

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Tommi Malmivaara

”Emme tuijota enää vain paperi- tai kartonkikoneen leveyttä ja nopeutta”

Muutokset suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän
argumentaatiossa

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2012

SISÄLLYS

KUVIOT	2
TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Tutkimusmenetelmä	9
1.3 Tutkimusaineisto	10
1.4 Aikaisempi tutkimus	13
2 SUOMALAINEN METSÄTEOLLISUUS	16
2.1 Metsäteollisuuden strategia 1980-luvun alusta 1990-luvun loppuun	17
2.2 Metsäteollisuuden strategian haasteet 2000-luvulla	19
2.2.1 Markkinoiden muutos ja teknologinen kehitys	19
2.2.2 Energia- ja ilmastopolitiikka	21
2.2.3 Puun käyttö ja saatavuus	22
2.3 Metsäteollisuusyritysten sidosryhmät	23
2.4 Metsäteollisuusyritysten yhteiskuntavastuu ja sen viestintä	25
2.5 Metsäteollisuuden tulevaisuudennäkymiä	28
3 YRITYKSEN STRATEGIAVIESTINTÄ	30
3.1 Strategia ja sen lähikäsitteet	30
3.1.1 Strategian käsitteen määrittelyä	31
3.1.2 Visio	33
3.1.3 Missio	34
3.1.4 Arvot	34
3.2 Strategiaviestintä	35
3.3 Yrityksen identiteetti, imago ja maine	39

3.4 Vuosikertomuksen rooli yrityksen viestinnässä	41
3.5 Pörssiyhtiön viestinnän sääntely	42
4 ARGUMENTAATIO RETORIIKAN PERUSTANA	44
4.1 Kieli vakuuttamisen välineenä	44
4.2 Argumentaatio ja hyvä argumentti	45
4.3 Argumentaatioanalyysi tutkimusmenetelmänä	47
4.4 Argumentaatio ja strategia	48
5 SUOMALAISTEN METSÄTEOLLISUUSYRITYSTEN STRATEGIA- VIESTINNÄN ARGUMENTAATIOANALYYSI	50
5.1 Argumenttien rakenne	50
5.2 Argumenttien asiasisällöt argumenttityypeittäin	56
5.3 Argumenttien asiasisältöjen teemat	63
5.3.1. Teemat ja niiden muutokset UPM:n argumenteissa	63
5.3.2. Teemat ja niiden muutokset Stora Enson argumenteissa	67
5.3.3. Teemat ja niiden muutokset M-realin argumenteissa	71
5.4 Strategiaviestinnässä runsaasti muutoksia	75
6 POHDINTA	82
LÄHTEET	87
KUVIOT	
Kuvio 1. Strategiaviestinnän osa-alueet	35
Kuvio 2. Strategiaviestinnän informaatiokäsitys	36
Kuvio 3. Strategiaviestinnän vuoropuhelumalli	37
Kuvio 4. Strateginen kolmikko	48
Kuvio 5. Metsäteollisuusyritysten argumenttien rakenteet	56
Kuvio 6. Metsäteollisuusyritysten argumenttityypit	62
Kuvio 7. UPM:n argumenttien teemat vuosina 2006, 2008 ja 2010	64
Kuvio 8. UPM:n argumenttien teemat	67

Kuvio 9. Stora Enson argumenttien teemat vuosina 2006, 2008 ja 2010	68
Kuvio 10. Stora Enson argumenttien teemat	71
Kuvio 11. M-realin argumenttien teemat vuosina 2006, 2008 ja 2010	72
Kuvio 12. M-realin argumenttien teemat	75

TAULUKOT

Taulukko 1. UPM:n argumenttien rakenteet	51
Taulukko 2. Stora Enson argumenttien rakenteet	52
Taulukko 3. M-realin argumenttien rakenteet	54
Taulukko 4. UPM:n argumenttityypit	57
Taulukko 5. Stora Enson argumenttityypit	58
Taulukko 6. M-realin argumenttityypit	60
Taulukko 7. Argumentit argumenttityypeittäin	76
Taulukko 8. UPM:n, Stora Enson ja M-realin argumenttityypit vuosittain	77
Taulukko 9. Argumentit teemaluokittain	78
Taulukko 10. UPM:n, Stora Enson ja M-realin argumenttien teemat vuosittain	80

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Tommi Malmivaara
Pro gradu -tutkielma:	”Emme tuijota enää vain paperi- tai kartonkikoneen leveyttä ja nopeutta” Muutokset suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatiossa
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestintätieteet
Valmistumisvuosi:	2012
Työn ohjaaja:	Anita Nuopponen

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatiota. Tavoitteena oli selvittää, miten suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatio on muuttunut talouskriisin ja alan rakennemuutoksen seurauksena. Strategiaviestintä on yrityksen ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, jonka avulla yritys luo ja toimeenpanee strategiaa. Tärkeitä tutkimuskysymyksiä oli kolme. Millainen on suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnässään käyttämien argumenttien rakenne ja asiasisältö? Millaisia asiasisältöjä suomalaiset metsäteollisuusyritykset painottavat strategiaviestinnän argumenteissaan? Millaisia muutoksia argumenttien rakenteissa ja asiasisällöissä on havaittavissa?

Tutkimuksen aineiston muodostivat UPM:n, Stora Enson ja M-realin vuosikertomusten toimitusjohtajan katsaukset vuosilta 2006, 2008 ja 2010. Argumentaatioanalyysin keinoin selvitettiin argumenttien rakennetta ja asiasisältöjä. Analyysissa sovellettiin argumentaatioanalyysin mallia, jossa tarkasteltiin argumentin kolmea perusosaa eli väitettä, perustelua ja taustaoletuksia. Argumentit jaettiin asiasisällön mukaan eetos-, paatos- logos-argumentteihin. Lisäksi argumentit jaettiin asiasisällön perusteella seitsemään teemaluokkaan: kannattavuus, kustannustehokkuus, toimintaympäristö, liiketoiminnot ja tuotteet, yhteiskuntavastuu, sidosryhmät ja muut.

Tulokset osoittivat, että metsäteollisuusyritysten argumenttien rakenteissa ja asiasisällöissä oli havaittavissa runsaasti muutoksia sekä vuosittain että yrityksittäin tarkasteltuna. Rakenteissa oli paljon vaihtelua kaikkina vuosina. Asiasisällöissä painottuivat liiketoiminta ja tuotteet sekä toimintaympäristö. Suurimmat muutokset liittyivät kannattavuutta käsittelevän argumentaation vähenemiseen vuosi vuodelta. Talouskriisi herätti yritykset reagoimaan kannattavuuden heikkenemiseen voimakkaasti. Se näkyi ensisijaisesti liiketoimintaa ja tuotteita sekä toimintaympäristöä koskevan argumentaation kasvuna. Liiketoimintojen karsimisen ja tehostamisen ansiosta yritysten strategiaviestintä piti sisällään myönteistä argumentaatiota vuonna 2010.

AVAINSANAT: Argumentaatio, metsäteollisuusyritys, strategiaviestintä

1 JOHDANTO

Metsäteollisuus on ollut merkittävässä asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa aina sotien jälkeisistä ajoista alkaen. Metsien hyödyntämisestä saadut tulot edesauttoivat nykyisen koulutusyhteiskunnan ja hyvinvointipalvelujen luomista. Alan menestys jatkui useita vuosikymmeniä ja sen ympärille rakentui paljon osaamista. 1950-luvun ja 2000-luvun väliin mahtui muun muassa voimakasta laajentumista, erikoistumista ja keskittymistä sekä toiminnan globalisoitumista. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 9.)

2000-luvulle tultaessa suomalainen metsäteollisuus joutui muutosten kouriin, joka näkyi erityisesti kannattavuuden selkeänä heikentymisenä. Kannattavuuden laskun taustalla oli erityisesti alan rakennemuutos, jonka keskeisin syy oli teknologian nopea kehitys. Teknologian kehitys on johtanut paperin kulutuksen vähenemiseen. Paperi oli suomalaisten metsäteollisuusyritysten menestyksen ydin, joten tilanne vaati suuria muutoksia. Vuonna 2008 syksyllä alkanut globaali talouskriisi lisäsi rakennemuutoksen keskellä painivan alan haasteita entisestään.

Rakennemuutos ja talouskriisi ovat pakottaneet metsäteollisuusyritykset miettimään tulevaisuuttaan ja arvioimaan tavoitteitaan sekä päämääriään uudelleen. Ne mallit, jotka olivat aiemmin osoittautuneet toimiviksi joutuivat nyt kriittisen tarkastelun ja muutospaineen kohteeksi. Tilanne oli erittäin vaikea, sillä tarvittiin nopeasti uutta liiketoimintaa sekä tuotteita. Muutokset asettivat haasteita myös sille, miten yritykset viestivät tekemisistään ja tulevaisuudensuunnitelmistaan. Yritykset eivät toimi tyhjiössä, joten yhteisestä näkemyksestä ja toimintamallista pitää kertoa muille.

Metsäteollisuus on ollut viime vuosina paljon esillä, kun tuotantoa on siirretty Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan, Suomessa on suljettu tehtaita ja puun saatavuudessa on ollut ongelmia. Ala on saanut paljon julkisuutta, mutta se on usein ollut negatiivista. Negatiivinen julkisuus koettelee metsäteollisuuden ja alan yritysten uskottavuutta sidosryhmien, kuten asiakkaiden, henkilökunnan, osakkeenomistajien ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Strategisilla valinnoillaan ja viestinnän

argumentaatiollaan metsäteollisuusyritykset voivat vaikuttaa siihen, millainen kuva yrityksistä muodostuu niiden sidosryhmille.

Sidosryhmät vaativat myös entistä enemmän tietoa metsäteollisuusyritysten toiminnasta, joka luo haasteita viestinnälle ja argumentaatiolle. Yrityksistä ja niiden toiminnasta kiinnostuneita tahoja on paljon ja ne tarvitsevat tietoa varsinkin nyt, kun metsäteollisuus käy läpi muutosta. Kannattavuuden heikentymisen vuoksi esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuun rooli on korostunut. Yritysten odotetaan argumentoivan tavoitteistaan, suunnitelmistaan ja vastuistaan totuudenmukaisesti.

Metsäteollisuuden kokemat strategiset haasteet tekevät alasta mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Kaksi voimakasta kriisiä ovat kiinnostava aihe viestinnällisestä näkökulmasta, siksi aionkin tutkia, miten yritykset argumentoivat tekemisistään.

1.1 Tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatio on muuttunut talouskriisin ja alan rakennemuutoksen seurauksena. Tavoitteeni sisältää oletuksen, että strategiaviestinnän argumentaatio on muuttunut. Alaa seuranneena on ollut helppo huomata, kuinka metsäteollisuusyritykset ovat joutuneet muokkaamaan ja järjestämään toimintaansa uudelleen talouskriisin ja rakennemuutoksen seurauksena. Oletan, että muutokset näkyvät vahvasti myös strategiaviestinnän argumentaatiossa.

Argumentin tehtävä on vaikuttaa yleisöön, ja muuttaa yleisön taipumuksia tai vakaumuksia: tarkoituksena on vahvistaa yleisön hyväksyntää esitetyille väitteille. Argumentti pyrkii vakuuttamaan vastaanottajan väitteen hyväksyttävyydestä. (Perelman 1996: 16–17.) Tutkimukseni kohdistuu *strategiaviestinnän* argumentaation, jonka tavoitteena on luoda ja toimeenpanna yrityksen toimintaa ohjaavaa yhteistä näkemystä (Mantere 2008: 41; Hämäläinen & Maula 2004: 28).

Tutkimukseni tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeitä tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millainen on suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnässään käyttämien argumenttien rakenne ja asiasisältö?
2. Millaisia asiasisältöjä suomalaiset metsäteollisuusyritykset painottavat strategiaviestinnän argumenteissaan?
3. Millaisia muutoksia argumenttien rakenteissa ja asiasisällöissä on havaittavissa?

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on tutkimukseni tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkein. Argumenttien rakenteita ja asiasisältöjä analysoimalla luon perustan, jonka pohjalta voin vastata kahteen muuhun kysymykseen. Toisen kysymykseni avulla tutkin metsäteollisuusyritysten tärkeinä pitämiä asiakokonaisuuksia. Kolmas kysymykseni eli mahdollisten muutosten tutkiminen tuo tavoitteeseeni ajallisen ulottuvuuden. Metsäteollisuus on ollut jo pidempään muutospaineen alla, joten tavoitteen saavuttamisen kannalta on tärkeää tutkia argumentaatiota pidemmältä aikaväliltä. Tutkimukseni aineisto kattaa metsäteollisuusyritysten strategiaviestintää vuosilta 2006, 2008 ja 2010. Valitsemani vuodet ovat hyvä tutkimuskohde sekä rakennemuutoksen että talouskriisin kannalta.

Metsäteollisuus on vahvan yhteiskunnallisen asemansa ja suuren muutospaineen vuoksi ajankohtainen strategiaviestinnän argumentaation tutkimuskohde. Yksilöiden sosiaalisia asemia strategiaprozessissa selvittänyt Mantere (2003: 200) on tutkimuksessaan todennut, että strategiaviestinnän retoriikka ja siten myös argumentaatio ovat varteenotettavia jatkotutkimuksen aiheita.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut argumentaatioanalyysin, joka on argumenttien kriittistä analyysia. Jo Aristoteles on *Retoriikka*-teoksessaan esittänyt näkemyksen, jossa retoriikan perustana on aina argumentaatio eli vakuuttaminen, jonka varaan muut retoriset tehokeinot rakentuvat (Aristoteles 1997: 7; Kakkuri-Knuuttila 2002: 233).

Tarkastelen suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumenttien rakenteita ja asiasisältöjä laadullisen argumentaatioanalyysin keinoin.

Analyysissäni noudatan argumentaatioanalyysin mallia, jossa tarkastellaan argumentin kolmea perusosaa eli väitettä, perusteluja ja taustaoletuksia. Tarkoitukseni on tunnistaa argumenttien rakenteet kokonaisuudessaan. (ks. esim. Kakkuri-Knuutila & Halonen 2002: 60.)

Rakenteiden tutkimisen lisäksi tarkastelen argumenttien asiasisältöjä. Jaan argumentit niiden asiasisällön mukaan Aristoteleen (Retoriikka 1997: 11) kolmeen vakuuttamisen tyyppiin: uskottavuutta varmistaviin eetos-argumentteihin, tunteisiin vetoaviin paatos-argumentteihin ja järkeen vetoaviin logos-argumentteihin. Lisäksi luokittelen argumentit niissä esiintyvien asiasisältöjen teemojen perusteella. Kokoan teemat aineistolähtöisesti eli kerään aineistosta yleisimpiä teemakokonaisuuksia samalla, kun tutkin argumenttien rakenteita ja asiasisältöjä. Teemaluokat noudattelevat toisen pääluvun teoriasta esiin nousevia asiakokonaisuuksia. Tutkimukseni seitsemän teemaluokkaa ovat kannattavuus, kustannustehokkuus, toimintaympäristö, liiketoiminnot ja tuotteet, yhteiskuntavastuu, sidosryhmät ja muut.

Vertailen suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnässä esiintyvien argumenttien rakenteita, asiasisältöjä sekä niiden tyyppejä ja teemoja yrityskohtaisesti ja yritysten välillä. Tutkin, miten argumentaatio on kehittynyt vuosien varrella, ja millaisia muutoksia argumentaatioissa on nähtävissä. Tutkimukseni pääpaino on kvalitatiivisessa analyysissä. Käytän analyysini tukena kuvioita ja taulukoita, joilla pyrin havainnollistamaan argumenttien määriä sekä niiden eroja ja yhtäläisyyksiä.

1.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistokseni olen valinnut kolmen suomalaisen metsäteollisuusyrityksen vuosikertomusten toimitusjohtajan katsaukset. Tarkastelen tutkimuksessani UPM:n, Stora Enson ja M-real (nykyään Metsä Board) suomenkielisiä vuosikertomuksia

vuosilta 2006, 2008 ja 2010. Valitsin tutkimusaineistoni joka toiselta vuodelta, jotta sain analysoitavaa mahdollisimman pitkältä aikaväliltä. Pitkän aikavälin avulla kykenin myös tutkimaan alan rakennemuutoksen vaikutusta argumentaatioon. Vuosikertomus on julkaisu, joka kertoo mitä yrityksessä ja sen toiminnassa tapahtui kertomusvuonna. Vuosikertomus on tarkoitettu kaikille yrityksen sidosryhmille, jotka tarvitsevat luotettavaa tietoa yrityksestä ja sen tilasta tai ovat muuten kiinnostuneita yrityksestä. (Juholin 2001: 220.) Yritykset viestivät strategiastaan vuosikertomuksissaan, ja toimitusjohtajan katsauksissa yritysten toimintaa lähestytään erityisesti strategisesta näkökulmasta. Molemmat ovat siis osa yrityksen strategiaviestintää.

Vuoden 2010 vuosikertomukset valitsin mukaan, koska ne olivat aineistoni kokoamishetkellä tuoreimpia julkaisuja. Tavoitteeni yksi osa oli tutkia, miten syksyllä 2008 puhjennut globaali talouskriisi vaikutti metsäteollisuusyritysten strategiaviestintään, joten vuoden 2008 vuosikertomusten valitseminen oli perusteltua. Vuoden 2006 vuosikertomukset valitsin, koska muutoksen tutkimiseen tarvitsin aineistoa myös ajalta ennen talouskriisiä.

Vuosikertomuksista olen valinnut tarkasteltaviksi ”Toimitusjohtajan katsauksiksi” kutsutut osiot. UPM ja M-real kutsuvat kyseistä osiota jokaisena vuotena juuri tällä nimellä. Stora Enson vastaavan osion nimitykset vaihtelevat joka vuosi. Vuonna 2006 Stora Enso kutsuu aineistoani nimellä ”Kirje osakkeenomistajille”, 2008 nimenä on ”Osakkeenomistajille” ja vuonna 2010 osion nimi on ”Pääkirjoitus”. Nimien vaihtelusta huolimatta kaikki kirjoitukset pitävät sisällään yritysten toimitusjohtajien katsauksen yritysten menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen erityisesti strategisesta näkökulmasta.

Stora Enson osalta olen joutunut myös hieman rajaamaan aineistoani. Vuodelta 2006 olen ottanut mukaan ainoastaan ”Toimitusjohtajan terveiset” -osan ja rajannut hallituksen puheenjohtajan osan aineistoni ulkopuolelle. Vuoden 2008 kohdalla olen ottanut mukaan vain ”Vuoden 2009 tavoitteet” -väliotsikkaa edeltävän tekstin. Siten teksti on suurin piirtein saman mittainen kuin muukin aineistoni. Olen tehnyt rajaukset, jotta aineistoni säilyisi vertailukelpoisena eri vuosien välillä.

Kaikkien kolmen yrityksen pääkonttorit sijaitsevat Suomessa ja ne ovat listattuna Helsingin Pörssiin perusteellisuuden yhtiöinä. Nämä yritykset ovat keskeisiä toimijoita ja tärkeimpiä kilpailijoita suomalaisessa metsäteollisuudessa, jonka vuoksi niiden strategiaviestinnän argumentaation tutkiminen ja vertailu on tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta perusteltua.

UPM on biometsäteollisuusyhtiö, joka hyödyntää uusiutuvia ja kierrätettäviä raaka-aineita. Sen liiketoiminta jakaantuu kolmeen liiketoimintaryhmään, jotka ovat energia ja sellu, paperi sekä tekniset materiaalit. UPM:llä on tuotantolaitoksia 15 maassa. Vuonna 2010 sen liikevaihto oli 8,9 miljardia euroa. UPM:n osakkeet noteerataan Helsingin pörssissä, ja sen kotipaikka sijaitsee Helsingissä. (UPM 2010: 2, 99.)

