikatauluun kiinni.

– Meidän osaltamme pohdinta keskittyi palvelun tietoturvaan, joka ratkaistiin hankkimalla testiautomaatioympäristö CGI:ltä, kertoo Laukkanen.

Liiketoimintamielessä kriittisten sovellusten toimivuus ja turvaaminen on ollut mittavan kokoluokan projekti, joka maksaa itsensä takaisin noin kahdessa vuodessa. Merkittävää lisäarvoa saavutetaan sillä, että myös muut LähiTapiolan projektit pystyvät hyödyntämään nyt rakennettua automatisointia.

– Nykyiseen palveluun kuuluvien testiajojen rinnalla on mahdollista toteuttaa erillisiä ajoja esimerkiksi uusien järjestelmäversioiden yhteydessä, summaa Laukkanen. ■

*Projekti maksaa itsensä takaisin noin kahdessa vuodessa, sanoo Teemu Laukkanen.*

## **IT-OSAAMISTA VAKUUTUS- JA PANKKI- LIIKETOIMINNAN TARPEISIIN**

LTC-Otso on vakuutus- ja pankkiliiketoiminnan IT-ratkaisuihin erikoistunut yritys, joka toimii yhteistyössä CGI:n kanssa. LTC-Otso tarjoaa 300 IT-asiantuntijan voimin kattavia asiantuntija-, projekti- ja jatkuvia palveluja, liiketoiminta- ja ratkaisukonsultointia sekä tuote- ja integraatiotratkaisuja. Kyseisiä palveluita tuotetaan muun muassa vakuutusliiketoiminnan, varainhoidon, pankki-, maksuliikenne- ja laskutuspalveluiden sekä verkkoliiketoiminnan, talous- ja henkilöstöhallinnon ja erilaisten sisäisten palveluiden tarpeisiin. LTC-Otson asiakkaita ovat Elo, Etera, LähiTapiola-ryhmä, S-Pankki ja Turva.

*Lisätietoa: [www.ltc-otso.fi](http://www.ltc-otso.fi)*





”Tilan ohella Kotkan vahvuuksia ovat hyvä infrastruktuuri ja toimiva integraatio. Päälystettyä aikakauslehtipaperia valmistanut konelinja saadaan voitolliseksi kartonkituotannossa”,  
Kotkamillsin toimitusjohtaja Markku Hämäläinen sanoo.

# Kotka sai jättipotin

Kotkan paperitehdas nousee uusine tuotteineen toimialallaan maailman parhaiden tuotantolaitosten joukkoon. Vuoden kuluttua käynnistyvän kartonkikonkeen ylösajon jälkeen valtaosa 140-vuotiaan tehtaan tuotannosta menee kartonkia lopputuotteissaan käyttävälle elintarviketeollisuudelle.

Teksti Jorma Leppänen Kuvat Junnu Lusa

**N**oin 500 ihmistä työllistävä Kotkamills Oy palasi maaliskuussa kotimaiseen omistukseen, kun amerikkalaisen pääomasijoittajan OpenGate Capital myi sen osakkeet suomalaiselle Eagle Industries -yhtiölle. Pian tämän jälkeen toimitusjohtaja **Markku Hämäläinen** ilmoitti yli 100 miljoonan euron investointihankkeesta, jolla tehdään toinen paperikone muutetaan valmistamaan aikakauslehtipaperin sijaan pakkauskartonkia.

”Euroopassa on jo pitkään ollut tiettyjen tuotelajien, kuten päälystetyn aikakauslehtipaperin ylitarjontaa. Ongelma kasvoi, kun metsäjäätit ryhtyivät pudotuspeliin tilaamalla yhä suurempia ja tehoaampia koneita, joilla voitiin entistä kustannustehokkaammin valmistaa yhä valkoisempaa ja kiiltävämpää paperia”, Hämäläinen sanoo.

Lopulta hintakilpailussa jäävät jäljelle kustannustehokkaimmat ja asiakkaiden tarpeisiin parhaiten vastaavat yksi-

köt, mutta ylitarjonnan vaihe kestääne kauan.

”Suhteellisen pienelle Kotkan tehtaalle aikakauslehtipaperin tuotannon jatkaminen ei olisi ollut taloudellisesti kestävä vaihtoehto, vaikka muu tuotanto sahavarasta ja sellusta laminaattiperiin ja jalosteisiin olisi pysynyt yhtä kannattavana kuin nyt”, Hämäläinen toteaa.

## PITKÄLLISET TAUSTASELVITYKSET

Markku Hämäläinen aloitti työuransa Kotkassa käyttöinsinöörinä lähes 30 vuotta sitten. Hän on toiminut asiantuntija- ja johtotehtävissä metsäyhtiöissä Suomessa, Isona-Britanniassa, Ranskassa ja Saksassa. Tekniikan tohtori on alkanut yhä enemmän arvostaa markkinaehtoisia ajattelua.

”Kotkassa kesällä 2016 käyttöön otettava 400 000 tonnin vuosituotantoon yltävä kartonkilinja on ainutlaatuinen, ja sille on myös haettu patenttia.”

Hämäläinen kertoo kuulleensa ”eräältä savolaismieheltä alan konkareiden aivo-riihessä” muutama vuosi sitten, että tietyn

elintarvikkeiden pakkauslajit todennäköisesti tarvitsisivat tehokasta ja osaavaa kartonginvalmistajaa.

Tuohon aikaan Saksassa Papierfabrik Scheufelenin toimitusjohtajana työskennellyt Hämäläinen oli jo jonkin aikaa miettinyt, kuinka tehdasta pitäisi kehittää.

”Turkimme asiaa ja kuulimme suurilta loppukäyttäjiltä – Starbucksilta, Coca-Colalta ja monilta muilta – että ne olivat jo kauan ja turhaan vaatineet toimitajiltaan täysin kierrätettäviä pakkausmateriaaleja.”