Stora Enso on maailmanlaajuinen pakkaus-, paperi- ja puutuoteteollisuuden toimija, joka tarjoaa uusiutuvista materiaaleista valmistettuja ratkaisuja. Sen palveluksessa on noin 26 000 henkilöä. Tehtaita ja tuotantolaitoksia on yhteensä 85. Stora Enson liikevaihto oli vuonna 2010 10,3 miljardia euroa. Sen osakkeet noteerataan sekä Helsingin että Tukholman pörsseissä. Kotipaikka sijaitsee Helsingissä. (Stora Enso 2010a: 2, 63.)

M-real on ensikuitukartongin tuottaja ja paperin toimittaja. Sen neljä liiketoimintaa- aluetta ovat Consumer Packaging, Office Papers, Speciality Papers ja Market Pulp and Energy. M-realin liikevaihto oli vuonna 2010 2,6 miljardia euroa, ja sen palveluksessa oli noin 4 500 henkilöä. M-realin osakkeet noteerataan Helsingin pörssissä. Yhtiön kotipaikka sijaitsee Espoossa, ja se on osa Metsäliitto-konsernia. (M-real 2010: 1, 2, 128.) Metsäliitto-konserni vaihtoi nimensä Metsä Groupiksi helmikuussa 2012 (Metsä Group 2012). Konserniin kuuluvan M-realin nimeksi tuli Metsä Board 12.4.2012 (Metsä Board 2012). Tutkimuksessani käytän Metsä Boardista nimeä M-real, koska tutkiminani vuosina se oli yrityksen virallinen nimi.

1.4 Aikaisempi tutkimus

Tutkimukseni pyrkii täyttämään aukkoa strategiaviestinnän tutkimuksessa, lähestymällä sitä retorisesta näkökulmasta. Strategiaa ja yritysviestintää on molempia tutkittu erikseen laajalti, mutta yritysviestintään sisältyvää strategiaviestintää ei ole tutkittu kovinkaan paljon. Täysin tutkimaton aihe ei kuitenkaan ole. Seuraavaksi käyn läpi oman työni kannalta merkittäviä tutkimuksia.

Strategisen retoriikan muutoksia on tutkittu Suomessa aiemminkin. Kantolan (2004) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten, politiikan ja ay-liikkeen strategisen retoriikan muutoksia Suomessa 1980-luvulta 2000-luvun alkuun saakka. Kantola keskittyi tutkimuksessaan strategiapuheen muutokseen yleisellä, yhteiskunnallisella tasolla. Omassa työssäni keskeisessä osassa on nimenomaan metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatio eli se, miten yritykset pyrkivät vakuuttamaan kuulijansa.

Strategiaprosessit ja strategiaviestinnän keinot ovat yksi melko paljon tutkittu aihe. Mantere (2003) on tutkimuksessaan kuvannut yksilöiden sosiaalisia asemia strategiaprosessissa. Tutkimus tarjoaa jonkin verran käytännöllisiä keinoja myös strategian viestimiseen. Mantere (2003: 200) toteaa tutkimuksensa päätteeksi, että strategiaviestinnän retoriikka olisi vartenotettava jatkotutkimuksen aihe. Mantere (2008) onkin käsitellyt strategiaviestinnän sekä organisaatioviestinnän ja strategian ongelmia myöhemmässä artikkelissaan, mutta ei retoriikan ja argumentaation näkökulmasta.

Strategiaviestinnän retoriikka ei kuulu tutkituimpien aiheiden joukkoon, mutta pohjatyö on kuitenkin tehty jo ennen omaa tutkimustani. Rogers, Gunesequera ja Yang (2007) tarkastelivat tapaustutkimuksessaan erityisesti strategiaviestinnän retoriikkaa. Rogersin ym. (2007: 2) tutkivat, miten yrityksen johdon retoriset valinnat kehittyivät suhteessa yrityksen strategiamuutoksiin. Tavoitteena oli selvittää tärkeitä retorisia tehokeinoja, joita johto hyödynsi strategiaviestinnässään. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin millaisista kielellisistä valinnoista oli hyötyä muutoksesta viestittäessä. (Emt. 2.) Oma

tutkimukseni eroaa Rogersin ym. (2007) tutkimuksesta siten, että tavoitteenani on tarkastella retoriikan perustana olevia argumentteja, ei retorisia tehokeinoja.

Vuosikertomukset muodostavat tutkimukseni aineiston. Myös vuosikertomusten retoriikkaa on tutkittu aiemmin. Yuthas, Rogers ja Dillard (2002) ovat tutkineet yritysten vuosikertomusten retoriikkaa. He (2002: 141) lähestyivät aihetta Jürgen Habermasin viestinnällisen toiminnan teorian kautta. Yuthas ym. pyrkivät selvittämään erityisesti vuosikertomuksissa käytettyjä kielellisiä tehokeinoja (emt. 141). Argumentteja kyseisessä tutkimuksessa ei käsitellä ollenkaan.

Suomalainen metsäteollisuus on ollut yhteiskunnallisen asemansa vuoksi melko suosittu tutkimusaihe vuosien varrella. Metsäteollisuusyritysten viestintä ei kuitenkaan kuulu suosituimpien aiheiden joukkoon. Aspara (2007) on tutkinut väitöskirjassaan muun muassa syitä, miksi suomalaisten paperiyhtiöiden johto kiinnostui yrityksen brändistä 2000-luvun vaihteessa. Tutkimuksessa käsitellään esimerkiksi metsäteollisuusyritysten brändiä, imagoa, mainetta ja ympäristövastuuasioita. Kaikki edellä mainitut asiat liittyvät läheisesti yrityksen strategiaan.

Metsäteollisuuden ulkomaille suunnatun asiakasviestinnän retoriikkaa vuosina 1950-1980 lisensiaatintutkimuksessaan tutkinut Volmari (2006: 167) totesi, että metsäteollisuuden argumentaatio ja retoristen tehokeinojen käyttö noudatteli yksipuolista asialinjaa. Volmari (2009) on tutkinut suomalaisen metsäteollisuuden retoriikkaa myös väitöskirjassaan. Lisensiaatintutkimuksestaan poiketen Volmari (2009: III) tutki väitöskirjassaan metsäteollisuuden myyntiretoriikan suostuttelustrategioita. Volmarin keskeisenä tavoitteena oli selvittää argumentaation muutosta, ja sitä miten ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet argumentaatioon. (Emt. III). Volmarin tutkimus on lähellä omaa aihettani, mutta erot ovat kuitenkin selkeät. Yrityksen strategiaviestinnän sijaan Volmari keskittyy pienempään ja erikoistuneempaan viestinnän osaan, eli asiakasviestintään vuosina 1950–2006. Hän tutkii argumentaation lisäksi myös retoriikkaa laajemmin.

Aiemmasta tutkimuksesta voi havaita, että metsäteollisuuden strategiaviestintää ei ole tutkittu retorisesta näkökulmasta oikeastaan ollenkaan. Tutkimuksellani pyrin täyttämään tätä aukkoa.

2 SUOMALAINEN METSÄTEOLLISUUS

Metsäteollisuuden ja koko metsäalan merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle on ollut suuri jo sotien jälkeisistä ajoista alkaen. Sotien runteleman maan talous piti saada kasvuun, jolloin metsäala ja sen kehittäminen nähtiin keskeisenä keinona tavoitteen saavuttamiseksi. Metsäalan sotienjälkeistä taloudellista kasvua tuettiin tehostamalla metsien käyttöä ja tukemalla puuhun perustuvaa viestiteollisuutta sekä kauppaa. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 9.) Valtion tuen avulla luotiin vahva perusta alan myöhemmälle kehitykselle.

Metsäteollisuuden sotienjälkeisen kehityksen voi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: 1950-luvun lopulta 1970-luvulle kestäneeseen laajennusvaiheeseen, jolloin puuntarjontaa pyrittiin lisäämään ja tehtiin suuria investointeja; 1970-luvun lopulta 1990-luvulle ajoittuvaan erikoistumisen ja keskittymisen vaiheeseen; sekä 1990-luvulla alkaneeseen globalisoitumisen vaiheeseen. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 9.)

Valtio on pyrkinyt monin tavoin parantamaan metsäteollisuuden toimintaedellytyksiä myös sotienjälkeisen laajennusvaiheen jälkeen. Näsi, Lamberg, Ojala ja Sajasalo (2001: 15) toteavatkin, että suomalaisen metsäteollisuuden ja yhteiskunnan välinen suhde on ollut pitkään erittäin läheinen ja monitahoinen. Keskeisimpinä toimintaedellytyksiä turvaavina ”tukimuotoina” he pitävät valtion harjoittamaa devalvaatiopolitiikkaa, energiapolitiikkaa ja julkisen vallan ohjaamaa tutkimus- ja koulutuspolitiikkaa, joilla kaikilla on ollut osansa metsäteollisuuden aseman vahvistamisessa. Suomalaisen yhteiskunnan mahdollisuudet tukea metsäteollisuutta kaventuivat kuitenkin huomattavasti Euroopan unioniin liittymisen myötä, koska yhteiskunta joutui osittain alisteiseksi ylikansalliselle päätöksenteolle. (Emt. 15.) Lisäksi yhteisvaluutta Euroon liittyminen kavensi yhteiskunnan mahdollisuuksia tukea metsäteollisuutta ja muuta suomalaista vientiteollisuutta esimerkiksi devalvaatiopolitiikalla.

Tutkimukseni toisessa luvussa käyn läpi suomalaisen metsäteollisuuden vaiheita 1980-luvulta alkaen, aina nykyhetkeen saakka. Tutkimukseni aineisto sijoittuu 2000-luvulle,

jonka vuoksi olen rajannut metsäteollisuuden historian ja strategian syvällisemmän esittelyn kattamaan vain kolme viimeisintä vuosikymmentä.

1980- ja 1990-luvuilla metsäteollisuudessa tehdyt valinnat, joissa panostettiin paperiin, heijastuvat edelleen melko voimakkaasti nykyhetkeen (2.1). 2000-luvulla teknologian nopea kehittyminen ja markkinoiden muutos aiheuttivat merkittäviä haasteita metsäteollisuusyrityksille (2.2). Haasteet ja suuret muutokset vaikuttivat laajasti myös metsäteollisuusyritysten sidosryhmiin, ja yritysten toiminnan vastuullisuus nousi yhä keskeisempään asemaan (2.3). Myös yhteiskuntavastuun ja sen viestinnän rooli kasvoi rakennemuutoksen voimistuessa (2.4). Rakennemuutos ja globaali talouskriisi ovat pakottaneet metsäteollisuuden miettimään tulevaisuudennäkymiään ja kehitysmahdollisuuksiaan entistä voimakkaammin (2.5).

2.1 Metsäteollisuuden strategia 1980-luvun alusta 1990-luvun loppuun

Suomessa noudatettiin 1980- ja 1990-luvuilla metsäsektoristrategiaa, jossa panostettiin erittäin voimakkaasti korkealuokkaisten paperituotteiden valmistamiseen. Strategia ohjasi koko metsäsektorin päätöksentekoa, vaikka se poikkesi hyvin paljon muiden metsäteollisuusmaiden vastaavista. (Niskanen, Donner-Amnell, Häyrynen & Peltola 2008: 23.) Täysin poikkeuksellista paperintuotantoon panostaminen ei kuitenkaan ollut, sillä myös Ruotsin, Norjan ja Kanadan metsäteollisuudessa luotettiin paperinkysynnän kasvuun (Donner-Amnell, Lehtinen & Sæther 2004: 255). Metsäsektorilla tarkoitetaan metsäteollisuuden verkostoitunutta osaamiskeskittymää (Lammi 1998: 182). Tutkimuksessani metsäsektori-käsite pitää sisällään sekä metsäteollisuuden että metsätalouden.

Kritiikistä huolimatta suuret suomalaiset metsäteollisuusyritykset keskittyivät korkealaatuisten aikakauslehtipaperituotteiden valmistamiseen. Yritysten tavoitteena oli erikoistuminen ja massatuotanto, joiden avulla ne pyrkivät hallitsemaan globaaleja markkinoita. Se edellytti suuria investointeja, pitkäkestoista rahoitusta ja riskinsietokykyä. Toiminnan seurauksena Suomen metsäteollisuus saavutti aseman

maailman suurimpana paino- ja kirjoituspaperin viejänä. Suomalainen metsäteollisuus ja sen työntekijät olivat valtion, metsänomistajien, metsätalouden työntekijöiden ohella merkittävimpiä hyödynsääjiä. (Niskanen ym. 2008: 23.) Valtion tukitoimet olivat merkittävässä osassa tämän aseman saavuttamisessa.

Aikakauslehtipaperin tuotannon katsottiin soveltuvan paremmin kotimaisille yrityksille, kuin esimerkiksi kuluttajatuotteiden tuotannon, koska suomalaiset yritykset sijaitsevat kaukana päämarkkina-alueista. Lisäksi Suomessa luotettiin aikakauslehtipaperin kulutuksen kasvavan maailman talouskasvun tahdissa. Edullisella energialla, suurella tuotantovolyymillä ja mahdollisilla valtion takaamalla lainoilla voitiin kompensoida kalliista puusta ja työvoimasta aiheutuneita kuluja. (Niskanen ym. 2008: 23.)

1980- ja 1990-luvuilla yritykset toteuttivat useita laajennuksia ja ulkomaisia yrityskauppoja sekä panostivat uuteen teknologiaan. Samalla yritykset suurimmaksi osaksi hylkäsivät monialaisuuden ja supistivat metsäteollisuuteen kuulumatonta toimintaa. Muutosten seurauksena myös työvoimaa vähennettiin huomattavasti. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 9–10.) Jälkikäteen katsottuna näyttää siltä, että yhteiskunnan tarjoamaan tukeen ja metsäteollisuuden erityisasemaan luotettiin liikaakin. Toimittiin isolla riskillä ja uskottiin, että viime kädessä valtio tulisi apuun, jos yritykset joutuisivat ongelmiin.

Suomen metsäteollisuuden ja koko metsäsektorin kehitys 1990-luvun loppuun saakka oli odotettua myönteisempää. Laajat kansainväliset investoinnit sujuivat pääosin hyvin, ja suurimmat suomalaissyntyiset yritykset kuuluivat maailman suurimpiin metsäteollisuusyrityksiin. Tuotanto Suomessa kasvoi, kotimaista puuta käytettiin huomattavasti aiempaa enemmän ja kilpailukyky parani. Menestys vahvisti uskoa paperintuotantoa painottavaan metsäsektoristrategiaan. Vielä 1990-luvun loppupuolella tilanne näyttikin hyvältä: suomalainen metsäteollisuus pystyi vastaamaan informaatioteknologian, kansainvälistymisen ja ympäristön asettamiin haasteisiin. (Niskanen ym. 2008: 27–29.) 2000-luvulle tultaessa tilanne heikkeni kuitenkin nopeasti. Suomessa ei nähty ympärillä tapahtuvaa muutosta tarpeeksi ajoissa, vaan jatkettiin vanhalla ja hyväksi havaitulla linjalla.

2.2 Metsäteollisuuden strategian haasteet 2000-luvulla

2000-luvun alun jälkeen metsäteollisuus on joutunut murroksen ja muutosten kouriin. Muutoksen keskeisimpänä tekijänä on ollut yritysten kannattavuuden selkeä heikentyminen. Kannattavuuden laskun syitä ovat puolestaan olleet informaatioteknologian nopea kehitys ja markkinoiden muutos. Informaatioteknologian kehitys on vähentänyt monien paperilaatujen kysyntää. Markkinoiden muutos on puolestaan näkynyt kasvavien markkinoiden siirtymisenä Aasiaan ja itäiseen Keski-Eurooppaan, jotka eivät perinteisesti ole olleet Suomen vahvoja markkina-alueita. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 10.)

Metsäteollisuus on rakenteellisen muutoksen lisäksi joutunut kohtaamaan samanaikaisesti toisenkin kriisin. Vuonna 2008 äkillinen ja syvä talouden taantuma heikensi tuotteiden kysyntää entisestään. (Helsingin Sanomat 2008a.) Tehtaiden sulkemiset sekä tuotannon ja henkilöstön rajut leikkaukset ovat ihmetyttäneet monia, jopa metsäalan asiantuntijoita, koska metsäalaa on yleisesti pidetty kansainvälisesti menestyvänä. Osa suljetuista tehtaista ja leikkauksia tehneistä metsäteollisuusyrityksistä ovat olleet kannattavia, joka on entisestään lisännyt ihmetystä. (Niskanen ym. 2008: 31.) Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi metsäteollisuuden toimintaympäristön muutokseen johtaneita tekijöitä.

2.2.1 Markkinoiden muutos ja teknologinen kehitys

2000-luvulla läntisessä maailmassa paperin kysyntä laski ja paperin hinta ei kehittynyt toivottuun tapaan. Samaan aikaan Aasian paperintuotanto kasvoi suuren kysynnän vuoksi, ja Etelä-Amerikan plantaaseilla tuotettiin huomattavasti enemmän sellua kuin aikaisemmin. Metsäsektorin paperintuotantoon keskittyvä strategia osoittautui muutosten myötä haavoittuvaksi. (Häyrynen, Donner-Amnell & Niskanen 2007: 149.) Paperin kysynnän kasvu on kääntynyt laskuun länsimaissa, koska sähköinen viestintä on yhä enemmän korvannut paperipohjaista viestintää (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 10).

Sähköisen viestinnän lisääntyminen oli melko hidasta, mutta alan kasvu oli selkeästi havaittavissa. Metsäteollisuudessa ei kuitenkaan osattu reagoida muutokseen tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti. Paperia tuottavat metsäteollisuusyritykset eivät kilpaile globaaleilla markkinoilla vain keskenään, vaan yritykset joutuvat vastaamaan myös sähköisen viestinnän asettamiin haasteisiin. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 10–11.) Sähköisen viestintäteknologian kehitys jatkuu edelleen voimakkaana, ja uusia paperinkulutukselle haasteita asettavia tuotteita ja palveluita julkaistaan jatkuvasti. Esimerkkinä voi mainita taulutietokoneiden eli tablettien ja muiden mobiililaitteiden kysynnän ja tarjonnan valtavan kasvun.

Huono hintakehitys, kasvaneet kustannukset ja liian suuri tuotantokapasiteetti ovat olleet syynä suomalaisten, kuten muidenkin eurooppalaisten sekä pohjoisamerikkalaisten paperintuottajien, pitkään jatkuneeseen heikkoon kannattavuuteen. Globalisaation vuoksi paineet tuotannon tekijöiden, kuten energian, raaka-aineiden ja työvoiman sekä hinnan yhdenmukaistamiseen kasvavat. (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 10–11.) Toisin sanoen tuotantokapasiteettiä on laskettu, toimintaa tehostettu ja toimintaa siirretty lähemmäs markkinoita. Toimenpiteet ovat johtaneet Suomessa muun muassa kokonaisten tehtaiden sulkemisiin ja työvoiman leikkauksiin. Varsinkin tehtaiden sulkemiset ovat saaneet laajaa, metsäteollisuusyritysten kannalta varsin ikävää julkisuutta, joka on aiheuttanut suuria haasteita sekä yrityksen strategiaviestinnälle että viestinnälle ylipäätään.

Yritysten pitäisi pystyä reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön, mutta varsinkin globalisaatiokehityksen ennustaminen saattaa olla todella vaikeata. Niskanen ym. (2008: 131–132) ovat panneet merkille, että useissa suomalaisissa globalisaatiota arvioineissa selvityksissä on jätetty huomioimatta monia tekijöitä. Yhtenä ongelmana he mainitsevat oletuksen, että globalisaatiokehitys jatkuu tulevaisuudessa samanlaisena. Heidän mukaan globalisaatiokehitykseen mahdollisesti vaikuttavia asioita, epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä ja riskejä, pitäisi tuoda enemmän esille ja pohtia, miten niihin voitaisiin varautua. (Emt. 132.) Yhden globaalilla tasolla vaikeasti ennustettavan kokonaisuuden muodostaa energia- ja ilmastopolitiikka.