Kävi myös ilmi, että suuret loppukäyttäjät Euroopassa kaipasivat uusia ja koluokaltaan merkittäviä pohjoismaisen taivekartongin toimittajia, koska osalla niiden toimittajista oli yhä suurempia intressejä Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa Euroopan sijaan.

”Laskimme tonneja yhteen sekä taivekartongin että suojakerroskartongin puolella, ja katsoimme saavuttavamme tuotekustannustason, jolla investointi voisi kannattaa. Tapasimme laatikoiden ja pakkausten tekijöitä, konverttereita ja näimme yhä selvemmin tilaa markkinalla.” >>





## ”Näimme yhä selvemmin tilaa markkinalla.”

Markku Hämäläinen

### INVESTOINNILLE KOTI KOTKASTA

Markkinakartoituksen ohessa Hämäläinen kumppaneineen kehitti kilpailukykyistä teknologiakonseptia.

”Nykyisillä toimijoilla on biohajoava ja kierrätettävä tuote, jota suurten valmistuskustannusten vuoksi käytetään vain pr-tarkoituksissa. Meidän konseptissamme teknologiaa ja prosesseja on kokeiltu sen verran, että tiedämme saavamme tuotetta markkinoille kohtuuhintaan.”

”Tämä on hieman kalliimpi kuin muovipäällysteinen kartonki, mutta toisaalta tuotannossa syntyvä jäte on kierrätettävää ja käytännössä suunnitteen samantapaisista kuin lyhytkuitusellu – eli hylky tässä uudessa tuotannossa onkin tuloksentekeijä.”

Koska uuteen valmistuskonseptiin liittyy vaiheita, jotka vaativat paljon tilaa koneen pituussuunnassa, sopivia tehtaita löytyi Euroopasta vain kolme. Kotkan tehdas oli selvästi paras vaihtoehto.

”Tilan ohella Kotkan vahvuuksia ovat hyvä infrastruktuuri, toimiva integraatio, ja sekin, että päälystettyä aikakauslehtipaperia valmistanut konelinja saadaan voitolliseksi kartonkituotannossa.”

”Uuden linjan starttivalheeseen liittyvää yhtiötason riskiä pienentää se, että lami-naatipaperibisnes ja Imprex-tuotebisnes sekä saba toimivat kannattavasti ja tuovat kassavirtaa.”

### RAHOITUS VAATI PONNISTELUJA

MB Rahastot ja sen kotimaiset kanssa-sijoittajat uskovat Kotkamills Oy:n tulevaisuuteen.

”Rahoituksen järjestäminen oli haastava projekti. Ulkomaiset rahoittajat ovat seuranneet huolestuneina maamme työmarkkinatilannetta, ja suomalaiseseen energiapolitiikkaan liittyy tukiriski. Valtion tulisi välittää tukea sahanpurun polttamiselle. Esimerkiksi Kotkassa sahanpuru ja hake ovat raaka-aineita, joita jalostetaan arvokkaiksi vientituotteiksi”, Hämäläinen korostaa.

”Onneksemme Suomessa on laaja verkosto ihmisiä, joille metsäteollisuus on sydämen asia. Tieto hankkeestamme kantautui MB Rahastojen asiantuntijoille, joiden kanssa kävimme perusteellisesti läpi hankkeeseen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Investointi löysi kodin Kotkasta.”

### Vankka luottamus

Eagle Industries Oy on MB Rahastojen, Nordic Mezzaninen, Työeläkevakuutusyhtiö Elon ja Teollisuus-sijoituksen sekä Kotkamillsin toimivan johdon omistama yritys.

Rahoituksen järjestäminen Kotkamills Oy:n hankintaan ja uuden tuotantosuunnan investointeihin tapahtui noin viidessä kuukaudessa sen jälkeen, kun MB Rahastojen toimitusjohtaja **Hannu Puhakka** oli tavannut hankkeen primus motorin, **Markku Hämäläisen**.

”Meille sijoittajina tärkein valintakriteeri on hanketta ajavan tiimin ammattitaito. Kun hyvää ideaa ovat toteuttamassa parhaat ammattilaiset, investointi yleensä kannattaa. Markku Hämäläinen tiimeineen vakuutti meidät”, Puhakka kertoo.

MB Rahastot selvitti hankkeen tekniset ja taloudelliset riskit ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla. ”Kotkaan tuleva kartonkiliinja on ratkaisuna ainutlaatuinen, mutta sen tekniikkaa on käytössä muuallakin. Markkina-analyysi tehtiin huolellisesti, koska merkittävä osa tuotteista on uudenlaisia ja suunnataan uudenlaisille markkinoille. Rakensimme aika paljon varmuusmarginaaleja hankkeen ympärille, ja uskomme siihen vankasti”, Puhakka sanoo.

Teksti **Juha Lehtola**

# Piilaakson terveisiä

**T**eollisuussijoituksen suorissa kasvusijoituksissa syndikointi yksityisten sijoittajien kanssa on keskeisessä roolissa. Kun tarkastellaan isoimpia Suomessa tehtyjä rahoituskierroksia, kansainvälisten sijoittajien rooli korostuu ja myös Tesi on syndikoinut johtavien eurooppalaisten venture capital -rahastojen kanssa – tällaisia sijoituksia ovat muun muassa Onbone, Enevo, LeadDesk ja M-Files. Kansainväliset sijoittajat täydentävät markkinaa ja tuovat likviditeettiä ja osaamista, mikä hyödyntää sekä suomalaisia pääomasijoittajia että kasvuyhtiöitä.

Siinä missä eurooppalaisille sijoittajille Suomi on jo tuttu markkina, USA:n johtavat VC-sijoittajat tekevät sijoituksia Suomeen huomattavasti harvemmin. Kuitenkin monelle teknologiayhtiölle USA on tärkeä asiamarkkina, johon pääsyä paikallinen pääomasijoittaja voi helpottaa ratkaisevasti. Tätä taustaa vasten kävimme kasvutiimin voimin maailman VC-sijoittamisen keskuksessa Piilaaksossa huhtikuussa. Tavoitteena oli paitsi luoda kontakteja myös lisätä tietoisuutta Suomen ja Pohjoismaiden markkinasta, yrityksistä ja suomalaisista VC-toimijoista uskoen, että tämä johtaa jatkossa sikäläisten sijoittajien kiinnostuksen lisääntymiseen.

Tapasimme kymmenen sijoittajaa, jotka kaikki halunnoivat yli miljardin varallisuutta ja ovat siten riittävästi resursoituja globaaliin sijoitustapaan. Jo tapaamisia sovittaessa kävi selvästi ilmi, että suurelle osalle Sand Hill Roadin sijoittaja-armeijaa kaikki Kaliforniasta itään

Kirjoittaja, Teollisuussijoituksen sijoitusjohtaja **Juha Lehtola (vas.)** ja kasvusijoituksista vastaava johtaja **Jussi Hattula Piilaaksossa**.

sijaitseva on liian kaukana. Kuitenkin löytyy riittävä otos sijoittajia, joille välimatka ei ole este varsinkaan myöhemmän kasvuvaiheen sijoitusten osalta. Ainakin Sequoia, Bain Capital Ventures ja Institutional Venture Partners ovat tehneet sijoituksia Suomeen tai lähialueille. Vastaanotto oli positiivinen. Pohjoismaiden erinomainen menestystarinoiden luomisessa ei ole jäänyt huomaamatta, ja kiinnostus nähdä enemmän suomalaista hankevirtaa oli aitoa.

### KOROSTUNEEN KASVUHAKUISTA

USA:n venture capital -sijoitusmarkkina on kokonaisuutena varsin kuumentuneessa tilassa. Markkinoille virtaa uusia sijoittajia ja rahaa erityisesti myöhempään kasvuvaiheeseen, jossa jopa isoimmat LBO-rahastot ovat tehneet sijoituksia. Markkinatilanne heijastuu myös ehtoihin, ja vallalla oleva kulttuuri aikaisen vaiheen rahoituskierroksilla on hyvin ”perustajaystävällinen”. Kuitenkin edullisia rahoitusehtoja tarjotaan vain harvoille ja valituille yhtiöille, niille jotka aidosti voivat kasvaa miljardiluokkaan.

Myöhemmän vaiheen rahoituskierrosten summat ja valuutat ovat kasvaneet siinä määrin, että erään pankkiirin mukaan tilanne on samankaltainen kuin vuonna 1999 – sillä erotuksella, että Nasdaq-listautuminen ei useinkaan ole preferoitu tie, vaan isojen instituutioiden tekemät megakierrokset tarjoavat sille vaihtoehtoon.

Mentaliteetti on korostuneen kasvuhakuinen: jos liikevaihtoa on yli kymmenen miljoonaa dollaria ja yksikköekonomia toimii (customer acquisition cost vs. customer lifetime value), niin lisäkasvua haetaan sumeilematta käyttökatteen kustannuksella. Vanhoille omistajille yritys on houkutteleva, mutta luonnollisesti myös riskitaso kasvaa. Riskiä kompensoidakseen sijoittajat ovat valmiita tarjoamaan irtautumismahdollisuuksia vanhoille omistajille, joko kokonaan tai osittain.

Oli rahoitusmarkkinoilla kupla tai ei, on selvää että amerikkalainen rahoitusympäristö antaa teknologiyhtiöille erinomaiset eväät liikeriiminnan kasvattamiseksi aidosti isoon kokoluokkaan.

Nostimme palaverissa esiin monia suomalaisia kunnianhimoisia kasvuyrityksiä – sekä Teollisuussijoituksen salkusta että sen ulkopuolelta. Olisi hienoa, jos osa näistä keskusteluista syvenisi jopa sijoituksen asti.

Myös marraskuista Suomea matkailukohteenä on kehuttu siinä määrin, että ehkä tapaamme osan sijoittajista uudelleen Slushin yhteydessä. ♦



Kuva: Tarmo Valmela

Kera Group valmistaa rakennusalan muovituotteita laajalla valikoimalla. Kasvumahdollisuuksia on etenkin sisustustuotteissa, joista toistaiseksi merkittävin ryhmä ovat valaisimet, kertovat johtaja Juha Nieminen ja palkkatoimihenkilö Annele Zerlik.



# Valo ja ilma valloilleen

*Orimattilalainen Kera Group on valon ja ilman lähettiläs. Perheyrittys kehittää ja valmistaa rakentajille päivänvaloratkaisuja, sisustusvalaisimia ja paloturvallisuutta edistäviä savunpoistojärjestelmiä.*

**”Tämäkokoisen yrityksen palkanlaskennan jättäminen vain yhden henkilön varaan olisi liian iso riski.”**

Kera Groupin tehtailla Orimattilassa sesonki on alkusyksystä kiivaimmillaan. Kaksi kolmasosa yrityksen tuotteista menee rakennusten katoille ja viime hetken tilaukset pitää saada toimitettua ennen lumien tuloa.

Uusi tuotantolinja pukkaa ulos vihreän suojamuovin peittämiä kattovalokupuja yksi kerrallaan. Niistä kootaan 2–3-kerroksisia vesi- ja lämpötiivittä kattoikkunoita pääasiasa teollisuus- ja liikerakennuksiin.

Tehtaan toisessa päässä viimeistellään yrityksen päätuotetta, metallisia savunpoistoluukkuja. Kera Group on Suomen johtava painovoimaisten savunpoistojärjestelmien valmistaja. Sen markkinaosuus kotimaassa on 70 prosenttia. Kattovalokuvuissa yrityksen markkinaosuus on sitäkin korkeampi.