2.2.2 Energia- ja ilmastopolitiikka

Euroopan komission (KOM 30, 2008) julkaisemien tavoitteiden mukaan EU:n jäsenmaiden on vuoteen 2012 mennessä nostettava uusiutuvan energian osuus 20 prosenttiin kokonaisenergiankulutuksesta ja biopolttoaineiden osuus minimissään 10 prosenttiin liikenteen polttoaineiden kulutuksesta. Ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tarkoitetun hiilidioksidin päästökaupan uskotaan jatkuvan vuoden 2012 jälkeenkin (emt.). Talouden taantuma on kuitenkin osaltaan aiheuttanut epäilyksiä tulevien tavoitteiden saavuttamiselle. EU:n asettamat tavoitteet tarkoittavat, että Suomessa ja muissa jäsenmaissa toimitaan ainakin toistaiseksi huomattavasti kireämpien päästötavoitteiden mukaan kuin esimerkiksi monissa unionin ulkopuolisissa köyhemmissä maissa. Kireisiin tavoitteisiin pyrkiminen asettaa haasteita suomalaiselle metsäteollisuudelle, mutta tavoitteiden saavuttamiseksi metsäteollisuudessa on kehitetty ja on kehitteillä uusia innovaatioita ja ansaintamalleja.

Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmän loppuraportin (2008: 12) mukaan energia- ja ilmastopoliittisten toimien odotetaan lisäävän merkittävästi biomassan, kuten metsähakkeen käyttöä energiantuotannossa. Niskanen ym. (2008: 208) toteavat, että puuperäiset polttoaineet ovat jo nyt merkittävin uusiutuvan energian lähde Suomessa, mutta niiden käyttöä voidaan lisätä jatkossa voimakkaasti. Euroopan komission (KOM 30, 2008) julkaisemat tavoitteet ja niiden toteutuminen ovat osaltaan aiheuttaneet metsäteollisuudelle huolia puun riittävydestä ja kilpailua raaka-aineista, mutta toisaalta metsäteollisuuden kiinnostus bioenergiaa kohtaan on kasvanut (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 13).

Hildén ja Niskanen (2008: 214) toteavat, että metsäteollisuuden yhteydessä toimiva energiantuotanto saa todennäköisesti sekä teknologisen että logistisen etulyöntiaseman metsäenergian hyödyntämisessä. He uskovat, että metsäteollisuus tulee menestymään kasvavilla bioenergiamarkkinoilla. Kannattavat, kestävä kehityksen mukaiset bioenergiaratkaisut ja toimintamallit edellyttävät metsäsektorin riskinottoa sekä voimakkaampaa panostusta bioenergia-alan tutkimukseen ja kehitykseen. (Emt. 214.)

2.2.3 Puun käyttö ja saatavuus

Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmän loppuraportissa (2008: 12) todetaan, että puun ja puukuidun saatavuus heikkenee lähivuosikymmeninä. Puun ja puukuidun määrät eivät riitä kattamaan globaalia kysyntää, joten niistä tulee olemaan niukkuutta. Maankäyttöä tehostamalla, tehokkuutta sekä tuottavuutta parantamalla, puun ja puukuidun saatavuutta voidaan parantaa ja niukkuutta helpottaa. (Emt. 12.) Viime vuosina puupulaan on pyritty vastaamaan isoilla, trooppisille alueille perustetuilla puuviljelmillä, joissa puiden kasvu on huomattavasti nopeampaa kuin Suomen olosuhteissa.

Puuviljelmistä, niiden ympäristövaatimuksista ja -vaikutuksista, on puhuttu ja kiistelty paljon. Esimerkiksi WWF on vaatinut suomalaisia metsäteollisuusyrityksiä toimimaan korkeimpien ympäristövaatimusten mukaisesti, jolloin myös paikallinen väestö hyötyisi niiden toiminnasta (Helsingin Sanomat 2008b). Puuviljelmät ovat muodostaneet todella suuren haasteen myös yritysten viestinnälle. Paikallisen väestön lisäksi myös media ja järjestöt ovat vaatineet yrityksiltä yksityiskohtaisempia tietoja tehtaiden ja viljelmien ympäristövaikutuksista.

Metsäteollisuudessa tarvitaan nyt kysynnän muutosta, joka tuottaisi uusia mahdollisuuksia ja suuntia, johon liiketoimintaa voidaan kehittää. Tällaisia uusia metsien ja puun käyttötarkoituksia saattaisi olla esimerkiksi energia-, puukemia- ja elintarviketuotannossa sekä hyvinvointi-, matkailu- ja ympäristöpalveluissa. (Niskanen ym. 2008: 165.) Pelkkä kysynnän muutos ei välttämättä riitä, vaan metsäteollisuus kaippaa myös rohkeita avauksia ja ideoita eli uutta tarjontaa.

Peltola (2007: 75) toteaa metsäalan arvoketjujen elinkeinomahdollisuuksia tarkastelevassa tutkimuksessa, että uudet liiketoimintamahdollisuudet pitäisi tunnistaa asiakaslähtöisesti. Asiakasyritysten ja -alojen arvojen muodostuminen täytyisi tuntea riittävän hyvin, että kyettäisiin rakentamaan juuri niiden tarpeita palvelevia, kilpailukykyisiä tuotteita.

Tuotekehitystä kannattaisi tehdä yhteistyössä asiakasyritysten ja -alojen kanssa. Uudet tuotteet eivät välttämättä sovi täydellisesti yhteen metsäteollisuusyritysten perinteisen paperintuotannon kanssa, mutta yhteistyökyky muiden metsäalan yritysten kanssa on tärkeä strateginen asia, joka saattaa pitkällä aikavälillä vaikuttaa metsäteollisuusyritysten omaan kilpailukykyyn. Erityisesti puun saatavuuden heikkeneminen lisää metsäteollisuusyritysten paineita aktiiviseen uuden liiketoiminnan kehittämiseen. (Peltola 2007: 75–78.) Puurakentaminen on alue, jolla Suomessa ollaan jääty kehityksestä jälkeen esimerkiksi Ruotsiin verrattuna. Suomesta löytyy kuitenkin pitkä puurakentamisen perinne, jota metsäteollisuus voisi olla mukana kehittämässä. Se voisi olla yksi suunta, johon tuotantoa voitaisiin laajentaa.

2.3 Metsäteollisuusyritysten sidosryhmät

Suurilla kansainvälisillä yrityksillä on paljon valtaa ja ne ovat vahvistaneet asemaansa esimerkiksi valtioon nähden. Yksittäisen valtion on yhä vaikeampaa laeilla säädellä suuryritysten toimintaa ja se on johtanut tilanteeseen, jossa yhteiskunta vaatii yrityksiltä vastuullisempaa toimintaa. (Juslin & Hansen 2002: 169.) Metsäteollisuuteen kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet Suomessa erityisesti tehtaiden sulkemisten vuoksi, koska ne ovat aiheuttaneet suuria ongelmia monelle pienemmälle paikkakunnalle, joilla ei ole ollut tarjota työtä työttömiksi jääneille.

Useat erilaiset sidosryhmät tarkoittavat, että yrityksiltä vaaditaan monenlaista vastuuta. Kärjistetyksi sanottuna omistajat haluavat tuottoja, henkilökunta vakaata työsuhdetta ja ympäristöjärjestöt vaativat ympäristöhaittojen minimointia tai poistamista. Nämä vaatimukset myös sekoittuvat eri sidosryhmien kesken. Jos yritykset eivät toimi yhteiskunnan arvojen mukaisesti, ne saattavat menettää arvostuksensa ja sitä kautta kilpailukyönsä. (Juslin & Hansen 2002: 168–169.)

Metsäteollisuusyritysten sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin, ulkoisiin ja institutionaalisiin sidosryhmiin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi yrityksen työntekijät. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat yrityksen ulkopuoliset tahot, kuten

yhteistyökumppanit. Institutionaalinen sidosryhmä puolestaan koostuu pääasiassa yrityksen osakkeenomistajista. (Juslin & Hansen 2002: 168.) Sidoryhmät on tarpeellista tunnistaa mahdollisimman tarkasti, sillä yksityiskohtaisempi tunnistaminen tarjoaa paremmat mahdollisuudet kunkin sidoryhmän tarpeiden huomioimiseen.

Juslin ja Neuvonen (1997: 56–57) toteavat, että metsäteollisuuden sidoryhmiä ovat esimerkiksi valvovat viranomaiset, metsänomistajat, rahoittajat, ympäristöjärjestöt, teolliset loppukäyttäjät, kuluttajat ja markkinointikanavan jäsenet. Juslin ja Neuvonen ovat tarkastelleet metsäteollisuuden sidoryhmiä erityisesti metsäteollisuustuotteiden markkinoinnin näkökulmasta, joten lista on osittain puutteellinen ja liian yksityiskohtainen.

Holme ja Watts (2000: 18–19) puolestaan tunnistavat yrityksen sidoryhmistä yhdeksän eri tahoja: omistajat ja sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit, tavarantoimittajat, kilpailijat, viranomaiset, yksityiset organisaatiot ja yhteisöt. Kaikkien näiden sidoryhmien vaatimuksiin vastaaminen on haasteellista, varsinkin suurille kansainvälisille yrityksille. Esimerkiksi kulttuuri, taloudellinen tila ja koulutustaso vaihtelevat hyvin paljon maiden ja alueiden mukaan, joten myös sidoryhmien vaatimukset ovat eri maissa erilaisia. (Juslin & Hansen 2002: 168.) Globaaleilla markkinoilla toimivat metsäteollisuusyritykset ovat huomanneet tämän muun muassa Etelä-Amerikassa toimivien tehtaiden yhteiskuntasuhdeongelmien myötä.

Sidoryhmien suuri määrä asettaa haasteita myös yritysten viestinnälle, eikä Holmen ja Wattsin (2000: 18–19) lista suinkaan ole täydellinen. Media on yksi yritysten keskeisistä sidoryhmistä, mutta sen kautta yritys pyrkii tavoittamaan myös muita sidoryhmiään. Mediajulkisuus antaa yrityksille mahdollisuuden tuoda tärkeinä pitämiään asioita julkiseen keskusteluun, vaikuttaa imagoonsa ja saada ilmaista julkisuutta. Lisäksi mediajulkisuus tarjoaa yrityksille yhden markkinointiviestinnän kanavan. (Juholin 2001: 184.)

Kuvaja ja Malmelin (2008: 31) pitävät julkisuutta, jopa yritysten suurimpana sidoryhmänä. He perustelevat ajatustaan sillä, että käsitykset yrityksen

vastuullisuudesta perustuvat paljolti julkisuudessa valloillaan oleviin käsityksiin. Pelkkien tunnistettujen sidosryhmien huomioiminen ei siis välttämättä riitä, koska asiat saattavat muodostua julkisiksi verkostoissa, joiden jäsenet eivät kuulu yrityksen sidosryhmiin. Yrityksen on mahdotonta vaikuttaa kaikkiin siitä julkisuudessa kerrottaviin tarinoin, mutta sidosryhmien huomioimisen lisäksi yrityksen kannattaa seurata käytävää keskustelua aktiivisesti ja ottaa se huomioon omassa viestinnässään. (Emt. 31–32.)

2.4 Metsäteollisuusyritysten yhteiskuntavastuu ja sen viestintä

Kotler ja Lee (2005: 3) määrittelevät *yrityksen yhteiskuntavastuun* lupaukseksi kehittää yhteiskunnan hyvinvointia harkinnanvaraisten liiketapojen ja yrityksen resurssien kautta. He korostavat määritelmässään sanaa harkinnanvarainen, sillä kyse on yrityksen vapaaehtoisista toimista, joilla se osallistuu hyvinvoinnin kehittämiseen. He eivät viittaa lain määräämiin, tai moraalisiin ja etiikan mahdollisesti edellyttämiin, yritystoimiin. (Emt. 3.) Vapaaehtoisuuteen perustuva järjestelmä toimii, koska sidosryhmien ja muun yhteiskunnan vaatimustaso on nykyään erittäin korkea. Yrityksillä, jotka haluavat menestyä ei ole yksinkertaisesti varaa toimia vastuuttomasti. Huono julkisuus vaikuttaa nopeasti yritysten maineeseen. Heikentynyt maine taas voi hankaloittaa yritysten toimintaedellytyksiä.

Yrityksen yhteiskuntavastuu perustuu kolmoistilinpäätöksen periaatteeseen, jonka mukaan yrityksen on toimittava taloudellisesti kannattavasti, pystyttävä vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja pyrittävä karsimaan ympäristöhaittoja. Näin toimimalla yritykset vahvistavat oikeuttaan olla olemassa ja takaavat toimintansa jatkuvuuden. (Juholin 2004: 14.) Aula ja Mantere (2005: 65) toteavat, että vallitsevan käsityksen mukaan yhteiskuntavastuu rakentuu kolmesta eri osasta, joita ovat taloudellinen osa, sosiaalinen osa ja ympäristöä koskeva osa. He kutsuvat tätä yhteiskuntavastuullista toimintaa ohjaavaksi kolmikantamalliksi, tarkoittaen samaa kuin Juholin kolmoistilinpäätöksen periaatteella. Juholinin (2004: 14) mainitsevat sidosryhmien odotukset vastaavat sisällöltään Aulan ja Mantereen (2005: 65) sosiaalista osaa.

Yhteiskunnan odotukset yritysten vastuuta kohtaan jaetaan useimmiten juuri näihin kolmeen ryhmään: taloudellinen vastuu, ympäristöllinen vastuu ja sosiaalinen vastuu.

Yrityksen taloudellinen vastuu edellyttää erityisesti taloudellista kannattavuutta, joka saavutetaan keskeisten sidosryhmien, kuten henkilöstön, omistajien ja viranomaisten hyväksymin keinoin. Lisäksi yritys on vastuussa sijoituksistaan ja investoinneistaan. Sosiaaliseen vastuuseen puolestaan kuuluvat laajemmin yrityksen henkilöstökysymykset. Sosiaalinen ja taloudellinen vastuu yhdistyvät esimerkiksi tilanteessa, jossa yritykset joutuvat miettimään tuotantonsa sijoittamista. (Juholin 2004: 15.) Metsäteollisuudessa tuotantoa on globaalin kilpailun vuoksi sijoitettu paljon ulkomaille, jolloin taloudellinen vastuu ja yrityksen kannattavuus ovat usein painaneet vaakakupissa enemmän kuin sosiaalinen vastuu ja kotimainen työllisyys.

Vehkamäen (2006: 13) selvityksestä käy ilmi, että 2000-luvun alkupuoliskolla suomalaisen metsätalouden ja metsäteollisuuden strategioissa nostettiin esiin taloudellinen kestävyys, jossa painotettiin toimintojen alhaisia yksikkökustannuksia. Samanaikaisesti kasvoivat kuitenkin paineet korostaa toiminnan ekologista kestävyyttä. Näiden tavoitteiden saavuttamisissa painotettiin uuden ja tehokkaamman teknologian roolia, jonka vuoksi työvoimaa jouduttiin samanaikaisesti vähentämään. (Emt 13.) Samanlainen trendi on jatkunut 2000-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Näillä muutoksilla yritykset ovat pyrkineet ensisijaisesti parantamaan kannattavuuttaan ja kilpailukykyään.

Kolmas yhteiskuntavastuun osa-alue eli ympäristövastuu on ollut paljon esillä 1990-luvulta lähtien, jolloin yritykset rupesivat kiinnittämään huomiota omaan osaansa ympäristössä sekä ympäristötoiminnasta raportoimiseen. Ympäristöystävällisyys on nykyään otettu teollisuusyrityksissä laajasti huomioon, jonka vuoksi monesti vasta rikkeet huomataan, siksi viestinnän rooli vastuun osoittamisessa on korostunut. (Juholin 2004: 16.) Tampereen yliopiston Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitoksen tutkija Pirita Lindholm (2001: 130–131) on pannut merkille, että ristiriitoja talouden ja ympäristönsuojelun välillä aiheuttavat useat tekijät, kuten organisaatioiden ja yhteisöjen

erilaiset toimintatavat ja -edellytykset. Lindholm on tutkinut erityisesti yritysten ympäristönsuojelua ja niiden toimintamallien muutoksia.

Juslin ja Hansen (2002: 169) ovat todenneet, että yhteiskunnan metsäteollisuudelle asettamat vaatimukset ovat yleisesti keskittyneet toiminnan ympäristövaikutusten lieventämiseen. Vaatimukset ovat muuttuneet vuosien varrella, mutta ne voidaan tiivistää kuuteen eri vaiheeseen: 1970-luvulla vaatimusten kohteena olivat vesi- ja ilmansaasteet, 1980-luvun puolessavälissä kierrätys, 1980-luvun lopulla kloorivalkaisu, 1990-luvun alussa metsätalous ja metsänhoito, 1990-luvun puolessa välissä metsäsertifiointi ja 2000-luvulla ilmastonmuutos sekä metsien vaikutus siihen. (Emt. 169.) 2000-luvulla metsäteollisuudelta on ympäristövaikutusten lieventämisen lisäksi vaadittu vastuullisuutta erityisesti työntekijöiden ja ympäröivän yhteiskunnan huomioimisessa. Julkiset vaatimukset sosiaalisen vastuun parantamisesta ovat johtuneet pääasiassa tehtaiden sulkemisista ja tuotannon siirroista kustannuksiltaan halvempiin maihin.

Vastuullinen toiminta ei pelkästään riitä, vaan yrityksen on osattava myös viestiä käytännöistään ja teoistaan. Kuvaja ja Malmelin (2008: 24) toteavat, että yrityksen yhteiskuntavastuuviestintä perustuu sen strategiaan, toimintatapoihin sekä arvoihin. Tästä näkökulmasta katsottuna yrityksen strategiaviestintään sisältyy olennaisena osana myös yhteiskuntavastuun viestiminen. Kuvajan ja Malmelinin (2008: 24) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuuviestinnässä on tärkeä ymmärtää, että yrityksen viestinnän on pohjauduttava olemassa oleviin arvoihin, asenteisiin ja erityisesti tekoihin.

Yrityksen toiminnan lähtökohdat ja tulokset kiinnostavat yrityksen sidosryhmiä, sillä ne haluavat tietoa asioista. Yrityksen yhteiskuntavastuuviestintä edellyttääkin sidosryhmien kuuntelemista ja saadun tiedon hyödyntämistä. Yhteiskuntavastuuviestintä on vuoropuhelua sidosryhmien kanssa, jossa yritys määrittelee tavoitteet, mutta asianmukaiset menettelytavat suunnitellaan yhdessä sidosryhmien kanssa. (Kuvaja & Malmelin 2008: 19.) Kuvaja ja Malmelin (2008: 19) luonnehtivat vastuullista yritysviestintää jatkuvaksi prosessiksi, jonka tunnusmerkkejä ovat asianosaisten kunnioittaminen, toimintatavan läpinäkyvyys ja ennakoivuus.

Kuluvalla vuosikymmenellä yhteiskuntavastuun rinnalla, tai sen sijaan, on alettu puhumaan myös yrityskansalaisuuden käsitteestä. Juholin (2004: 59) näkee, että yrityskansalaisuus toisi mukanaan samanlaisia velvollisuuksia, vapauksia ja vastuita kuin tavallisilla kansalaisillakin on. Yrityskansalaiset noudattaisivat kansalaisten tapaan lakeja, olisivat tilivelvollisia sidosryhmilleen ja viestisivät toiminnastaan myös ulkopuolisille tahoille. Yksi keskeisimmistä yrityskansalaisuuden merkityksistä on, että yritykset ymmärtäisivät paremmin toimintansa vaikutukset koko yhteiskuntaan ja maailmaan. (Emt. 59.) Yrityskansalaisuus-käsitteen avulla yrityksistä pyritään tekemään tavallisille kansalaisille inhimillisempiä ja helpommin lähestyttäviä.

2.5 Metsäteollisuuden tulevaisuudennäkymiä

Luvussa 2.2 kävin läpi metsäteollisuuden strategian haasteita 2000-luvulla. Samat haasteet ovat pääosin voimassa vuoden 2010 jälkeenkin. Metsäteollisuuden tulevaisuudennäkymät ovat kuitenkin hieman kirkastuneet, sitten vuoden 2008, koko maailmaa kohdanneen talouden taantuman jälkeen. Yritysten kilpailukyky on pikkuhiljaa parantunut, koska kysyntä on kasvanut ja kustannuksia ollaan saatu kuriin sulkemalla kannattamattomia tehtaita, panostamalla uuteen teknologiaan ja siirtämällä tuotantoa kustannuksiltaan halvempiin maihin. Yritykset ovat perustelleet toimiaan kannattavuuden parantamisella, mutta kaikki sidosryhmät eivät ole toimia ymmärtäneet. Yrityksiä onkin vaadittu ottamaan suurempaa vastuuta suomalaisesta yhteiskunnasta.