Kattovalokupujen lisäksi Kera Group valmistaa akryylimuovista sisustusvalaisimia ja valokatteita maatalous-, liike-, ja pientalorakentamiseen. Valorakenteita käytetään sisäänkäynti-, pyörä- ja autokatoksissa sekä ke-sähuoneissa, terasseilla ja navetoissa. Lisäksi yritys tekee muoviosien alihankintatöitä teollisuudelle ja kaupalle.

- Tuotteistaminen on meidän juttumme. Sillä me pärjäämme, johtaja **Juha Nieminen** sanoo.

Sanojensa vakuudeksi hän esittelee linjastoja, joka on rakennettu varta vasten terassin kattolevyjen valmistamiseen.

- Tällaisia muovilevyjähän saa melkein joka rautakaupasta, mutta me olemme tuoteteistaneet ne valmiiksi terassiksi, Nieminen sanoo.

Yrityksen toinen kivijalka on laaja tuotevalikoima. Sen ansioista perheyritys on voinut tähän saakka ohittaa rakennusalan suhdannevaihtelut ilman mittavia lomautuksia ja irtisanomisia.

- Kun rakentaminen hyytyy, sisustustuotteet tai sopimusvalmistus saattavat vetää paremmin, Nieminen perustelee.

### **Muotoilu on toimivuutta**

Tuotekehityksestä Kera Groupissa vastaa yrityksen toinen perustaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja **Tapio Nieminen**.

Hän ihastui kattovalokupuihin messumatkallaan Saksassa 1960-luvun lopussa, jolloin muovi teki tuloaan rakentamiseen uutena materiaalina.

Ensimmäiset akryylilevynsä Nieminen lämmitti keittiön uunissa ja muovasi ensimmäiset myytävät kuvat omakotitalon kellarissa Keravalla. Sieltä yritys siirtyi vuonna 1972 väljempään tiloihin Orimattilaan.

Vuonna 2003 Kera Groupissa tehtiin sukupolvenvaihdos ja samalla yritys siirtyi pääosin Niemisen poikien, Juha ja Seppo Niemisen omistukseen. Viitisentoista prosenttia osakkeista on yrityksen muilla avainhenkilöillä.

Muotoilu on vahvasti mukana Kera Groupin tuotekehityksessä. Monet yrityksen tuotteista ovat tunnettujen suomalaisten muotoilijoiden suunnittelema.

- Muotoilu on osa tuotteen toimivuutta ja käytettävyyttä. Sen perusteella voidaan sanoa, että jopa meidän savunpoistoluukkumekin ovat suomalaista designia, sanoo perheyrityksessä kolmatta sukupolvea edustava **Annele Zerlik**.

Arkkitehdit ja muut rakennusalan ammattilaiset luottavat Kera Groupin asiantuntemukseen ja käyttävät yrityksen tuotteita usein suunnitelmissaan.

- Sen ansiosta pääsemme yleensä mukaan ainakin tarjouskilpailuun, Juha Nieminen sanoo.

### **Kera Group Oy**

- Orimattilalainen perheyritys.
- Perustettu vuonna 1971.
- Suomen johtava rakennusten kattovalokupujen ja painovoimaisten savunpoistojärjestelmien toimittaja.
  - Suunnittelee ja valmistaa akryylimuovista myös designvalaisimia sekä valorakenteita maatalous-, toimisto- ja omakotirakentamiseen. Tekee lisäksi muoviosien alihankintatöitä teollisuudelle ja kaupalle.
    - Tuotemerkit Keravent, Keraplast ja Kera Interior.
    - Kaksi tehdasta Orimattilassa.
    - Tytäryhtiöt Venäjällä, Virossa, Ruotsissa ja Latviassa.
      - Liikevaihto v. 2012 n. 20 milj. euroa, josta ulkomaantoimintojen osuus n. 6 milj. euroa.
      - Työntekijöitä 135.
      - Sai valtakunnallisen yrittäjäpalkinnon vuonna 2012.

### **Haluttu työnantaja**

Kera Group kuuluu Orimattilan suurimpiin työnantajiin. Yrityksellä on 135 työntekijää, joista sata työskentelee yhtiön kahdella tehtaalla Orimattilassa ja loput ulkomailla.

Kera Groupilla on tytäryhtiöt Pietarissa, Tallinnassa, Ruotsissa ja viime toukokuusta alkaen myös Riiassa. Ulkomaantoimintojen osuus yrityksen noin 20 miljoonan euron liikevaihdosta on kolmekymmentä prosenttia. ►

- Liikevaihdon kasvu on tullut ulkomailta aina siitä lähtien kun aloitimme ulkomaan-toiminnot Venäjältä vuonna 2004 ja tulee edelleen, Juha Nieminen sanoo.

Lämpömuovaukseen ja akryylin käsitte-lyyn Kera Group joutuu kouluttamaan henkilöstönsä itse.

Useimmat Orimattilan Käkelän tehtaala valokatteita, valaisimia ja muoviosia valmistavista työntekijöistä ovatkin hankkineet muovituotevalmistajan tai -mekaanikon tutkinnon oppisopimuksella työn ohessa.

- Muoviteollisuus on laaja, ja me toimimme siinä niin kapealla sektorilla, että meidän on pakko kouluttaa työntekijämme itse, Nieminen sanoo.

Kera Group on haluttu työnantaja. Jokaiseen avoimeen työpaikkaan on aina paljon hakijoita. Sesonkihuippuja yritys tasaa kesätyöntekijöillä ja vuokratyövoimalla. Viime kesänä yritys tarjosi kesätöitä kolmellekymmenelle 16–23-vuotiaalle nuorelle.