Perusteluita sosiaalisen vastuunkantamiselle voi hakea myös keinoista, joilla yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään tulevaisuudessa. Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmän loppuraportissa (2008: 13) osaaminen, monitaitoisuus ja innovaatiot nostetaan keskeisiksi keinoiksi pyrittäessä uudistumaan. Yritykset siis näkevät työntekijänsä ensiarvoisen tärkeinä tulevaisuuden kannalta, mutta joutuvat tasapainoilemaan liiketoiminnan kannattavuuden ja henkilöstökustannusten välillä. Metsäteollisuuden toimintaympäristö on joka tapauksessa muuttunut ja se vaatii jatkuvaa kehitystä kaikilla sektoreilla.

Mistä uusia liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia sitten löytyy? Niskanen ym. (2008: 165) ovat asiantuntijoiden avulla tarkastelleet neljän eri arvoketjun aukkoja, joihin metsäteollisuudella olisi mahdollisuuksia luoda uutta liiketoimintaa. Arvoketjuilla he tarkoittavat metsien ja puun käyttöön perustuvaa tuotantoa sekä palveluja, joille olisi kysyntää markkinoilla tai yhteiskunnassa. Eri organisaatioista kootut asiantuntijapaneelit ennakoivat viestinnän, biojalostamisen, puurakentamisen ja luontomatkailun arvoketjuja. Viestinnässä mahdollisuuksina nähtiin muun muassa painotuotteisiin lisättävät sähköiset ominaisuudet, kuten älysirut. Biojalosteissa suurimmat toiveet kohdistuvat puupohjaisiin polttonesteisiin, niiden kehittämiseen ja kysynnän kasvuun. Metsäteollisuudella olisi myös mahdollisuus kehittyä rakennusteollisuuden ratkaisutoimittajaksi. Luontomatkailussa metsäteollisuuden haasteena on erityisesti maisema-arvojen turvaaminen. (Emt. 165–188.) Haasteita ja kehitysmahdollisuuksia metsäteollisuudessa siis riittää. Suurimpana haasteena yrityksillä onkin strategian valinta ja toimeenpano. Seuraavaksi tarkastelen strategiaa ja sen viestintää.

3 YRITYKSEN STRATEGIAVIESTINTÄ

Kunnilla, urheilujoukkueilla, yliopistoilla ja yrityksillä on, muiden vastaavien toimijoiden tapaan, olemassa yhteinen näkemys siitä, miten ne pyrkivät menestymään toiminnassaan. Kaikilla on jonkinlainen malli, jolla päämäärä voidaan saavuttaa. Yritykset, kuten eivät muutkaan edellä kuvaamani tahot toimi tyhjiössä, joten yhteisestä näkemyksestä ja mallista pitää myös kertoa muille. Tarvitaan siis vuorovaikutusta.

Metsäteollisuus on ollut rakennemuutoksen ja talouskriisin vuoksi pitkään paineen alla, joka on pakottanut yritykset muuttamaan näkemyksiään ja osittain myös päämääriään. Muutokset asettavat haasteita myös sille, miten yritykset viestivät tekemisistään ja tulevaisuudensuunnitelmistaan.

Tässä luvussa tarkastelen erityisesti yrityksen strategiaa ja strategiaviestintää. Strategialle on olemassa useampia sitä lähellä olevia käsitteitä, jotka täydentävät toisiaan (3.1). Sen lisäksi, että strategialle on olemassa monta lähikäsitettä, niin myös strategia-termiä käytetään laajasti. Tämän vuoksi käsitteen määrittäminen on haasteellista (3.2). Strategisella valinnoillaan yritys voi vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin, joilla on suuri merkitys nyky-yhteiskunnassa. Identiteetti, imago ja maine ovat tärkeitä voimavaroja yritykselle. (3.3.) Vuosikertomus on yksi media, jonka avulla yritys voi viestiä strategiastaan (3.4). Kaikkia viestittäviä asioita metsäteollisuusyritykset ei kuitenkaan voi valita itse, koska pörssiyhtiöiden viestintä on osittain säänneltyä (3.5).

3.1 Strategia ja sen lähikäsitteet

Strategiaan vahvasti liittyviä lähikäsitteitä on kolme. Ne ovat visio, missio ja arvot. Ensimmäinen eli visio suuntautuu vahvasti tulevaisuuteen ja se näyttää suuntaa strategialle. Mission tehtävä on näyttää suunta visioon ja antaa yrityksen toiminnalle oikeutus. (Hämäläinen & Maula 2004: 15.) Arvot puolestaan viittaavat toimintaperiaatteisiin, jotka yritys on omaksunut tai joita se pyrkii omaksumaan

(Hämäläinen & Maula 2004: 18). Seuraavaksi tarkastelen näitä neljää käsitettä lähemmin.

3.1.1 Strategian käsitteen määrittelyä

Strategian käsite juontaa juurensa sodankäynnin terminologiaan. Strategia-sana on lähtöisin Kreikan kielen sanasta ”strategos”, jolla tarkoitettiin sekä sotajoukkojen johtajaa että hänen sodankäyntitaitojaan. Strategiasta alettiin puhua liiketoiminnan piirissä vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun elinkeinoelämän muutos oli yhä nopeampaa ja kilpailu koveni. (Bracker 1980: 219.)

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2005: 9) toteavat, että erityisesti yritysjohto käyttää strategia-termiä nykyään varsin vapaasti ja paljon. Yrityksissä strategiaa ja strategiasuunnittelua käytetään taloudellisten, yhteiskunnallisten ja ympäristöön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Strategioita käytetään yrityksessä monella eri hierarkiatasolla ja niiden välille ei usein tehdä riittävää eroa, joka aiheuttaa hämmennystä. Suurissa metsäteollisuusyhtiöissä strategioista puhutaan neljällä tasolla, joita ovat yritys-, osasto-, liiketoimintayksikkö- ja käytännön toimintataso. (Juslin & Hansen 2002: 237–238, 247–248.) Strategian määrittelemisen ei siis ole helppoa.

Hämäläinen ja Maula (2004: 16) toteavat, että strategia vastaa useimmiten kysymykseen, mitä yrityksen täytyisi tehdä, jotta se menestyisi tulevaisuudessa. Strategia kertoo, miten yritys aikoo päästä visioonsa ja kuinka se toteuttaa missiotaan (emt. 16). Mantekin (2003: 9) esittää, että strategia määritellään yleisesti joukoksi valintoja, joita organisaatio tekee selviytyäkseen ja menestyäkseen ympäristössään. Myös Mintzberg ym. (2005: 9) pitävät tätä hyvin perinteisenä strategian määritelmänä.

Mantere (2003: 16) kuvaa strategiaa sosiaalisesti käytännöksi, joka luo organisaation jäsenille yhteisen rungon selviytymiseen ja menestymiseen tarvittavien valintojen tekemiseen. Strategia ei siis ole vain joukko valintoja, vaan se tekee valinnoista yhdenmukaisia ja tavoitteellisia (emt. 13).

Mintzbergin (1987: 11–21) mielestä strategia vaatii viisi eri määritelmää. Hän kutsuu niitä strategian viideksi P:ksi. Ensimmäinen P tulee sanasta ”plan” eli suunnitelma. Tällä Mintzberg tarkoittaa tietoisesti tavoiteltua toiminnan suuntaa. Toinen P eli ”ploy” voidaan määritellä tietyksi toiminnaksi, jonka tavoite on kilpailijan voittaminen. ”Pattern” eli kolmas P tarkoittaa toimenpiteiden toimintamallia. Neljäs P, ”position” tarkoittaa keinoja sijoittaa organisaatio ympäristöönsä. Viimeinen P tulee sanasta ”perspective”, sillä Mintzberg tarkoittaa yhtenäistä tapaa nähdä maailma. Määritelmät kilpailevat jossain määrin toistensa kanssa, mutta niiden tärkeämpi tehtävä on täydentää toisiaan. Jokainen määritelmä on omalta osaltaan tärkeä, sillä ne lisäävät strategian ymmärrystä. (Emt. 11–20.) Mintzbergin kanssa samoilla linjoilla on myös Aaltonen.

Aaltonen (2007: 8) määritelmässä strategia koostuu kuudesta osatekijästä: organisaation suhteesta sen ympäristöön, tavoitteellisuudesta, sidonnaisuudesta tiettyyn tilanteeseen, organisaation resurssien käytöstä, toimintojen koordinoinnista ja muista organisaatioista erottumisesta. Aaltonen (2007: 8–9) toteaa, että strategia-käsitteeseen sisältyy kaksi perustavanlaatuaista eroavaisuutta. Ensimmäinen strategialla voidaan tarkoittaa jotain ennen varsinaisia toimia muotoiltua ja suunniteltua. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa jotain, jota voidaan tarkastella vasta toimien jälkeen. (Emt. 8–9.)

Hämäläinen ja Maula (2004: 16) kutsuvat näitä toisistaan ajallisesti eroavia määritelmiä **etukäteen suunnitelluksi strategiaksi** ja **toteutuneeksi strategiaksi**. He lisäävät, että toteutunut strategia sisältää useimmiten elementtejä sekä ennalta suunnitellusta strategiasta että toiminnan aikana yllättäen syntyneestä strategiasta (emt. 2004: 16). Suomalaiset metsäteollisuusyritykset ovat joutuneet alan rakennemuutoksen vuoksi toteamaan, että strategia tarvitsee uutta tarkastelua ja muutosta. Paperivetoiseen strategiaan panostettiin voimakkaasti, jonka vuoksi myös tarvittavat strategiamuutokset ovat olleet suuria ja tulleet eteen nopeasti. Tältä pohjalta voisi olettaa, että metsäteollisuusyritysten toteutuneet strategiat ovat sisältäneet elementtejä sekä ennalta suunnitellusta että toiminnassa muotoutuneesta strategiasta.

Kirjallisuudessa esiintyvät strategian määritelmät ovat varsin kirjavia, jonka vuoksi lyhyt yhteenveto on paikallaan. Kaikissa edellä mainituissa strategian määritelmässä

esiintyy jonkinlainen kaava, malli tai ennalta suunniteltu runko, jonka avulla toimintaa ohjataan. Yritys tarvitsee siis yhteisen näkemyksen ja toimintamallin. Määritelmille on yhteistä myös tavoite menestyä. Yhteisen näkemyksen ja toimintamallin avulla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan sekä menestymään omassa toimintaympäristössään.

Jotta strategian käsitteen ymmärtäisi paremmin, on syytä määritellä myös siihen läheisesti liittyvät käsitteet, joita ovat visio, missio ja arvot. Määritelmien lisäksi annan kaikista kolmesta myös konkreettisen, tutkimusaineistostani peräisin olevan esimerkin.

3.1.2 Visio

Åberg (2000: 77) määrittelee *vision* mielikuvaksi yrityksen halutusta tulevaisuuden tilasta. Visio antaa vastauksen kysymyksiin, millainen yritys haluaa olla ja mitä se haluaa tehdä tulevaisuudessa (Hämäläinen & Maula 2004: 15). Åberg (1997: 45; 2000: 77) toteaa, että vision on oltava oikeutettu sekä yrityksen omien työntekijöiden että ulkopuolisten sidosryhmien silmissä. Hän lisää, että yrityksen on tunnettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä vallitsevat kulttuuritekijät, jotta visio toteutuisi. Esimerkki 1 on UPM:n visio vuodelta 2010.

- (1) Uuden metsäteollisuuden edelläkävijänä UPM yhdistää bio- ja metsäteollisuuden ja rakentaa uutta, kestäväää ja innovaativetoista tulevaisuutta. Kustannustehokkuus, muutosvalmius ja huippuinnovaatiot luovat uusia markkinoita. (UPM 2010: 1.)

Visio on aina subjektiivinen käsitys tulevaisuudesta, siksi tänään ei voida kertoa, onko visio oikeanlainen ja onnistunut (Åberg 2000: 77). Vision hyvyttä pystyy tosin arvioimaan sen ohjaavuuden kannalta. Ainoastaan historiaan katsomalla voidaan kertoa, onko jokin visio ollut hyvä vai huono. Vision suunnittelemisen haastavuutta lisää myös se, että yrityksen mielestä hyvä ja onnistunut visio saattaa muiden silmissä näyttää jopa epäonnistuneelta. (Emt. 77.)

3.1.3 Missio

Missio on tarkoitus, jonka vuoksi organisaatio on olemassa. Se vastaa kysymyksiin, mikä on yrityksen perustehtävä ja mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus (Hämäläinen ja Maula 2004: 15.) Mission tehtävä on näyttää suunta visioon ja antaa toiminnalle oikeutus. Näin se luo perustan yrityksen olemassaololle. (Åberg 1997: 50.) Esimerkki 2 on M-realn missio vuodelta 2010.

- (2) M-real on Euroopan johtava ensikuitukartongin tuottaja ja merkittävä paperin toimittaja, joka tarjoaa asiakkailleen laadukkaita kartonkeja ja papereita kuluttajapakkauksiin sekä viestinnän ja mainosalan loppukäyttöihin. (M-real 2010: 2.)

Missio on ”pyhä tehtävä”, joka syntyy, kun visio yhdistetään yrityksen menneisyyteen. Menneisyyden yhdistäminen strategiseen, toivottua tulevaisuuden tilaa kuvailevaan, visioon tuo tarkasteluun historiallisen näkökulman. (Åberg (1997: 50.) Tämän vuoksi yrityksen missio heijastelee sen tavoittelemaa persoonallisuutta ja yrityskulttuuria (Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh 2007: 13).

3.1.4 Arvot

Arvot ohjaavat toimintaa määriteltäessä, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä tärkeää ja mikä ei (Pelsmacker ym. 2007: 564). Arvot viittaavat toimintaperiaatteisiin, jotka yritys on omaksunut tai joita se pyrkii omaksumaan. Arvojen avulla yritys pystyy vastaamaan kysymykseen, miten täytyisi toimia. (Hämäläinen & Maula 2004: 18.) Esimerkkinä 3 ovat Stora Enson arvot vuodelta 2010.

- (3) Luo: Luovuus on voimavara, jonka avulla uudistumme ja menestymme liiketoiminnassa. Uudista: Rakennamme tulevaisuuttamme kestävästi joka päivä. Luota: Luotamme ihmisten osaamiseen – annamme heille mahdollisuuden oppia uutta ja vastuun menestyksestä. (Stora Enso 2010b: 12.)

Arvot ovat siis subjektiivisia toimintoja ohjaavia tekijöitä. Keskuskauppakamarin (2004: 4–6) laatimasta, suomalaista yrityskulttuuria koskevasta, selvityksestä käyvät

ilmi yritysten tyypilliset arvot sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta. Keskeisiä arvoja olivat ”asiakslähtöisyys, luotettavuus, yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen, rehellisyys, laadukkuus, työntekijöistä huolehtiminen, tehokkuus, ympäristöystävällisyys sekä palveluhenkisyys.” (emt. 4). Arvot ovat, muiden edellä määriteltyjen käsitteiden tapaan, kiinteä osa metsäteollisuusyritysten strategiaviestintää.

3.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on toimintaa, joka on osa yrityksen strategiaprosessia (Mantere 2008: 41). Hämäläinen ja Maula (2004: 28) jakavat strategiaviestinnän kolmeen eri osaluueeseen (ks. kuvio 1).

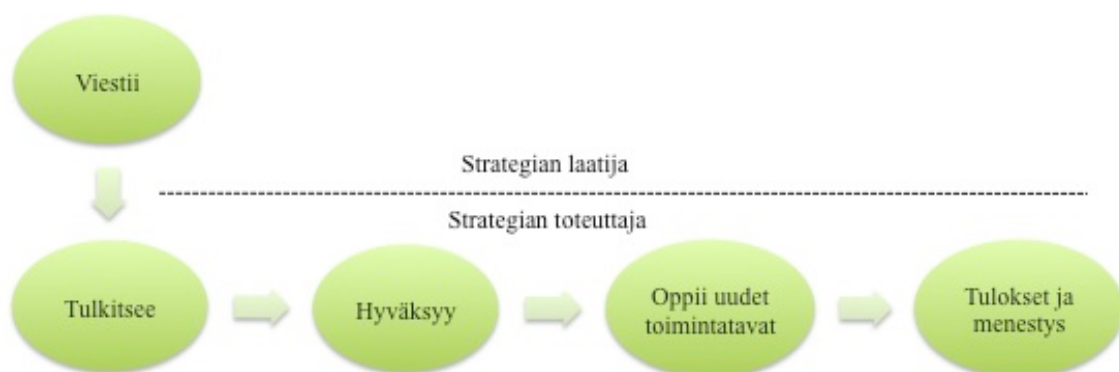


Kuvio 1. Strategiaviestinnän osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004: 28)

Strategian sisällöstä viestimisellä Hämäläinen ja Maula (2004: 28) tarkoittavat viestintää, jonka avulla sekä luodaan että toimeenpannaan strategiaa. Sisällöstä

viestimisen tavoitteena on, normaalin tiedonjakamisen lisäksi, luoda yhteistä ymmärrystä strategiasta. **Strategian toteuttamista tukeva viestintä** koostuu arkipäiväisestä työviestinnästä, jonka tarkoituksena on tukea ja kehittää organisaation toimintaa strategian mukaisesti. Kolmas osa-alue eli **strategiaprosessista viestiminen** pitää nimensä mukaisesti sisällään strategian laatimista ja toimeenpanoa sekä niiden vastuuta ja aikatauluja käsittävän viestinnän. (Emt. 28.) Strategiaviestinnän jakaminen näihin kolmeen kategoriaan ei ole aina helppoa, sillä päällekkäisyyttä esiintyy usein. Hämäläisen ja Maulan (2004: 28) jako on kuitenkin käytännöllinen, koska se kuvaa hyvin strategiaviestinnän rakennetta ja sisältöä.

Hämäläinen ja Maula (2004: 31) ovat havainneet, että organisaation julkiset strategiat kuvaavat yleensä ylimmän johdon strategisia suunnitelmia, joilla organisaatiot pyrkivät menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Mantereen (2008: 43) käsityksen mukaan tällainen strategiaviestinnän malli perustuu ongelmalliseen ajatukseen viestistä ja vastaanottajasta. Mallin mukaan strategian on oltava olemassa ennen viestintää, jolloin viestinnän tehtäväksi jää ainoastaan auttaa vastaanottajaa ymmärtämään valmis strategia. Se onnistuu vain, jos vastaanottaja tulkitsee viestin, kuten strategian laatija on tarkoittanut (ks. kuvio 2).

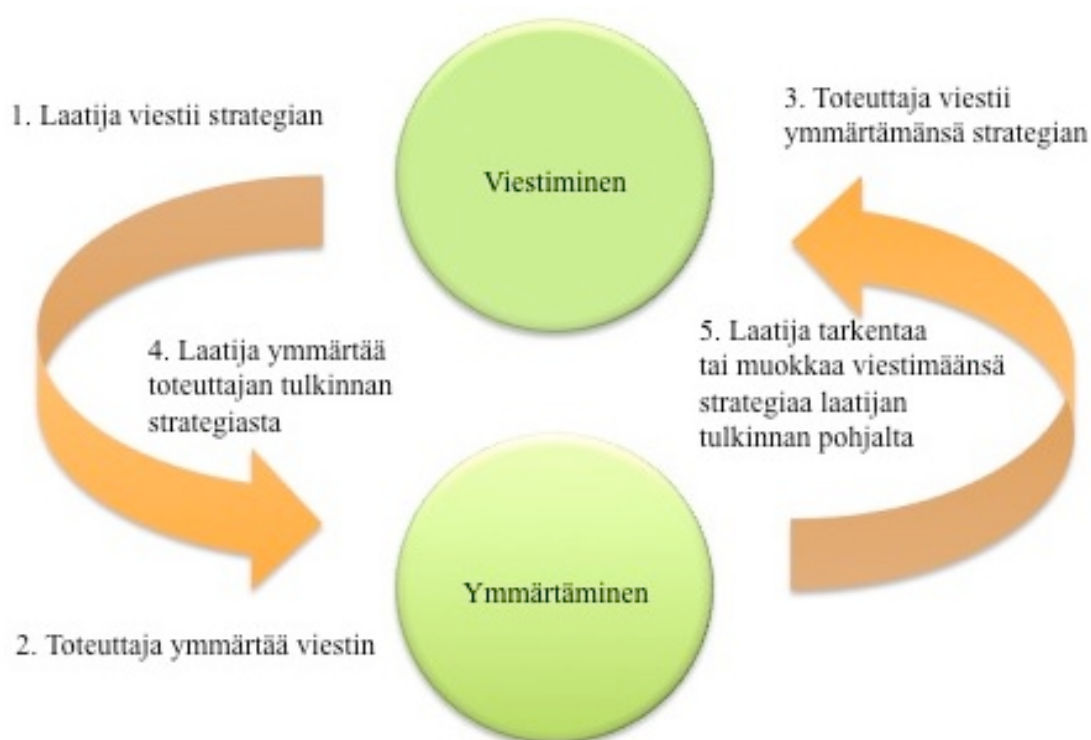


Kuvio 2. Strategiaviestinnän informaatiokäsitys (Mantere 2008: 43)

Mantere (2008: 44) kritisoi yritysten strategiaviestintää juuri siksi, että se on usein yksisuuntaista, ylhäältä alas tapahtuvaa informaation siirtoa. Hän puhuu

strategiaviestinnän informaatiokäsityksestä, joka tarkoittaa yksisuuntaista viestintää ilman vuorovaikutusta. Strategiaviestinnän informaatiokäsitys ehkäisee strategiaa uudistumasta, jättää sidosryhmien osaamisen hyödyntämättä ja johtaa käyttökeltvottomiin strategioihin. (Emt. 44.)

Mantere (2008: 44) toteaa, että yritykset unohtavat liian usein vuoropuhelun merkityksen strategiaviestinnässä, vaikka se on keskeinen osa onnistunutta viestintää. Kuvio 3 havainnollistaa strategiaviestinnän vuoropuhelumallia.



Kuvio 3. Strategiaviestinnän vuoropuhelumalli (Mantere 2008: 45)

Strategiaviestinnän vuoropuhelumalli tarkoittaa, että yrityksen viestinnällä ja vuoropuhelulla on tärkeä rooli strategian muotoutumisessa. Kuvioista käy ilmi, että strategia ei suinkaan ole staattinen, kiveen hakattu näkemys ja toimintamalli, vaan se uudistuu jatkuvasti osana viestintää (Mantere 2008: 45). Mantereen vuorovaikutusta korostava strategiaviestinnän malli palautuu hyvin lähelle monia yritysviestinnän

määritelmiä. Esimerkiksi Juholin (2001: 18) toteaa, että yritys- ja yhteisöviestinnällä tarkoitetaan sekä organisaatioiden sisäistä että ulkoista tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria kaikissa muodoissaan. Åberg (2000: 96) puolestaan määrittelee yritys- ja yhteisöviestinnän työyhteisön viestintätoiminnoksi eli funktioksi, jossa työyhteisön tavoitteiden saavuttamista tuetaan viestinnän keinoilla.

Tutkimuksessani tarkoitan strategiaviestinnällä Mantereen (2008: 45) vuoropuhelumallin mukaisesti yrityksen ja sen sidosryhmien välistä sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta, jonka avulla yritys luo ja toimeenpanee strategiaa. Strategian luominen ja toimeenpaneminen ovat Hämäläisen ja Maulan (2004: 28) jaottelun mukaan osa strategian sisällöstä viestimistä. Strategiaviestintä on siis yksi yritysviestinnän osa.

Hämäläinen ja Maula (2004: 45) ovat panneet merkille, että raja sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä voi olla joskus hyvinkin häilyvä. Esimerkiksi tavarantoimittajat saattavat tarvita strategian muutoksista yhtä paljon tietoa kuin yrityksen omat työntekijät (emt. 45). Suurilla ja kansainvälisillä metsäteollisuusyrityksillä on paljon sidosryhmiä, joiden tiedontarpeet ovat moninaisia. Yrityksen pitää tehdä päätös, mitä se kertoo itsestään julkisuuteen.

Hämäläinen ja Maula (2004: 44–45) toteavat, että **ulkoinen strategiaviestintä** on yhtä tärkeää kuin **sisäinenkin strategiaviestintä**. Ulkoisen strategiaviestinnän laajuus riippuu kuitenkin aina yrityksen valitsemasta käytännöstä, vallitsevasta tilanteesta sekä yrityksen strategiasta. Valinnoista riippumatta strategiaviestinnällä on tärkeä rooli muun muassa yrityksen imagon ja maineen rakentamisessa. (Emt. 2004: 44–45.)

Kaikki sidosryhmät tarvitsevat tietoa strategiasta, joten yrityksillä on yhä suuremmat paineet kertoa pitkäaikaisista suunnitelmistaan ja tavoitteistaan (Hämäläinen & Maula 2004: 44–45). Suomalaiset metsäteollisuusyritykset kertovat nykyään avoimesti strategioistaan muun muassa vuosikertomuksissaan ja verkkosivuillaan. Yritykset pyrkivät vapaaehtoisesti olemaan vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa.

Ferreira ja Rezende (2007: 181) ovat havainneet, että strategian avoimella ja vapaaehtoisella viestinnällä voi olla arvoa kasvattava merkitys. He lisäävät, että johdon strategiaa koskevat julkiset lausunnot ovat luotettavia, koska sekä johdon että koko yrityksen maine todennäköisesti kärsisi valheellisesta viestinnästä. Avoimella strategiaviestinnällä voi olla lisäksi ohjaava vaikutus. Kertomalla strategiastaan yritykset varmistavat, että tärkeät sidosryhmät tietävät, mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä. Siten esimerkiksi yrityksen tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit voivat omalla toiminnallaan tukea valittua linjaa. (Emt. 181.) Metsäteollisuudessa avoin strategiaviestintä on ollut tarpeellista juuri ohjaavan vaikutuksen näkökulmasta. Rakennemuutos ja talouskriisi ovat vaikuttaneet ajoittain hyvinkin nopeasti strategian sisältöön, jolloin sekä ulkoisen että sisäisen strategiaviestinnän tarve on ollut suuri.

3.3 Yrityksen identiteetti, imago ja maine

Muuttuneessa maailmassa metsäteollisuusyrityksiltä vaaditaan entistä parempaa viestinnän osaamista, mutta viestinnän on perustuttava yrityksen tekoihin. Åberg (2000: 140) on todennut, että pelkkä viestintä ei riitä, jos teot ovat ristiriidassa sanojen kanssa. Virtapohja (2005: 299) jatkaa, että viestinnän osaamista vaaditaan, koska mielikuvien voima on yhä suurempi ja julkisuudenhallinta toiminnassa korostuu.

Suomalainen metsäteollisuus joutui viimeistään yhdeksänkymmentäluvulla heräämään aggressiiviseen kansainväliseen kilpailuun, jossa yrityskuvilla ja sidosryhmien mielikuvilla oli merkittävä osa yhtiöiden toiminnassa. (Makkonen & Tuomi-Nikula 1998: 5.) Viestinnän ja julkisuuden rooli on edelleen korostunut, mitä pidemmälle 2000-luku on edennyt. Yhä useampi taho tarvitsee ja haluaa saada tietoa metsäteollisuusyritysten strategiasta ja toiminnasta. Yritykset pyrkivät vastaamaan kasvavaan tiedontarpeeseen ja osallistumaan niitä koskevaan keskusteluun.

Karvosen (1999: 43) mukaan yhteisö- ja yritysviestinnän kirjallisuudessa käsitteitä identiteetti, imago ja maine käytetään hyvin vaihtelevasti. Näiden käsitteiden erottaminen toisistaan on tärkeää, koska ne ovat lähtökohdiltaan erilaisia (Dowling

2001: 18). Käsitteiden määrittelemisen kannalta on olennaista erottaa toisistaan viestien lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjä, esimerkiksi yritys lähettää informaatiota, jota välittyy ympäristöön sekä tarkoituksen mukaisen viestinnän että tekojen ja pelkän olemisenkin kautta. Vastaanottajat puolestaan havaitsevat ja tulkitsevat informaatiota, jota kohteesta eli tässä tapauksessa yrityksestä on saatavilla. Yrityksen lähettämä viesti ei siirry sellaisenaan, vaan vastaanottajalle syntyvä ymmärrys voi olla myös erilainen. (Karvonen 1999: 43.) Karvosen teoriaa on tarkennettava, sillä vuorovaikutuksen roolia ei sovi unohtaa kyseisiä käsitteitä määriteltäessä.

Identiteetillä tarkoitetaan yhtäältä sitä, miten yksilö näkee itsensä ja mitä hän itsestään ajattelee. Toisaalta identiteetillä on tarkoitettu myös sitä, miten yritys voi esimerkiksi viestinnällään erottua muista. (Karvonen 1999: 45.) Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002: 10) määrittelevät yrityksen identiteetin sen persoonallisuudeksi eli mitä yritys todella on. Strategista suuntaa ohjaamalla yritys voi kehittää identiteettiään ja pyrkiä erottautumaan kilpailijoistaan (emt. 11). Identiteetti luo osaltaan pohjan yrityksen tavoitekuvalle eli kuvalle, jonka yritys haluaa kohderyhmän itsestään näkevän (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002: 10; Karvonen 1999: 44).

Imago ja maine viittaavat molemmat vastaanottajien tietoisuuden tilaan (Karvonen 1999: 44). Åberg (2000: 114) määrittelee *imagon* vastaanottajan tajunnassa syntyneeksi mielikuvien kokonaisuudeksi. Yrityksen imago muodostuu vastaanottajan uskomuksista ja tuntemuksista yritystä kohtaan (Dowling 2001: 19). Organisaation ulkopuolisten sidosryhmien käsityksiä voidaan nimittää **ulkoiseksi imagoksi**, kun taas henkilökunnan käsityksiä **sisäiseksi imagoksi**. Imago ei siis ole yrityksen ominaisuus, vaan se syntyy vastaanottajien eli sidosryhmien mielissä niiden tekemien havaintojen pohjalta. Imago on dynaaminen. Se muuttuu koko ajan, koska sidosryhmien käsitykset yrityksestä muuttuvat. Imagon ja maineen käsitteet ovat lähellä toisiaan, mutta erojakin on. Yrityksen liiketoiminnan, maineenhallinnan ja viestinnän kannalta erot ovat merkittäviä. (Aula & Heinonen 2002: 50.)

Imago ja maine ovat lähtökohdiltaan erilaisia. Niiden rakentuminen eroaa toisistaan, ja niihin vaikutetaan eri keinoin. Imago perustuu kuvallisuuteen eli se on visuaalinen

käsite, jonka tärkeimpänä tehtävänä on saada yritys näyttämään hyvältä. (Aula & Heinonen 2002: 50.) *Maineen* kannalta taas on keskeistä se, millaisia tarinoita yrityksestä kerrotaan. Yrityksen maine rakentuu kerrottujen tarinoiden kautta. Tarinat antavat arvotuksia organisaatiolle, niiden myötä yrityksestä tulee hyvä tai huono. (Aula & Mantere 2005: 143.) Dowling (2001: 19) kuvaakin yrityksen mainetta arvopohjaiseksi käsitteeksi.

Mainetta pidetään yrityksen strategisena voimavarana, koska sen katsotaan kumpuavan organisaation aidosta luonteesta. Yrityksen maine pohjautuu sen identiteetin perustavimpiin strategisiin valintoihin, kuten visioon, arvoihin ja strategiaan. Maine on pitkäaikaisen työn tulosta, mutta hyvä ulkoinen maine vaatii hyvän organisaation sisäisen maineen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002: 13–14; 2004 Karvonen 1999: 49.) Yrityksen täytyy toimia vastuullisesti, jotta se olisi maineeltaan hyvä. Mainetta voidaankin pitää vastuullisen liiketoiminnan rinnakkaiskäsitteenä. (Aula & Mantere 2005: 64.)

Viestinnällä on keskeinen rooli yrityksen identiteetin, imagon ja maineen hoitamisessa. Vuosikertomus on yksi media, jonka avulla yritykset pyrkivät viestimään strategisia valintojaan ja vaikuttamaan niistä muodostettaviin mielipiteisiin sekä siihen millaisina yritykset näyttäytyvät.

3.4 Vuosikertomuksen rooli yrityksen strategiaviestinnässä

Vuosikertomus on julkaisu, joka kertoo, mitä yrityksessä ja sen toiminnassa tapahtui kertomusvuonna. Se on tarkoitettu kaikille yrityksen sidosryhmille, jotka tarvitsevat luotettavaa tietoa yrityksestä ja sen tilasta tai ovat muuten kiinnostuneita yrityksestä. Pirstaloitunut tiedontarve luo haasteita vuosikertomuksen sisällölle ja rakenteelle. (Juholin 2001: 220–221.)

Vuosikertomukset sisältävät yleisesti muun muassa yrityksen esittelyn, avaintietoja kertomusvuodesta, toimitusjohtajan katsauksen, toimintakatsauksen

liiketoimintayksiköittäin ja tilinpäätöksen. Tutkimukseni kohteena olevat toimitusjohtajan katsaukset ovat yksi vuosikertomuksen persoonallisimmista osioista. Toimitusjohtajat käyvät kirjoituksessaan läpi sekä mennyttä vuotta että tulevia näkymiä. Strategia ja strategiaviestintä ovat tärkeä osa toimitusjohtajan katsausta. (Juholin 2001: 222.) Vuosikertomusten sisältö on vain pieniltä osin säänneltyä, joten esimerkiksi metsäteollisuusyritysten julkaisujen välillä on havaittavissa suuriakin eroja. Eroavaisuuksia on esimerkiksi sisällössä, asioiden esitystavoissa, jäsentelyssä ja julkaisujen rakenteessa. Sivuan analyysissäni näitä eroavaisuuksia tutkimusaineistoni osalta.

Myös kielellä ja argumentaatiolla on luonnollisesti suuri rooli yritysten vuosikertomuksissa. Yuthas ym. (2002: 153) toteavat, että vuosikertomusten argumenttien olisi syytä olla totuudenmukaisia ja todistettavissa olevia, eivätkä ne saisi johtaa lukijaa harhaan. He mainitsevat, että esimerkiksi tilinpäätöksen paikkansapitävyyteen voi luottaa, koska se on tilintarkastajan tarkastama. Aina tiedon oikeellisuuteen ei voi kuitenkaan sataprosenttisesti luottaa. Yrityksillä on mahdollisuus jättää osa totuudesta kertomatta tai johtaa viestillään harhaan, koska tieto esimerkiksi tulevista muutoksista ei ole julkista. (Yuthas ym. 2002: 153.)

Yrityksillä on mahdollisuus, esimerkiksi argumentaation ja retoriikan keinoin, vaikuttaa viestistä muodostettavaan tulkintaan, joka luo haasteita yrityksestä kiinnostuneille tahoille. Yritys haluaa ymmärrettävästi antaa itsestään mahdollisimman hyvän kuvan, joten oikean tiedon saaminen ei ole välttämättä helppoa. Virheellisen tai harhaanjohtavan tiedon esittäminen saattaa kuitenkin johtaa yrityksen imagon ja maineen heikkenemiseen, joten yrityksen kannattaa harkita, mitä ja miten se itsestään kertoo.

3.5 Pörssiyrityksen viestinnän sääntely

Tutkimukseni kohteena olevat metsäteollisuusyritykset on listattu Helsingin Pörssiin, siksi niiden viestintää säännellään tietyiltä osin. Pörssissä noteeratut julkiset yhtiöt eivät

voi aina itse päättää, mistä asioista ne kertovat ja mistä eivät. Pörssiyhtiöillä on tiedonantovelvollisuus, jota säätelevät arvopaperimarkkinalaki, rahoitustarkastuksen määräykset, valtiovarainministeriön päätökset sekä Helsingin Pörssin ohjeet ja säännöt. Näiden ohella yhtiöiden on huomioitava muun muassa arvopaperimarkkinalaki, osakeyhtiölaki ja verolait. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002: 135.)

Arvopaperimarkkinalain 7 § 1 momentin mukaan pörssiyhtiön on ilman aiheetonta viivytystä julkistettava kaikki yhtiön arvopaperin arvoon olennaisesti vaikuttavat asiat ja tiedot. Lisäksi tiedot on pidettävä yleisön saatavilla (emt. 7 § 1 mom.). Julkistamisvelvollisuuden tarkoitus on turvata, että kaikilla sijoittajilla olisi tasapuolinen ja samanaikainen mahdollisuus saada tietoa. Tavoitteena on, että kaikilla markkinaosapuolilla olisi käytettävissään olennainen ja riittävä tieto määrittää arvopaperin ja sen liikkeelle laskeneen yhtiön arvo. Tiedonantovelvollisuus on säännöllinen ja jatkuva. (Rahoitustarkastus 2008a.)

Säännölliseen tiedonantovelvollisuuteen kuuluvat tilinpäätöstiedote, tilinpäätös, toimintakertomus ja osavuosisikatsaus (Rahoitustarkastus 2008b). Jatkuvalla tiedonantovelvollisuudella puolestaan tarkoitetaan uutisluonteista tiedottamista (Rahoitustarkastus 2008c). Suomalaiset metsäteollisuusyritykset toimittavat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen nykyään melkein poikkeuksetta osana vuosikertomusta, jonka vuoksi sen voi lukea säännöllisen tiedonantovelvollisuuden piiriin kuuluvaksi julkaisuksi.

Vuosikertomuksen on siis oltava kaikkien sidosryhmien saatavilla tasapuolisesti. Lisäksi tutkimukseni kohteena olevien metsäteollisuusyritysten on annettava sidosryhmilleen riittävästi tietoa yrityksen asioista, jotta sidosryhmät voivat arvioida yrityksen tilaa ja tulevaisuutta. Rakennemuutoksen keskellä painivien metsäteollisuusyritysten strategiat ovat erityisen mielenkiinnon kohteena, koska muutoksia odotetaan ja paineet niitä kohtaan ovat suuret.

4 ARGUMENTAATIO RETORIIKAN PERUSTANA

Argumentointia on klassisesti tarkasteltu dialektiikan, logiikan ja retoriikan piirissä. Tutkimuksessani tarkastelen argumentaatiota pääosin retoriikan piirissä, joka keskittyy keinoihin vakuuttaa kohdeyleisö (4.1). Retoriikassa asiat tuotetaan ihmisten mieliin aina jossain suhteessa ja jostakin näkökulmasta. Lisäksi retoriikka on aina tietylle yleisölle kohdennettua viestintää. (Karvonen 1999: 274; Leiwo & Pietikäinen 1996: 95.) Argumentin tehtävä on siis vakuuttaa kohdeyleisö. Kaikki argumentit eivät onnistu vakuuttamisessa, koska ne eivät täytä hyvän argumentin ehtoja (4.2). Argumentaatiota voi tutkia esimerkiksi argumentaatioanalyysin keinoin (4.3). Argumentaatio on tiiviissä yhteydessä yritysten strategiaan, identiteettiin ja strategiaviestintään (4.4).