### Tukea palkkahallintoon

Toimistotyöt on Kera Groupilla pyritty aina tekemään mahdollisimman vähällä henkilökunnalla. Sen vuoksi yritys on panostanut talous- ja palkkahallinnon prosessien automatisointiin.

Yrityksen palkkahallinnosta vastaa yrittäjäsuvun jäsen, yo-merkonomi Annele Zerlik. Tehtävässään häntä auttaa Palkkapalvelu Rantalaisen räätälöimä tukipalvelu yrityksen omaan palkanlaskentaan.

Zerlik tekee palkanlaskennan Personec W -palkanlaskentajärjestelmällä, jonka Kera Group on hankkinut pilvipalveluna. Palkkapalvelu Rantalainen Lahdesta on kouluttanut ja auttanut Zerlikiä järjestelmän käytössä. Tarvittaessa Rantalaiselta myös neuvotaan ja sijaistetaan häntä palkanlaskennassa. Zerlikillä on myös mahdollisuus osallistua Rantalaisen palkkatoimihenkilöilleen järjestämään koulutukseen.

- Pidämme Palkkapalvelu Rantalaisen palkkahallinnollemme tarjoamaa tukea ja varmistusta erittäin tärkeänä. Tämänkokoisen yrityksen palkanlaskennan jättäminen vain yhden henkilön varaan olisi liian iso riski, Juha Nieminen sanoo.

Zerlik on ollut tyytyväinen valittuun ohjelmaan, joka toimii saumattomasti yhteen yrityksen työajanseurannan kanssa.

- Perustamisvaihe oli erittäin vaativa, koska ohjelma ja koko palkkahallinto oli minulle uusi. Opettelin ohjelmaa Rantalaisen avulla ja ohjauksessa tapahtumien sisään syötön kautta.

Vaativan perustamisvaiheen jälkeen Zerlikille on jäänyt palkkahallinnon ohella aikaa avustaa myös Kera Groupin taloushallinnossa, viestinnässä ja markkinoinnissa.

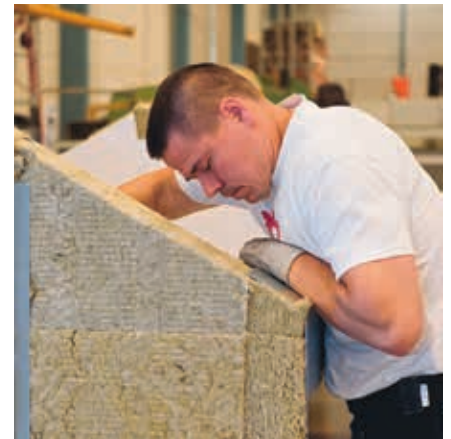
- Monipuolinen työnkuva sopii minulle hyvin ja perehdyttää samalla laaja-alaisesti perheyrityksen toimintaan, sanoo Zerlik.

Kuva: Kera Group Oy



Kaksi kolmasosaa Kera Groupin tuotteista menee rakennusten katolle. Kuvan kattovalokuvut ovat Pilke-talossa Rovaniemellä. Rakennuksessa sijaitsevat Metsähallituksen toimitilat ja pohjoisten metsien kestävää käyttöä esittelevä tiedekeskus.

Kuva: Tarmo Valmela



Janne Ahokas kokoaa savunpoistoluukkuja Kera Groupin Orivillen tehtaalla. Luukkuja ei tehdä varastoon, vaan ne valmistetaan aina asiakkaan tarpeiden mukaan.

Kuva: Kera Group Oy



Kera Groupin tuotteissa muotoilu on osa toimivuutta ja käytettävyyttä. Kuvan savunpoistoluukut ovat Itellan uudessa logistiikkakeskuksessa Orimattilan Pennalassa.



# Uutta virtaa vesihuollossa

Teksti: Paula Böhling  
Kuvat: Jarmo Teiniää

FCG:n uutta  
Vesihuolto-  
tulosaluetta  
johtaa alaa  
monipuolisesti  
tunteva filosofian  
maisteri, AMK-  
insinööri Jani  
Sillanpää.

FCG:n osaaminen kattaa koko vesihuoltokentän tarpeet suunnittelusta rakentamiseen, käyttöön-ottoon ja käyttötukeen. Perinteistä palvelua tukevat uudenlaiset, älykkäät työkalut ja järjestelmät. Asiakkaiden tarpeisiin löytyy entistä kustannus- tehokkaampia ja toimintavarmempia ratkaisuja.

Vesihuollossa on tapahtumassa monia muutoksia, jotka heijastuvat palvelujen syntymään ja siten myös meidän painotuksiimme, toteaa FCG:n Vesihuolto-tulosalueen johtaja **Jani Sillanpää**.

Sirtoviemäröintihankkeet vähenevät. Samoin laitosten uudisrakentaminen ja laajennukset vähenevät, kun merkittävän jätevedenkäsittelyn keskittäminen tulee tehdyksi. Painopiste siirtyy uuden rakentamisesta saneerauksiin sekä laitos- että verkostopuolella. Sillanpää listaa näkymiä.

Tärkeitä tulevaisuuden alueita ovat myös prosessien ja toiminnan optimointi sekä omaisuuden hallinta. Hulevesien määrällisen hallinnan rinnalle nousee voimakkaasti laadullinen hallinta.

Ertäyksen merkittävänä muutossuuntana Sillanpää näkee älykkäiden automaatio- ja tietojärjestelmien voimakkaan tuleminen.

FCG satsaa alaan määrätietoisesti. Kehitämme älykkäisiä vesihuololle ja myös muille aloille, kuten kaavotukseen, kaivostoimintaan ja teollisuuteen.

## Suurpuhdistamo – hajautettu suunnittelumalli

HSY:n Blominmäen jätevedenpuhdistamon suunnittelu etenee. Espooseen sijoitettava osin maan alle rakennettava laitos käsittelee 2020-luvulta alkaen ainakin Espoon, Kauniainen, Kirkkonummen, Siuntion ja Länsi-Vantaan jätevedet.

Suunnittelu tapahtuu talopuolella yleiseen tapaan, pääsuunnittelijavetoisesti. Pääsuunnittelijana toimii FCG:n ja Ramboll Finland Oyn yhteentoimittama Toimitusosuus- ja toteutusliittymä. Toteutusosuus- ja toteutusliittymä on valittu vasta kalliiorakennus- ja geosuunnittelija, Pöyry Finland Oy.

Päädyrimme melille uuteen projektiin, koska hanke on Suomen mitassa hyvin suuri; pelkäsimme kerralla kilpailuttavaa kokonaisvastuullista suunnittelupakettia. Halusimme kuitenkin, että pääsuunnittelija on mukana projektissa puhdistamon käyttöönottoon saakka. Näin muun muassa siksi, että alkuvaiheessa syntyneet ratkaisut välittyvät tehokkaasti toteutukseen saakka, perustelee projektipäällikkö **Jukka Yli-Kuivila** HSY:ltä.

Pääsuunnittelun ensimmäinen vaihe saadaan päätökseen syksyn aikana. Yli-Kuivilan sanoin: tässä vaiheessa on pääsuunnittelijan oma suunnittelupanos korostunut ja HSY:n tarpeiden ja ideoiden sisistämisen olut keskeissä.



## Älyratkaisut kehittämisen tukena

Smart water eli älyvesi tarkoittaa teknikoita, jotka mahdollistavat vesihuollon älykkään toiminnan ja kehittämisen. Energiatehokkuus, ongelmien ehkäisy, vedenlaadun parantaminen, vuotojen vähentäminen, asiakaspalvelun parantaminen – kaikki näihin avautuu uusia näköyksiä.

– On tavallista, että tehdään paljon mittauksia ja tallennetaan valtavasti tietoa, mutta aineistoa ei käytetä. Jos hyödynnetään datankäsittelyä, visuaalisoinnin, mobiilitiikniikan ja paikkatiedon mahdollisuudet, niin saadaan arvokasta informaatiota toiminnan kehittämiseen, sanoo tiimpäällikkö **Markus Sunela** FCG:ltä.

### Tehokkuutta ja toimintavarmuutta

Tampereen Veden teknisen päällikön **Heikki Syrjälän** mukaan vesihuollon haasteet ovat yleensä kahdenlaisia, teknisiä ja taloudellisia.

– Teknisesti on oleellista, että vettä on jotta heikki jakeluun riittävästi ja riittävästi paineella ja se on hyvälaatuisia. Käytännössä veden ominaisuudet ja riittävyys kuitenkin vaihtelevat jakeluverkossa esimerkiksi putkiston kunnan ja raakaveden laadun mukaan.

Mutta otetaanpa käyttöön älyvesimenetelmät, hän sanoo. Jaellun veden ikä voidaan laskea, ja desinfiointin vaikutusta voidaan arvioida jopa joksessa kulutusasteessa. Vedenjakelua on mahdollista muuttaa niin, että veden laatu ja riittävyys paranevat. Ennakolaitiin poikkeustilanteisiin voidaan valmistautua riittävän tarkasti, eikä jouduta arvioimaan tilanteen kehitystä.

Tuotantopuolen haasteena ja mahdollisuutena on Syrjälän mukaan kapasiteetin älykkäämpi taloudellinen hyödyntäminen. Esimerkiksi, jos tiedetään, mitä kullakin laitoksella tuotettu vesi maksaa kussakin pohjavesi- ja kultustilanteessa, voidaan tuottaa optimimäärä vettä siellä, missä se on edullisinta veden laatua vaaranamatta.

Tampereen Vesi on ryhtynyt ratkomaan näitä teknisiä ja taloudellisia haasteita online-mallinnuksen avulla, yhteistyökumppaninaan FCG.

– Nykyisten mittausten ja laskennallisen tiedon avulla voimme tehdä vaikka erillaisia alkutarkasteluja. Tieto lisääntyy ja sen automaattinen tulkinta näyttää, mitä parannettavaa toiminnossa ja toimintatavoissa on. Samalla voimme lisätä täsmätiedotusta asiakkaalle, Syrjälä tiivistää.

### Palvelua vankalta pohjalta

FCGsmart-palveluissa yhdistyvät monialainen osaaminen, pitkä kokemus sovelluskehityksestä, uusien ohjelmistotekniikan osaaminen ja tieteellinen tutkimus.

– Lähdemme aina liikkeelle asiakkaan tilanteesta ja teemme tarvittaessa tutkimus- ja kehitystyötä niin, että sopiva ratkaisu löytyy, lupaa tiimiä vetävä Sunela.

Hän tekee Tallinnan teknillisessä yliopistossa väitöskirjaa vedenjakelun ja -uolannon energia- ja kustannusoptimoinnista, mitä varmistaa että asiakkaalle tarjottava tieto ja ratkaisut vastaavat viimeisimpiä tutkimustuloksia.

FCGsmart-tuotteita ovat esimerkiksi vesihuollon käyttöpöytäkirjasovellus Vera, data-analyyttien sekä tuotannon- ja toiminnanohjaukseen sovellettava Mahti, verkostomallinnusohjelmat FCGnet ja -swmm sekä paikkatietopohjainen tiedonkeruusovellus FCGgis.

**Keskuspuisto altainen antaa uskoa, että Vuorekseen rakentuu hieno kaupunkinuos, mielittävät Eeva-Riikka Bossmann, Pertti Tamminen ja Kirsti Toivonen elokuisesta hellepäivästä nauttien.**

### Verkostosaneeraukset ajankohtaisia

FCG:n uusi, ketterä tapa tehdä vuotovesiselvityksiä perustuu mallinnuksen ja mittaus-tiedon yhdistämiseen.