4.1 Kieli vakuuttamisen välineenä

Aristoteles on *Retoriikka*-teoksessaan esittänyt näkemyksen, jossa retoriikan perustana on aina argumentaatio eli vakuuttaminen, joka muodostaa koko puhetaidon sisällön ja, jonka varaan muut retoriset tehokeinot rakentuvat (Aristoteles 1997: 7). Aristoteleen retoriikka perustui kuitenkin enimmäkseen kaunopuheisuuden toisin kuin uuden retoriikan teoreetikko Chaïm Perelmanin, joka palautti koko kommunikaation tarkastelun kohteeksi (Kakkuri-Knuutila 2002: 233; Volmari 2006: 36). Kielellisiin valintoihin kiinnitettiin huomiota jo klassisessa retoriikassa. Aristoteleen retoriikka antoi ohjeita vakuuttavaan kielenkäyttöön, mutta lisäksi se antoi ohjeita, miksi joku on vakuuttavaa tietyssä yhteydessä. (Aristoteles 1997: 13; Volmari 2006: 40.)

Aristoteles jakaa retoriikan vaikutuskeinot kolmeen, jotka ovat eetos, paatos ja logos. Ensimmäinen vaikutuskeino eli eetos viittaa tapoihin, joilla puhuja ilmentää luonnettaan tai uskottavuuttaan yleisölleen. Paatos puolestaan tarkoittaa yleisön vastaanottokykyä eli tunteisiin vetoavaa argumentaatiota. Kolmas vaikutuskeino logos tarkoittaa argumentin asiasisältöä eli järkeen vetoavaa argumentaatiota. (Aristoteles 1997: 11; Kakkuri-Knuutila 2002: 233.)

Retoriikan kuuluisimpina kunnianpalauttajina voidaan pitää Kenneth Burkea, Chaïm Perelmania ja Stephen Toulminia. He kaikki ovat niin sanotun uuden retoriikan teoreetikkoja. (Summa 1996: 51.) Perelmanin (1996: 11, 16; 1971: 4) uuden retoriikan mukaan argumentaation tavoitteena on hankkia tietyn yleisön hyväksyntää tai kannatusta esitetyille väitteille, johtopäätöksille tai toimintasuosituksille. Uuden retoriikan voidaan nähdä jatkavan ja laajentavan Aristoteleen vanhempaa retoriikkaa.

Argumentoinnin tutkimus voi painottua kahteen eri suuntaan: retoriseen tai formaaliin. Retorisessa suuntauksessa tutkitaan esimerkiksi metaforien ja muiden kielellisten tehokeinojen merkitystä argumenteissa, kun taas formaalissa suuntauksessa tutkimuksen ja arvioinnin kohteena on argumenttien pätevyys. (Palonen & Summa 1996: 11.) Tutkimuksessani hyödynnän lähinnä argumentoinnin tutkimuksen formaalia suuntausta, mutta pyrin huomioimaan myös kielellisten tehokeinojen merkityksen osana argumentteja.

4.2 Argumentaatio ja hyvä argumentti

Perelman (1996: 16) toteaa, että argumentin tärkeimpänä tehtävänä on vakuuttaa vastaanottaja tai vastaanottajat väitteen hyväksyttävyydestä. Yksi ja sama argumentti ei kuitenkaan useimmiten vakuuta kaikkia vastaanottajia (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2002: 109). Tulkinnallisuutta on mahdotonta sulkea pois, koska argumentaatio tapahtuu aina luonnollisella kielellä (Perelman 1996: 16). Argumentointi on osoitteellista toimintaa, sillä se on kohdistettu vastaanottajalle eli toiselle osapuolelle. Vastaanottajakeskeisyytensä vuoksi argumentaatio on lisäksi aina sidoksissa kulttuuriin (Leiwo & Pietikäinen 1996: 95). Metsäteollisuusyrityksillä on useita sidosryhmiä, joiden asemat ja tiedontarpeet ovat hyvin erilaisia. Pirstaloitunutta vastaanottajakuntaa on vaikea vakuuttaa yhdellä ja samalla argumentilla. Myös globaali toiminta luo omat kulttuurilliset haasteensa metsäteollisuusyritysten argumentaatiolle.

Perelman (1996: 28) pitää argumentoinnin tärkeimpänä edellytyksenä sen sovittamista yleisön mukaan. Argumentin esittäjä voi valita päättelyn lähtökohdaksi ainoastaan

väitteitä, jotka yleisö eli vastaanottajat hyväksyvät (emt. 28). Jos vastaanottajien hyväksyntä lähtökohtaisia väittämiä kohtaan ei ole riittävä, niin vakuuttamaan pyrkivän metsäteollisuusyrityksen on vahvistettava väitteisiin kohdistuvaa hyväksyntää kaikin mahdollisin suostuttelun keinoin.

Kakkuri-Knuutila ja Halonen (2002: 110) toteavat, että perinteisessä argumenttiteoriassa argumentti voi olla joko aidosti tai näennäisesti hyvä. Näennäisesti hyvä, toisin sanoen epäonnistunut, argumentti voidaan paljastaa kriittisen arvion avulla, koska tällaisen argumentin perusteluissa esiintyy puutteita. Näennäisesti hyvän argumentin heikot kohdat pystytään useimmiten osoittamaan argumentaatioanalyysin keinoin, koska argumentin rakenteen pilkkominen paljastaa sen heikkoudet. (Emt. 110.)

Hyvältä argumentilta vaaditaan myös reilua. Ei riitä, että ainoastaan vastaanottaja uskoo väitteen perustelut, vaan myös argumentin esittäjän on uskottava ne, jotta argumentti olisi reilu. Argumentaation reiludella tarkoitetaan ensisijaisesti argumentoijan motiiveja, tavoitteita ja tapaa, joilla vakuuttamisen keinot valitaan. (Kakkuri-Knuutila 2002: 84.) Luvussa 3.2 esitin Ferreiran ja Rezenden (2007: 181) näkemyksen, että yritysjohdon strategiaa koskevia julkisia lausuntoja voi pitää luotettavina, koska sekä johdon että koko yrityksen maine todennäköisesti kärsisi valheellisesta viestinnästä. Yrityksen strategiaviestinnän argumentaatiota voi siis lähtökohtaisesti pitää reiluna, koska hyvä maine on yritykselle tärkeä voimavara.

Pelkkä argumentoinnin hyvyys ja reiluus ei kuitenkaan ratkaise mielipiteen muodostumista. Myös puhujan esiintyminen, ilmapiiri sekä informaation kielellinen muotoilu vaikuttavat yleisön tunteisiin ja luovat mielikuvia. Kaikki kolme asiaa vaikuttavat olennaisesti sanoman vastaanottamiseen. (Kakkuri-Knuutila 1998: 18.) Metsäteollisuusyritys voi strategiaviestinnällään ja sen kielellisellä muotoilulla vaikuttaa yrityksestä muodostettaviin mielikuviin. Yritys ei kuitenkaan toimi tyhjiössä, joten esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmien tulkinnat viesteistä luovat myös mielikuvia.

4.3 Argumentaatioanalyysi tutkimusmenetelmänä

Perelmanin (1996: 16–17) mukaan argumentaatiossa pyritään hankkimaan tai vahvistamaan yleisön hyväksyntää tai kannatusta esitetyille väitteille eli toisin sanoen vaikuttamaan yleisöön ja muuttamaan sen vakaumuksia tai taipumuksia. Perelmanin edustama uusi retoriikka on kuvailevaa ja sen painopiste on tekstin analyysissä. Aristoteleen edustamaa ”vanhaa” retoriikkaa voidaan puolestaan pitää normatiivisena, jossa annetaan ohjeita puhujalle. (Kakkuri-Knuutila 2002: 241.) Tässä tutkimuksessa käyttämäni argumentaatioanalyysi voidaan nähdä uuden retoriikan sovelluksena, jossa tekstin analyysi on keskeisessä asemassa.

Argumentaatioanalyysi on tekstintulkintaa. Sen tehtävänä on tarkastella argumentin asiasisältöä pelkistämällä argumentin kielellinen ilmiasu. Tarkoituksena on tunnistaa tekstin argumentatiivinen rakenne kokonaisuudessaan. Argumentti muodostuu väitteestä ja perusteluista väitteen puolesta. Argumentaatioanalyysin ensimmäisenä tehtävänä onkin etsiä väite ja perustelut, joita väitteelle esitetään. Pelkästään väitteen ja perustelujen etsiminen ei kuitenkaan vielä riitä. On selvítettävä argumentin kokonaisuus, jotta sen voimaa voidaan arvioida, siksi myös lähimmät taustaoletukset on tunnistettava. (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2002: 60, 63; Kakkuri-Knuutila 2002: 234.)

Useimmiten tekstin argumentaation kulku on vaikeasti havaittavissa. Väitteen ja perustelujen tunnistamisessa voidaan käyttää apuna argumentti-indikaattoreita, jotka helpottavat kokonaisuuden hahmottamista. Indikaattorisanoja ovat esimerkiksi *koska*, *sillä*, *siksi*, *siten* ja *niinpä*. (Kakkuri-Knuutila & Halonen 2002: 66.) Analyysissäni olen hyödyntänyt näitä indikaattoreita argumenttien väitteiden ja niiden perustelujen tunnistamisessa. Kakkuri-Knuutila ja Halonen (2002: 67) pitävät indikaattoreita hyvinä apuvälineinä, mutta toteavat samaan hengenvetoon, että argumenttien analysointi on ennen kaikkea luovaa tulkintaa, joka vaatii tekstin systemaattista läpikäyntiä.

4.4 Argumentaatio ja strategia

Metsäteollisuusyritykset pyrkivät vakuuttamaan sidosryhmänsä, strategiansa toimivuudesta, strategiaviestinnän argumenteillaan. Argumentaatio on tärkeässä osassa yrityksen strategiatyössä, kuten kuviosta 4 voi havaita.



Kuvio 4. Strateginen kolmikko (Rogers ym. 2007:10)

Kuvio 4 on mukaelma Rogersin ym. (2007: 10) luomasta kuviosta, jonka pohjana he ovat hyödyntäneet Ecclesin ja Nohrian (1992) teoriaa. Olen muokannut Rogersin ym. (2007: 10) kuviota oman työni teoriaan sopivaksi. Kuviosta saa hyvän käsityksen, kuinka sidoksissa yrityksen strategiaviestintä, argumentaatio ja identiteetti ovat toisiinsa ja kuinka kiinteästi ne ovat yhteydessä strategiaan. Kuviossa on kuvattu vain strategiatyön ydin, tutkimukseni teoreettisista lähtökohdista. Strategiatyö ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, kuten jo aiemmissa luvuissa on tullut ilmi. Kuviossa esitettyjen

aiheiden ympäriltä löytyisivät muun muassa yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät.

5 SUOMALAISTEN METSÄTEOLLISUUSYRITYSTEN STRATEGIA- VIESTINNÄN ARGUMENTAATIOANALYYSI

Tämän luvun tavoitteena on selvittää, miten suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatio on muuttunut globaalin talouskriisin ja alan rakennemuutoksen seurauksena. Tutkimusmenetelmänä toimii argumentaatioanalyysi. Analyysissäni tarkastelen suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumenttien rakenteita, asiasisältöjä sekä niiden tyyppisiä ja teemoja. Tutkimukseni tavoitteen mukaisesti pyrin selvittämään argumenttien rakenteiden ja asiasisältöjen muutoksia.

Olen argumentaatioanalyysin keinoin, indikaattorisanoja apuna käyttäen, tunnistanut aineistostani suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnässään käyttämät väitteet, perustelut ja taustaoletukset sekä niiden muodostamat argumentit (5.1). Luvussa 5.2 tarkastelen strategiaviestinnän argumenttien asiasisältöjä argumenttityypeittäin Aristoteleen (Retoriikka 1997: 11) logos-, eetos- ja paatos- jaottelun avulla. Lisäksi jaan argumentit teemuokkiin niiden asiasisältöjen perusteella luvussa 5.3. Kaikissa kolmessa alaluvussa vertailen argumentaatioita vuosien 2006, 2008 ja 2010 välillä. Vertailemalla selvitän argumentaation mahdollisia muutoksia. Analyysini yhteenvedon teen luvussa 5.4.

5.1 Argumenttien rakenne

Analyysissäni etsin argumentaatioanalyysin keinoin metsäteollisuusyritysten esittämien väitteiden, perusteluiden ja taustaoletusten muodostamat argumentit. Laskin kaikki aineistostani löytyvät väitteet ja perustelut sekä niiden taustaoletuksineen muodostamat argumentit. Taustaoletuksia oli käytännössä mahdoton laskea, koska niitä ei voi milloinkaan luetella täydellisesti (ks. Kakkuri-Knuutila & Halonen 2002: 70). Argumenttien määrät vaihtelivat vuosittain sekä yrityskohtaisesti että niiden välillä.

Taulukko 1. UPM:n argumenttien rakenteet

	2006 kpl	2008 kpl	2010 kpl	Yht. kpl	Keskim. kpl
Argumentit	15	13	13	41	13,7
Perustelut	20	13	14	47	15,7
Väitteet	33	21	28	82	27,3

Taulukosta 1 voi havaita, että UPM:n argumenttimäärät pysyivät suhteellisen tasaisina kaikkina kolmena vuotena. **Vuonna 2006** UPM esitti yhteensä 33 väitettä, joka oli aineistossani eniten yhtenä vuotena. Väitteille annettiin 20 perustelua, joka oli myös suurin määrä aineistossani. Yhdessä väitteet ja perustelut muodostivat kuitenkin vain 15 argumenttia. Tapauksissa, joissa väite (V) ja perustelut (P) taustaoletuksineen (T) muodostivat argumentin, väitteelle esitettiin usein enemmän kuin yksi perustelu, kuten UPM:n toimintaa kuvaavassa esimerkissä 4. Tulevissa esimerkeissä V tarkoittaa aina argumentin väitettä, P perusteluja ja T taustaoletuksia. Väitteet ja perustelut ovat suoria lainauksia yrityksiltä, mutta taustaoletusten tulkinnat olen tehnyt itse. Tässä luvussa en vielä analysoi esimerkkeinä käyttämäni argumenttien asiasisältöjä, vaan teen sen tulevissa luvuissa.

- (4) **V:** ”Vuoden aikana yhtiö pyrki edelleen parantamaan pitkän aikavälin toimintaedellytyksiään kasvattamalla energiaomavaraisuuttaan ja lisäämällä biopolttoaineiden käyttöä.”
P: ”Shottonin paperitehtaalla Walesissa uusi kattilalaitos aloitti tuotantonsa vuoden lopulla.”
P: ”Samaan aikaan käynnistyi biopolttoaineita käyttävän voimalan rakennushanke Caledonianin tehtaalla Skotlannissa.”
T: Pitkän aikavälin toimintaedellytysten parantaminen edellyttää energiaomavaraisuuden kasvattamista ja biopolttoaineiden käytön lisäämistä, siksi uutta kapasiteettia on otettava käyttöön. (UPM 2006)

Esimerkki 4 toimii hyvänä mallina siitä, miten käytin indikaattorisanoja argumentaatioanalyysissäni. Kokeilin liittää mahdollisia väitteitä ja perusteluja yhteen indikaattorisanoja apuna käyttäen. Indikaattorisanoja olivat esimerkiksi koska, sillä, siksi, siten ja niinpä. Esimerkissä 4 väitettä ja perusteluja yhdistävinä sanoina toimivat esimerkiksi siksi ja niinpä.

Välillä argumenttien rakenteet olivat helposti havaittavissa, mutta ajoittain väitteen ja kaikkien perustelujen tunnistaminen oli hankalaa. Myös perustelujen kohdistaminen oikealle väitteelle vaati monesti tekstin purkamista osiin ja palasten liikuttelua ennen kuin väite ja sen perustelut olivat tunnistettavissa.

Vuonna 2008 UPM:n väitteiden määrä tippui merkittävästi, joten myös perustelujen ja argumenttien määrät olivat melko pieniä. Väitteiden pieni määrä saattoi johtua globaalien talouskriisin puhkeamisesta vuonna 2008, jonka vuoksi myös metsäteollisuuden tilanne oli hyvin epävarma. Väitteitä löytyi 21 ja perusteluja sekä argumentteja molempia 13 kappaletta. Jokaiselle argumentille esitettiin siis yksi perustelu (ks. esimerkki 5).

- (5) **V:** ”Energia ja sellu eivät palvele jatkossa vain paperiteollisuuttamme.”
P: ”Vaan niistä kehitetään omia markkinalähtöisiä liiketoimintojaan.”
T: Markkinoilla on tilausta energia- ja sellulähtöisille liiketoiminnoille.
 (UPM 2008)

Esimerkki 6 on UPM:lle rakenteeltaan tyypillinen argumentti **vuodelta 2010**, jossa se esittää toimintaa kuvaavalle väitteelleen hyvin yksinkertaiset ja toteavat perustelut. UPM:ltä löytyi vuonna 2010 yhteensä 13 argumenttia.

- (6) **V:** ”Euroopan paperiliiketoiminta tarvitsee konsolidaatiota voidakseen parantaa kustannusrakennettaan ja kilpailukykyään.”
P: ”Kysynnän kasvu on siirtynyt Euroopan ulkopuolisille markkinoille.”
T: Euroopan paperiliiketoiminnan kustannusrakenne ja kilpailukyky ovat heikkoja, koska toiminta on liian hajallaan ja kysynnän kasvu on siirtynyt muualle. (UPM 2010)

Taulukko 2. Stora Enson argumenttien rakenteet

	2006 kpl	2008 kpl	2010 kpl	Yht. kpl	Keskim. kpl
Argumentit	8	17	13	38	12,7
Perustelut	9	18	17	44	14,7
Väitteet	21	30	27	78	26

Stora Enson argumenttimäärissä oli huomattavasti enemmän vaihtelua kuin UPM:n vastaavissa. **Vuonna 2006** se esitti ainoastaan kahdeksan argumenttia, joka oli selvästi vähiten koko aineistossani (ks. taulukko 2). Stora Enso esitti 21 väitteelleen ainoastaan yhdeksän perustelua. Löytyneissä kahdeksassa argumentissakin perustelut jäivät usein heppoisiksi toteamuksiksi (ks. esimerkki 7).

- (7) **V:** ”Veracelin sellutehdas, joka juuri päätti ensimmäisen kokonaisen toimintavuotensa, on ollut todella menestyksekkäs.”
P: ”Kartoitimme lisäksi Veracelin toisen kuitulinjan rakennusmahdollisuuksia, ja tulokset näyttävät lupaavilta.”
T: Suunnitteilla on toisen kuitulinjan rakentaminen Veracelin sellutehtaan menestyksen vuoksi. (Stora Enso 2006)

Vuonna 2008 Stora Enso valitsi vuosikertomuksessaan uuden, hieman keskusteleavamman viestinnällisen linjan, joka näkyi strategiaviestinnän argumenttien määrässä (ks. esimerkki 8). Stora Enso esitti vuonna 2008 yhteensä 17 argumenttia, joka oli suurin vuosittainen määrä aineistossani.

- (8) **V:** ”Ymmärrämmekö me organisaationa, että tarvittavista muutoksista on tähän mennessä tehty vasta noin 20 prosenttia?”
P: ”Muutos tarvitaan, jotta saavutamme täysin eri kannattavuustason.”
T: Kannattavuuden parantaminen vaatii vielä runsaasti muutoksia. (Stora Enso 2008)

Vuonna 2010 Stora Enson argumenttimäärä laski uuden viestinnällisen linjan myötä 13 argumenttiin. Sen esittämien väitteiden määrä laski, mutta perustelujen määrä pysyi melkein samana kuin vuonna 2008. Stora Enso esitti 13 argumenttia kohden, jopa 17 perustelua. Se tarjosi usein yhtä väitettä kohti useampia perusteluja, kuten esimerkissä 9. Argumentin väitettä on pyritty perustelemaan monesta eri näkökulmasta, joka tekee siitä vakuuttavamman ja hyväksyttävämmän. Usean perustelun turvin argumentilla voidaan myös vakuuttaa laajempi yleisö.

- (9) **V:** ”Tavoitteena on mahdollisimman joustava tuotanto optimikustannuksin.”
P: ”Uudenlaisen ajattelun myötä emme enää pyri minimikustannuksiin hinnalla millä hyvänsä.”

P: ”Ulkoistamme toimintoja entistä enemmän asiantunteville kumppaneillemme ja määrittelemme selkeät tavoitteet.”

P: ”Mitä pienemmillä kustannuksilla tuotantolaitos toimii, sitä suurempaan käyttöasteeseen pyrimme – ja aikaansaamme siten maksimituloksen.”

T: Maksimituloksen aikaansaaminen edellyttää joustavaa tuotantoa järkevin kustannuksin, toimintojen ulkoistamista ja tuotantolaitosten suurempaa käyttöastetta. (Stora Enso 2010)

Taulukko 3. M-realin argumenttien rakenteet

	2006 kpl	2008 kpl	2010 kpl	Yht. kpl	Keskim. kpl
Argumentit	16	14	11	41	13,7
Perustelut	16	15	19	50	16,7
Väitteet	21	28	19	68	22,7

M-realin argumenttimäärät laskivat kaikkina tarkasteleminani vuosina (ks. taulukko 3).

Vuonna 2006 se esitti 16 argumenttia, joka oli toiseksi eniten aineistossani. Väitteitä löytyi 21 kappaletta ja niille annettiin 16 perustelua. Jokaista argumenttia kohden esitettiin yksi perustelu, kuten tulevaisuuden suunnitelmia käsittelevässä esimerkissä 10.

(10) **V:** ”Vuoden 2007 aikana suunnittelemme myyvämmä omaisuuttamme noin 500 miljoonan euron arvosta.”

P: ”Taloudellista liikkumavaraamme parantaaksemme.”

T: Omaisuuden myynti parantaa taloudellista liikkumavaraa. (M-real 2006)

Vuonna 2008 M-realin toimitusjohtajan katsauksista löytyi 28 väitettä, joille löytyi 15 perustelua. Argumentteja aineistossa oli 14 kappaletta, mutta niiden perustelut jäivät monesti kevyiksi. Hyviäkin argumentteja tosin löytyi, kuten tehtaiden toimintaa kuvaavasta esimerkistä 11 voi havaita. Perustelut ovat hyvät, vaikka vastaankin voisi totta kai argumentoida.

(11) **V:** ”Halleinin ja Gohrsmülen tehtaiden päällystetyn standardihienopaperin tuotanto lopetetaan huhtikuussa 2009.”

P: ”Molempien tehtaiden toiminta on ollut pitkään tappiollista.”

T: Tappiollisten tehtaiden toiminta pitää lopettaa. (M-real 2008)

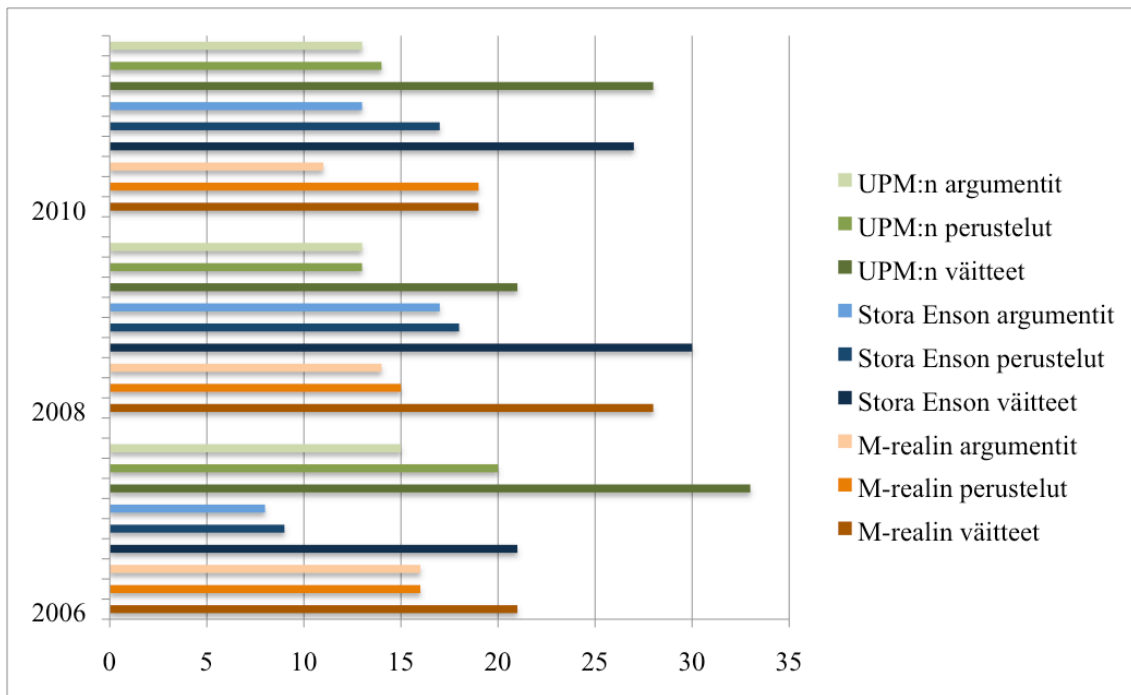
Vuonna 2010 M-realilta löytyi poikkeuksellisesti sekä 19 väitettä että 19 perustelua. Ne muodostivat kuitenkin vain 11 argumenttia, joka oli toiseksi vähiten aineistossani. Väitteiden perustelut jäivät usein puutteellisiksi tai niitä ei ollut ollenkaan. Tästä syystä argumentitkin olivat usein näennäisesti hyviä, kuten toimintaa ilmaiseva esimerkki 12.

(12) **V:** ”M-real on täysin eri yritys kuin muutama vuosi sitten.”

P: ”Keskitämme tuotevalikoimaamme entistä enemmän pakkausloppukäyttöihin.”

T: M-real on eri yritys, koska sen tuotevalikoima on muuttunut. (M-real 2010)

Argumenttien rakenteessa oli havaittavissa eroja ja yhtäläisyyksiä sekä yritysten välillä että yritysakohtaisesti eri vuosien välillä. Kaikilla kolmella yrityksellä oli oma tyylinsä argumentaatioissa ja tyyli vaihteli vuosien välillä. Oma tyyli ei vähennä seikkaperäisten perustelujen merkitystä argumenteissa, koska argumenttien tehtävä on vakuuttaa vastaanottaja. Kuvioon 5 olen koonnut UPM:n, Stora Enson ja M-realien argumenttien, väitteiden ja perustelujen lukumäärät. Jaoin ne tutkimusaineistoni mukaisesti kolmelle eri vuodelle. Kuvion tarkoitus on koota yhteen taulukoiden 1, 2, ja 3 luvut ja esittää ne vertailukelpoisessa muodossa.



Kuvio 5. Metsäteollisuusyritysten argumenttien rakenteet

Yritysten esittämät väitteet on kuvattu kuviossa 5 tummimmalla värisävyllä, perustelut keskimmaisella sävyllä ja argumentit haaleimmalla sävyllä. Jokainen yritys esitti kaikkina kolmena vuotena paljon väitteitä. Väitteiden perustelut jäivät kuitenkin usein puutteellisiksi tai ne puuttuivat kokonaan. Jos väitettä ei perusteltu, niin se ei myöskään muodostanut kokonaista argumenttia. Seuraavaksi keskityn argumenttien rakenteen sijaan niiden asiasisältöön.

5.2 Argumenttien asiasisällöt argumenttityypeittäin

Metsäteollisuusyritykset pyrkivät strategiaviestinnän argumenteissaan vakuuttamaan vastaanottajansa väitteen hyväksyttävyydestä eri vaikutuskeinoin. Jaoin yritysten argumenteissaan käyttämät vaikutuskeinot kolmeen argumenttityyppiin Aristoteleen klassisen eetos, paatos ja logos -kolmijaon mukaan.

Taulukko 4. UPM:n argumenttityypit

	2006 kpl	2008 kpl	2010 kpl	Yht. kpl	Keskim. kpl
Logos	9	6	6	21	7
Paatos	0	0	1	1	0,3
Eetos	6	7	6	19	6,3
Yht.	15	13	13	41	4,5

UPM:n 15 argumenttia pitivät **vuonna 2006** sisällään yhdeksän logos-argumenttia ja kuusi eetos-argumenttia (ks. taulukko 4). Paatos-argumentteja se ei esittänyt yhtään. Esimerkki 13 kuvaa hyvin UPM:n argumenttien järkeen vetoavaa luonnetta.

- (13) **V:** ”Alkaneen vuoden kysyntänäkymät ovat myönteisiä lähes kautta linjan.”
P: ”Paperin kysynnän ja toimitusten ennustetaan kasvavan jonkin verran viime vuodesta lukuun ottamatta Pohjois-Amerikkaa.”
T: Paperin kysynnän ja toimitusten kasvu on myönteinen asia. (UPM 2006)

Logos-argumentin luonne tulee parhaiten esiin, esimerkin 13, taustaoletusta tarkastelemalla. Tässä tapauksessa taustaoletus on yleisesti hyväksytty periaate, joten sitä ei ole kirjoitettu sellaisenaan julki (ks. esim. Kakkuri-Knuutila & Halonen 2011: 89).

Vuonna 2008 UPM:n argumenteista enemmistö oli eetos-argumentteja toisin kuin vuonna 2006. Argumenteista seitsemän oli eetos-argumentteja ja kuusi logos-argumentteja. Tunteisiin vetoavia paatos-argumentteja ei ollut tänäkään vuonna ainuttakaan. Vaikeassa taloustilanteessa uskottavuutta vahvistavien argumenttien esittämistä voi pitää hyvänä ratkaisuna. Esimerkissä 14 UPM pyrkii vakuuttamaan lukijoilleen, että se pystyy tehostamaan paperiliiketoimintaansa vaikeassa taloustilanteessa.

- (14) **V:** ”Paperiliiketoiminnassa UPM:llä on ainutlaatuinen mahdollisuus vahvistaa kustannusjohtajuutta optimoimalla resursseja, tuotantoa ja investointeja.”

P: ”Aiemman kolmen paperitoimialan yhdistäminen yhdeksi mahdollistaa nopeamman päätöksenteon sekä suoraviivaisemmat toimintatavat.”

T: UPM pystyy toimimaan entistä kustannustehokkaammin yhdistämällä paperiliiketoimintaansa. (UPM 2008)

Vuonna 2010 UPM:n argumentit pitivät sisällään kuusi eetos- ja logos-argumenttia. Poikkeuksena edellisistä tutkimistani vuosista mukana oli myös yksi lukijan tunteisiin ja vastaanottokykyyn vetoava paatos-argumentti. Sen asiasisältö liittyi UPM:n joulukuussa julkaisemaan yrityskauppaan, jota yritys piti vuoden strategisesti merkittävimpänä tapahtumana (ks. esimerkki 15).

(15) **V:** ”Tunnettu tänään päivän myllykoskelaiset vahvoina, asiakaslähtöisesti ajattelevina osaajina.”

P: ”Tämä asenne ja osaaminen sopivat hyvin myös UPM:ään.”

T: UPM arvostaa vahvoja ja asiakaslähtöisesti ajattelevia osaajia. (UPM 2010)

Esimerkissä 15 UPM kehuu tulevia työntekijöitään ja osoittaa samalla arvostavansa henkilöstöään. Näin yritys pyrkii vaikuttamaan argumentin vastaanottamisen tapaan ja arvioon (ks. esim. Kakkuri-Knuuttila 2011: 233). Henkilöstö tekee todennäköisesti työnsä paremmin, jos se tietää, että sitä arvostetaan.

Taulukko 5. Stora Enson argumenttityypit

	2006 kpl	2008 kpl	2010 kpl	Yht. kpl	Keskim. kpl
Logos	3	10	6	19	6,3
Paatos	0	2	3	5	1,7
Eetos	5	5	4	14	4,7
Yht.	8	17	13	38	12,7

Stora Enson argumentaatio poikkesi argumenttityypeiltään eniten kahden muun yrityksen vastaavasta. **Vuoden 2006** kahdeksasta argumentista viisi oli eetos-argumentteja ja kolme logos-argumenttia (ks. taulukko 5). Stora Enso pyrki lisäämään

eetos-argumenteillaan uskottavuuttaan muun muassa yritysvastuun saralla, kuten esimerkissä 16.

- (16) **V:** ”Aloitimme myös projektin, jonka myötä uudelleen arvioimme yritysvastuustrategiaamme ja parannamme yritysvastuun painopistealueiden tunnistamista ja ennaltahuomioimista.”
P: ”Tavoitteenamme on sisällyttää nämä painopistealueet liiketoimintastrategiaprosessiimme.”
T: Yritysvastuun merkitystä korostetaan sisällyttämällä sen painopistealueet liiketoimintastrategiaprosessiin. (Stora Enso 2006)

Vuonna 2008 logos-argumentit olivat selvästi yleisimpiä Stora Enson argumenteissa. Argumenteista kymmenen oli järkeen vetoavia logos-argumentteja, viisi eetos-argumentteja ja kaksi päätös-argumentteja. Stora Enson sisällä oli käynnissä suuret strategiset muutokset, kuten tuotannon siirto Euroopan ulkopuolelle. Lisäksi ongelmana oli maailmantalouden vaikea tila. Strategiaviestinnässään yritys keskittyi näiden asioiden viestimiseen pääosin yksinkertaisten logos-argumenttien avulla (ks. esimerkki 17).

- (17) **V:** ”Vuosi 2007 ja vuoden 2008 alku olivat vaikeaa aikaa monesta eri syystä.”
P: ”Tilanteeseen vaikuttivat heikko dollari, Venäjän puutullit sekä öljyn hintojen vuoksi nopeasti nousseet hinnat.”
T: Metsäteollisuudella oli vaikeat ajat. (Stora Enso 2008)

Logos-argumentin luonne tulee edeltävässä argumentissa esiin taustaoletusta tarkastelemalla, kuten aiemmin UPM:n kohdalla esimerkissä 13. Taustaoletus on yleisesti hyväksytty periaate, joten sitä ei ole kirjoitettu julki. Tässä tapauksessa perusteluja ja taustaoletusta voi pitää riittävänä väitteen hyväksymiseksi. (ks. esim. Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2011: 89.)

Stora Enso käytti jo vuonna 2008 tunteisiin vetoavaa argumentaatiota enemmän kuin muut yritykset. **Vuonna 2010** päätös-argumenttien määrä kasvoi entisestään. Argumenteista kuusi oli logos-, neljä eetos- ja kolme päätös-argumentteja. Stora Enson

strategiaviestinnän tyyli oli ihmisläheisempi kuin aiempina vuosina, joten tunteisiin vetoamista voi pitää luonnollisena valintana, kuten esimerkissä 18.

- (18) **V:** ”Miksi sitten kutsumme muutosprosessiamme nimellä Rethink?”
P: ”Koska haluamme mukaan muutokseen jokaisen storaensolaisen -toimitusjohtajasta aina nuorimpaan harjoittelijaan. Lisäksi haluamme mukaan myös sinut.”
T: Kaikki storaensolaiset, ja kaikki lukijat ovat arvokkaita muutosprosessin kannalta. (Stora Enso 2010)

Stora Enson aiempien vuosien, jopa kylmä, uskottavuutta korostava ja järkeen vetoava argumentaatio koki muutoksen vuonna 2010. Logos-argumentit olivat toki edelleen pääroolissa, mutta uuden ”Rethink”-muutosprosessinsa myötä yritys pyrki selvästi muuttamaan identiteettiään ja mainettaan strategisten valintojensa avulla. Esimerkistä 18 voi myös olettaa, että Stora Enso on omaksunut tai ainakin yrittää omaksua strategiaviestinnän vuoropuhelumallin (ks. kuvio 3) strategiatyönsä ohjenuorana.

Taulukko 6. M-realin argumenttityypit

	2006 kpl	2008 kpl	2010 kpl	Yht. kpl	Keskim. kpl
Logos	9	7	5	21	7
Paatos	1	1	0	2	0,7
Eetos	6	6	6	18	6
Yht.	16	14	11	41	4,6

M-realin argumentit jakaantuivat **vuonna 2006** melkein identtisesti UPM:n saman vuoden argumenttien kanssa. Ainoa poikkeus oli, että M-real esitti yhdeksän logos- ja kuuden eetos-argumenttinsa lisäksi myös yhden paatos-argumentin (ks. taulukko 6). Esimerkki 19 on tyypillinen järkeen vetoava argumentti, joka liittyi M-realin saneerausohjelmaan.

- (19) **V:** ”Toimenpideohjelmaamme liittyen suljemme kannattamattomat Wifstan ja Sittingbournen tehtaat sekä kaksi paperikonetta Gohrsmühlessä.”

P: ”Sulkemisilla parannamme jäljelle jäävän liiketoimintamme kannattavuutta sekä osallistumme koko eurooppalaisen paperiteollisuuden kannalta elintärkeään markkinatasapainon parantamiseen.”

T: Kannattamattomat tehtaot ja paperikoneet on suljettava, jotta liiketoiminnan kannattavuutta ja eurooppalaisen paperiteollisuuden markkinatasapainoa voidaan parantaa. (M-real 2006)

Vuonna 2008 M-realin argumentaatio jakautui hyvin samantyyppisesti kuin vuonna 2006. Logos-argumentteja oli seitsemän eli kaksi vähemmän kuin kaksi vuotta aiemmin. Eetos-argumentteja löytyi kuusi ja päätös-argumentteja yksi, kuten myös vuonna 2006. Talouden hankala tilanne pakotti myös M-realin parantamaan uskottavuuttaan eetoksen turvin (ks. esimerkki 20).

(20) **V:** ”Kun yleistalouden tilanne jälleen paranee, on fokusoituneempi M-real vahvassa asemassa.”

P: ”Olemme Euroopan suurin ensikuitukartongin tuottaja, jonka toiminta on erittäin tehokasta ja virtaviivaista menestyksekkäiden sisäisten tulosparannusten ansiosta.”

T: M-real on tehnyt sisäisiä tulosparannuksia, mutta vahvan aseman saavuttaakseen se odottaa yleistalouden tilanteen parantumista. (M-real 2008)

M-realin argumenttityypit poikkesivat hieman sekä sen aiempien vuosien vastaavista että muiden yritysten argumenteista **vuonna 2010**. Se esitti kuusi eetos- ja viisi logos-argumenttia. Muut yritykset lisäsivät päätöksen määrää, mutta M-real ei vedonnut lukijoiden tunteisiin yhdessäkään argumentissa. Uskottavuuttaan se osoitti muun muassa kertomalla parantuneesta tuloksestaan (ks. esimerkki 20).

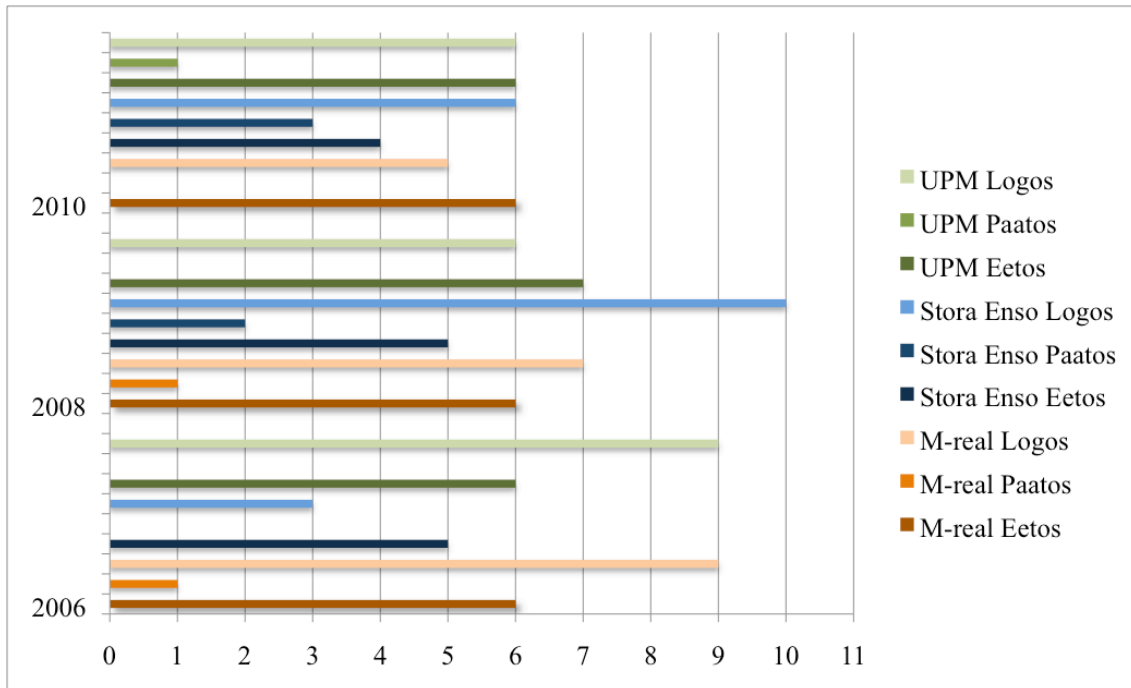
(21) **V:** ”Kesän 2009 jälkeen olemme saavuttaneet yhden alan historian vaikuttavimmista tulokäänteistä.”