Verkosto- ja hulevesisuunnittelu toimialajohtaja **Joumi Hyypiä** ottaa esimerkiksi jätevesiverkoston saneeraustarpeen määrittelyyn.

– Kun viemäriverkko mallinnetaan FCGswmm-ohjelmalla, saadaan saneeraus-tavarten perustietoa, kuten verkoston kapasiteetti ja kapasiteetin tarve tulevaisuudessa. Verkostojen vuotavuus alueittain selvitetään analysoimalla laitoksen omia automaattitietoja ja täydentämällä niitä tarvittaessa kenttämittauksin. Kun näihin tietoihin yhdistetään paikkatietanalyysin avulla vielä viemäriarvot, tukotiedot sekä viemäriarvot, voidaan koko viemäriverkostolle määrittää saneeraustarve johdosittain.

Suunnittelu päällikkö **Antti Smolander** FCG:ltä on tehnyt tällaisen selvityksen äskettäin Jyväskylän Energia Oy:lle.

teidän näytävä sydän. – Mutta paljon on myös pilloissa, sillä tontteilla lähten on kaikki otettu huomioon. Kortteit liitettiin järjestelmään sitä mukaa kuin ne valmistuvat, kertoo projektipäällikkö **Kirsti Toivonen** Tampereen kaupungilla.

FCG on ollut tekemässä Vuorekseen lukuisia asema-että yleiskaavatasoisia hulevesiselvityksiä ja -suunnitelmia. Koko alueesta on lisäksi laadittu monipuolinen hulevesimalli.

– Mallilla on tarkasteltu hulevesijärjestelmän toiminta kokonaisuutena ja sovitettu sen osia toisiinsa. Aina, kun uutta aluetta suunnitellaan, se liitetään malliin. Mallin avulla saadaan arvioitua esimerkiksi virtaamat ja virtaamapiikit eri tilanteissa ja voidaan mitoitaa suunnitellut järjestelmät. Myös veden laatu on liitettävissä mukaan, kuvailee projektipäällikkö **Eeva-Riikka Bossmann** FCG:ltä.

Hulevesimallin jatkosovelluksena FCG on kehittänyt ohjelman, joka soveltuu kaivosten vesi- ja massatasaiden hallintaan.

### Huomio hulevesien laatuun

Tampereen Vuorekseen rakentamaan korkeatasoisia asumaluetta, jonka yhtenä erityispiirteensä on hulevesien eli sade- ja valumavesien luonnonmukainen käsittely.

Hulevesiä viivytetään ja imeytetään tulvanittuilla, painanteissa ja kaivannoissa niin, että niiden vesistövaikutukset jäävät mahdollisimman vähäin.

– 1990-luvun lopulla, kun alueen suunnittelu alkoi, ihmiset huolestuivat rakentamisen vaikutuksista lähiston hienoihin järviin. Asia otettiin vakavasti ja jo alueen osayleiskaavaan tuli hulevesimääräys, selostaa hankkeessa alusta lähtien mukana ollut projekti johtaja **Pertti Tamminen** Tampereen kaupungilla.

Vuorekseen kortteleiden rakentaminen on vasta alkanut, mutta keskuspuiston hulevesijärjestelmän keskeiset osat valmistuivat keväällä.

Saksalaisen toimiston suunnittelema keskuspuisto ja sen keskusallas ovat järjestyksessään

– Laadimme laitoksesta 3D-maailmassa tietomallinnuksella tila- ja layout-suunnitelman, jota kalliorakennussuunnittelija ja myöhemmin valittavat toteutussuunnittelijat voivat käyttää oman suunnittelunsa lähtötilana, tarkentaa Blominmäen projektipäällikkö **Kalle Kiisto** FCG:ltä.

Pääsuunnitteluun on sisällynyt laajasti myös muita tehtäviä, kuten prosessisuunnittelua ja maanalaisten puhoistamien tilojen mitoitus.

Toteutussuunnitteluun alkanu pääsuunnittelija vastaa eri tahojen laatimien suunnitelmien yhteensovittamisesta.

– Tässä projektimallissa suunnittelupaketit ovat inhimillisen kokoisia ja pituisia, joten toivomme suunnitelmilla hyvää hintalaatusuhdetta ja ennen kaikkea laatua, jonka pohjalta urakoitien kilpailuttaminen on sekkää ja urakat sujuvat ilman suunnittelumista johtuvia ongelmia, Yli-Kuivila sanoo.



## OsaamisLuotsilla Coorille liiketoimintalähtöinen osaamisen johtamismalli

KATEGORIASSA VAIKUTTAVA TAPAUS



## **Coor Service Management uusi konsernitason strategia. Samaan aikaan Coor lähti Suomessa Amiedun kanssa miettimään, mitä kilpailuetuun vaikuttavia osaamistarpeita uusi strategia tuo mukanaan.**

Strategiansa mukaisesti Coor tarjoaa erityisesti kokonaispalveluratkaisuina kiinteistö- ja käyttäjäpalveluita, kuten siivousta kiinteistöhoitoa aulapalveluita.

– Strategiapäivitys synnytti uusia tarpeita. Huomasimme, että teknistä osaamista täytyy kehittää sekä henkilöstön tutkintoperusteista koulutusta viedä vahvasti eteenpäin. Lähdimme tämän perusteella miettimään Amiedun **OsaamisLuotsia**, ja sitä, minkälainen olisi liiketoimintastrategiaamme tukeva osaamisen johtaminen, kertoo **Coorin toimitusjohtaja Johan Mild**.

Amiedu on tuottanut Coorille aiemmin henkilöstökoulutusta, lyhytkoulutuksia ja pidempikestoista tutkintotavoitteista koulutusta. Nyt konsultatiivisen prosessin eli OsaamisLuotsin kautta lähdettiin avaamaan osaamisen kehittämisen tarpeita.

– OsaamisLuotsin avulla saimme pidemmän aikavälin, eli useamman vuoden tavoitteellisuutta osaamisen kehittämiseen. Kaikki valmennukset tukevat liiketoimintamme strategiaa.

### **Strategian tavoitteet kirkkaina**

Konkreettisena tavoitteena Coorin OsaamisLuotsi-prosessissa oli perustan luominen liiketoimintalähtöiselle osaamisen johtamisille.

– Tarvitsimme systemaattisemman tavan johtaa ja kehittää osaamistamme. Tietenkin tavoitteemme oli vahvistaa meidän kilpailukykyämme. Prosessin seurauksena olemme esimerkiksi todenneet, että haluamme kehittää osaamista systemaattisesti ja tutkintoja lisäämällä saamme lisättyä kilpailukykyämme. Koko johtoryhmä allekirjoittaa yhteisen näkemyksen, että kaiken osaamisen kehittämisen ja kouluttamisen pitää tukea yhtiötämme ja strategiaamme, painottaa Johan Mild.

OsaamisLuotsi toteutettiin käytännössä työpajojen avulla. Niihin Coorilta osallistui koko johtoryhmä. Toimitusjohtajan rooli suunnannäyttäjänä oli merkittävä.

– Työpajoja oli neljä ja niiden välissä tehtiin kotitehtäviä, jotka olivat erittäin hyödyllisiä. Työpajoissa mentiin nopeasti konkreetian tasolle. Työpajojen punainen lanka oli mielestäni siinä, että haimme koko johtoryhmän yhteistä näkemystä osaamisen kehittämiseen ja fokusalueihin. Työpajoissa aloimme nähdä hyvin nopeasti prosessin hyötyjä. Johan Mild sai omalla aktiivisuudellaan, haastamisellaan ja paneutumisellaan johtoryhmän nopeasti näkemään osaamisen kehittämisen kokonaisuuden merkityksen kilpailukykyyn saavuttamiseksi nyt ja tulevaisuudessa, toteaa **Coorin HR- ja viestintäjohtaja Anne-May Asplund**.

Coorille OsaamisLuotsi oli onnistunut prosessi. Nyt on käynnissä toimintatapojen muuttaminen uuteen suuntaan.

– Johtoryhmä löysi yhteisen näkemyksen liiketoimintalähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Alamme nyt sen seurauksena kehittää omia prosessejamme ja sitouttaa lisää henkilöitä tähän prosessiin. Pystyimme myös tunnistamaan ja vahvistamaan omia hyviä toimintatapojamme. Lisäksi prosessi oli todella tehokas ja käytännönläheinen, kuten odotimme. Olemme nyt määritelleet osaamistasoja eri profiileille, kuten esimerkiksi esimiehille ja asiantuntijoille. Tulemme uudistamaan kehityskeskusteluprosessia ja asetamme vaatimuksia eri profiileihin. Avaamme urapolkuja avoimemmin.

Coorilla on aiemmin seurattu suoritettujen tutkintojen ja lyhytkoulutusten määriä, laatua ja suoritusaikaa. Nyt Coorille tullaan suunnittelemaan yhdessä Amiedun kanssa tarkemmat liiketoimintaan sidotut laadulliset mittarit.

## Avoimin mielin muutokseen

Johan Mild toteaa, että OsaamisLuotsi-prosessiin pitää lähteä täysin avoimin mielin ja olla rehellisiä itselleen.

– Se on mielestäni prosessin lähtökohta. Vasta prosessin jälkeen aletaan miettiä, että mitä muutetaan. Prosessin aikana löytyvät kyllä vahvuudet ja heikkoudet. OsaamisLuotsin aikana kirkastuvat ne asiat, joihin tarvitaan muutoksia. Jos haluaa olla kilpailukykyinen organisaatio ja kehittää ihmisiä, on aivan välttämätöntä johtaa osaamista. Palvelualalla ihmisten osaamisen kehittäminen on menestyksemme kannalta aivan ehdotonta.

Johan Mild kiittää Amiedua hyvästä ja joustavasta yhteistyöstä.

– Tekninen toteutus ja työskentelytavat tukivat erittäin hyvin prosessia. Amiedu johti prosessia tough but fair -tyyliin. He osasivat vaatia asioita, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Mitkä ovat Coorin tulevat tavoitteet?

– Edelleen kova kasvu, koska se on ainoa tapa, jolla yritys kehittyy. Jokainen haluaa onnistumisia, ja niitä ei voi saada kutistuvassa liiketoiminnassa. Me haluamme kasvaa liiketoiminnassa, jossa johdetaan koko asiakkuutta. Se vaatii esimiehiltämme suurta osaamispääomaa.

OsaamisLuotsi on käytännönläheinen prosessi, mikä miellytti Coorin johtoryhmää ja oli painava syy, miksi OsaamisLuotsi valittiin kehittämistyökaluksi.

– Haimme valmentajaa, joka tuntee alamme ja on käytännönläheinen.  
OsaamisLuotsi osoittautui todella hyödylliseksi prosessiksi, toteaa Johan Mild.

### **Coor Service Management**

- Coor Service Managementin henkilöstömäärä Suomessa on 1100
- Toimii valtakunnallisesti suurimmissa kaupungeissa
- Kasvanut alan keskiarvoa kovemmin viimeiset vuodet
- Koko konsernin henkilöstömäärä on noin 7 500 ja liikevaihto noin 880 miljoonaa euroa.

**Amiedu järjestää tiistaina 29.9.2015 klo 8.00–12.00 Luotsi-tuotteiden esittelyseminaarin. Tervetuloa mukaan!**

Teksti: Sakari Tuomala

Kuva: Juri Puhakka