P: ”Kannattavuutemme on parantunut selvästi ja nousut pääkilpailijoidemme tasolle.”

T: M-real on jälleen varteenotettava kilpailija metsäteollisuudessa. (M-real 2010)

Argumentin voi nähdä jatkona M-realin esimerkille 20. Vuonna 2008 yritys odotteli maailmantalouden paranemista, joka esimerkin 21 perusteella kääntyi oikeaan suuntaan

kesän 2009 jälkeen. Taustaoletusta tarkastelemalla argumentin uskottavuuteen vetoava luonne tulee hyvin esiin.



Kuvio 6. Metsäteollisuusyritysten argumenttityypit

Kuvio 6 kokoaa yhteen edellä taulukoissa esitetyt argumenttityyppien määrät ja mahdollistaa vertailun sekä yritysten että vuosien välillä. Yritykset käyttivät uskottavuutta ja luonnetta ilmentäviä eetos-tyypin argumentteja sekä järkeen vetoavia logos-argumentteja selvästi enemmän kuin tunteisiin vetoavia paatos-argumentteja. Vuosikertomus on kaikille yrityksestä kiinnostuneille tahoille tarkoitettu julkaisu, joten tunteisiin vetoavan argumentaation vähäisyys oli selkeä puute. Toisaalta eetos- ja logos-argumenttien suurta määrää voivat selittää alan kokemat haasteet ja muutokset, jotka ovat saattaneet pakottaa yritykset vetoamaan erityisesti uskottavuuteen ja järkeen strategiaviestinnän argumentaatioissaan.

5.3 Argumenttien asiasisältöjen teemat

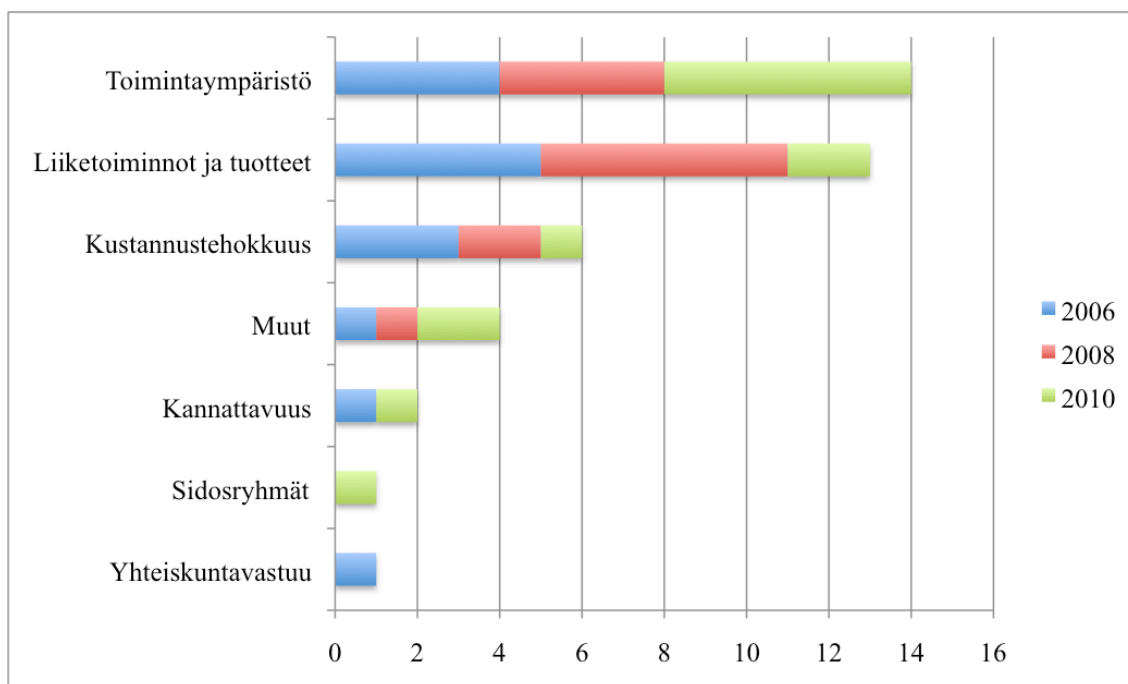
Tässä luvussa luokittelen argumentit asiasisältöjen teemojen perusteella. Kokosin teemaluokat aineistolähtöisesti ja ne noudattelevat suomalaisesta metsäteollisuudesta kertovan pääluvun tärkeimpiä asiakokonaisuuksia. Tutkimukseni seitsemän teemaluokkaa ovat kannattavuus, kustannustehokkuus, toimintaympäristö, liiketoiminnot ja tuotteet, yhteiskuntavastuu, sidosryhmät ja muut. Viimeinen teemaluokka eli muut käsitteli muun muassa yritysten tulosta, liikevaihtoa, osingonjakoa ja taloutta. Se käsitteli kyseisiä aiheita muita luokkia yleisemmällä tasolla.

Argumenttien teemaluokittelu aiheutti ajoittain haasteita, sillä yhdessä argumentissa saattoi olla elementtejä useasta eri teemasta. Pyrin tunnistamaan argumentin kantavan teeman väitteitä, perusteluja ja erityisesti taustaoletuksia tarkastelemalla. Argumenttien taustaoletukset tunnistamalla yksi teema nousi yleensä selvästi yli muiden.

Asiasisältöjen teemoja tarkastelemalla sain käsityksen aiheista, joita yritykset pitivät strategiaviestinnässään tärkeinä. Käyn seuraavaksi argumenttien teemaluokkia läpi yritys ja vuosi kerrallaan, jotta pystyisin hahmottamaan vuosien välillä tapahtuneen muutoksen.

5.3.1 Teemat ja niiden muutokset UPM:n argumenteissa

Kuvioon 7 kokosin UPM:n argumentit kaikilta kolmelta vuodelta. Luokittelin argumentit teemoittain kolmelle vuodelle, jotta muutokset olisi mahdollisimman helppo havaita.



Kuvio 7. UPM:n argumenttien teemat vuosina 2006, 2008 ja 2010

Liiketoiminnot ja tuotteet -teeman argumentit olivat suosituimpia vuosina 2006 ja 2008. Myös yrityksen toimintaympäristö-teeman argumentit olivat runsaassa käytössä molempina vuosina. Vuonna 2010 toimintaympäristö-argumentit olivat kaikkein suosituimpia. Kolmantena teimana UPM:n argumenttien asiasisällöistä nousi esiin kustannustehokkuus, joka painottui lähinnä vuosille 2006 ja 2008. Seuraavaksi tarkastelen UPM:n argumentteja, niiden teemoja ja teemaluokkia aineistoesimerkkien avulla.

Vuonna 2006 suurimman teemaluokan muodostivat liiketoiminnot ja tuotteet -argumentit, joita oli yhteensä viisi kappaletta. Kolmessa niistä UPM hyödynsi uskottavuuteen vetoavia eetos-argumentteja. Se pyrki hakemaan toiminnalleen uskottavuutta siirtämällä strategista painopistettään erityisesti bioenergian tuottamiseen, jonka lisäämistä myös Maa- ja metsätalousministeriö (2010a: 39) pitää metsiin perustuvan liiketoiminnan kannalta tärkeänä. Esimerkissä 22 UPM puhuu biomassan entistä paremmasta hyödyntämisestä biopolttoaineiden valmistamisessa.

- (22) **V:** ”Biopolttoaineiden tuotanto sopii yhtiölle, jonka ydinliiketoimintaa on nimenomaan puun jatkojalostus.”
P: ”Pyrimme hyödyntämään biomassaraaka-aineen entistä täydellisemmin ja aiomme kehittyä merkittäväksi biopolttoaineiden valmistajaksi.”
T: Biopolttoaineiden tuotanto tulee olemaan merkittävä osa UPM:n liiketoimintaa. (UPM 2006)

Vuonna 2008 liiketoiminnot ja tuotteet oli edelleen argumenttien lukumäärällä mitattuna suurin teemaluokka. Tänä vuonna argumenteissa näkyi selvästi vaikea taloudellinen tilanne, joka hankaloitti entisestään rakennemuutoksen kanssa painivan yritysten toimintaa (ks. esimerkki 23). Uudet liiketoimintamuodot, kuten bioenergia mainittiin ainoastaan kahdessa argumentissa.

- (23) **V:** ”Syyskuussa päätimme organisoida liiketoimintarakenteemme kokonaan uudelleen.”
P: ”Samalla päätimme sulkea kilpailukyvyltään heikointa paperi- ja sellukapasiteettia Suomessa sekä tehostaa kaikkien liiketoimintaryhmien, yksiköiden ja funktioiden toimintaa.”
T: UPM:n liiketoimintarakenne ei ollut riittävän kilpailukykyinen ja tehokas. (UPM 2008)

UPM keskittyi argumenteissaan kertomaan, että se aikoo liiketoimintarakennettaan organisoimalla löytää keinot vaikean tilanteen ratkaisemiseksi. Tehtaiden sulkemisia ja henkilöstön lomautuksia perusteltiin vain liiketoiminnot ja tuotteet -, toimintaympäristö- ja kustannustehokkuus-teemoihin sisältyvillä argumenteilla, jotka vetosivat joko järkeen tai uskottavuuteen. Tehtaiden sulkemiset ja henkilöstön lomautukset koskettivat erityisesti yrityksen työntekijöitä ja ympäröivää yhteiskuntaa, joten sidosryhmät- ja yhteiskuntavastuu-teeman argumenttien puuttuminen ei ollut perusteltua. Esimerkissä 23 UPM tosin sivuaa yhteiskuntavastuun taloudellista osaa samoin kuin kannattavuutta ja kustannustehokkuutta. Esimerkki osoittaa hyvin, että argumenttien luokittelu riippui ajoittain paljonkin tekstin tulkinnasta.

Vuonna 2010 UPM huomioi myös sidosryhmänsä ainoalla tunteisiin vetoavalla paatosargumentillaan (ks. esimerkki 15). Toimintaympäristö-argumentit olivat kuitenkin selkeästi suurin teemaluokka kyseisenä vuonna. Ne kuvasivat elpynyttä

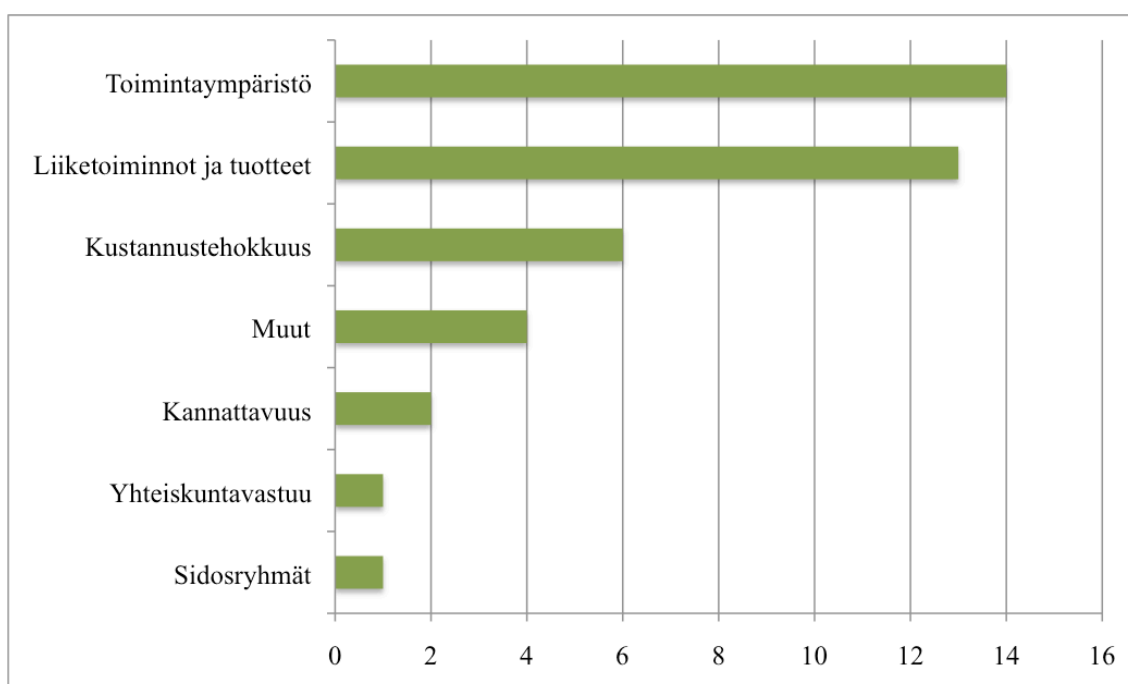
maailmantaloutta ja odotuksia paremmasta tulevaisuudesta. UPM:n strategisesti tärkeimmät argumentit sijoittuvat kuitenkin liiketoiminnot ja tuotteet -teeman alle. Esimerkki 24 kuvaa hyvin tärkeää strategista valintaa, joka oli nähtävissä jo vuoden 2006 argumenteissa.

- (24) **V:** ”The Biofore Company -käsitteessä tiivistyy yhtiön koko strategia, ja sen avulla asemoimme itsemme uudella tavalla.”
P: ”Bio tarkoittaa ympäristön kannalta kestäviä tuotteita ja ratkaisuja.”
P: ”Fore puolestaan viittaa sekä metsäbiomassan monipuoliseen ja pitkälle jalostettuun käyttöön että asemaamme uuden metsäteollisuuden edelläkävijänä.”
T: UPM menestyy ja erottautuu kilpailijoistaan ympäristön kannalta kestäville tuotteille ja ratkaisuille sekä metsäbiomassan monipuolisella ja pitkälle jalostetulla käytöllä. (UPM 2010)

Argumentin väitteessä todetaan, että yhtiön koko strategia tiivistyy The Biofore Company -käsitteessä. Argumenttia onkin mielenkiintoista verrata strategian määritelmään, jonka esitin luvussa 3.1. Strategia on yrityksen toimintaa ohjaava yhteinen näkemys ja toimintamalli, jolla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan sekä menestymään omassa toimintaympäristössään. UPM:n argumentti kattaa hyvin strategialta vaadittavat ominaisuudet, kuten yritys itsekin väitti. Esimerkissä 24 näkyy poikkeuksellisen vahvasti myös yhteiskuntavastuun ympäristöä koskeva osa. Yritys haluaa tuottaa ”ympäristön kannalta kestäviä tuotteita ja ratkaisuja”.

UPM:n strategia on hyvin lähellä Maa- ja metsätalousministeriön (2010b: 10) julkaiseman Kansallisen metsäohjelman 2015 vision osaa, jossa todetaan, että Suomen metsäalan tavoitteena on olla vastuullinen biotalouden edelläkävijä. Metsäteollisuuden suurimmat menestysmahdollisuudet ovat tulevaisuudessa juuri biotaloudessa. Kansallisessa metsäohjelmassa 2015 kuitenkin korostetaan, että biotalous tarjoaa paljon moniulotteisia mahdollisuuksia, sillä sen innovaatiot voivat parhaimmillaan kattaa koko yhteiskunnan. (Emt. 10.)

Edellä käsitelin UPM:n argumenttien teemoja vuosi kerrallaan, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen saattoi olla hankalaa. Kuvio 8 vetää yhteen UPM:n argumentit kaikilta kolmelta vuodelta.

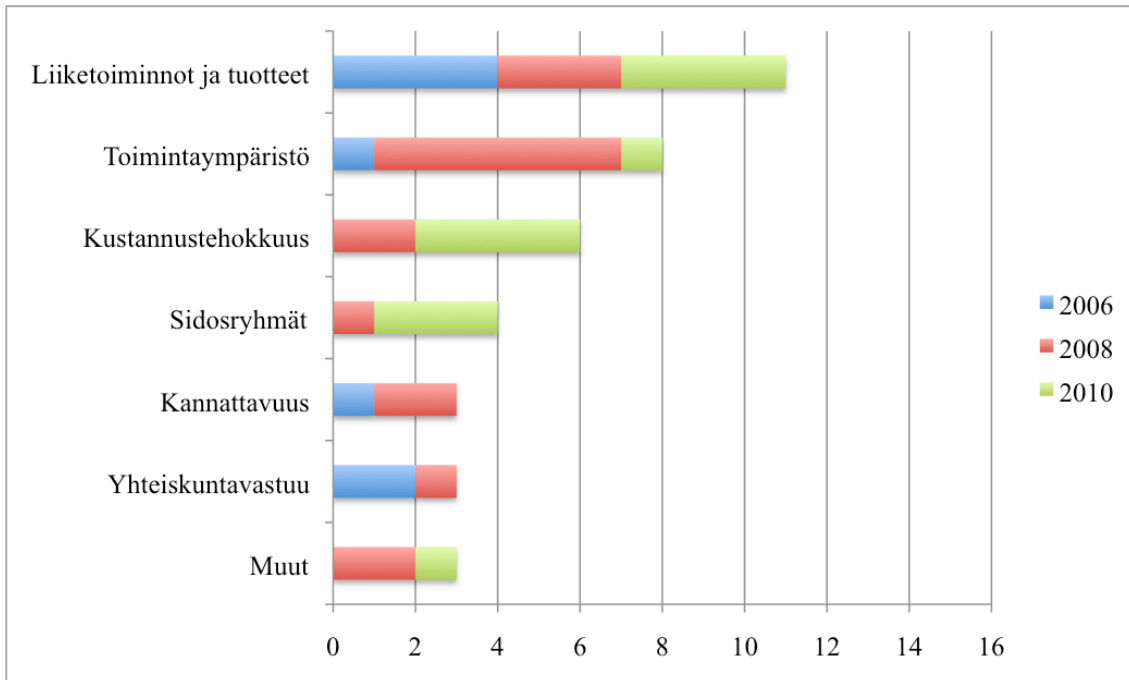


Kuvio 8. UPM:n argumenttien teemat

Kaksi suurinta teemaa eli toimintaympäristö sekä liiketoiminnot ja tuotteet erottuvat selkeästi kuviosta 8. Sidosryhmien, yhteiskuntavastuun ja kannattavuuden osuudet ovat puolestaan todella pieniä. Suurten ja pienten teemaluokkien eroista näkee selvästi UPM:n strategiaviestinnän ja sitä kautta myös sen strategian painopistealueet. Kuvion 8 perusteella painopisteet ovat keikahtaneet, jopa liian vahvasti kahden suurimman teeman suuntaan. Tärkeiden sidosryhmien, kuten henkilöstön huomioiminen saattaisi olla tulevaisuudessa viisasta. Muutos tähän suuntaan oli myös havaittavissa, sillä ainoa sidosryhmä-teeman argumentti osui vuodelle 2010.

5.3.2 Teemat ja niiden muutokset Stora Enson argumenteissa

Kuvioon 9 kokosin Stora Enson argumentit kaikilta kolmelta vuodelta. Luokittelin argumentit teemoittain kolmelle vuodelle samaan tapaan kuin aiemmin UPM:n kohdalla.



Kuvio 9. Stora Enson argumenttien teemat vuosina 2006, 2008 ja 2010

Vuonna 2006 Stora Enson argumenteissa painottui erityisesti liiketoiminnot ja tuotteet -teemaluokka, kuten myös UPM:n argumenteissa vuonna 2006 ja 2008. Liiketoiminnot ja tuotteet -teeman esimerkissä 7 vuodelta 2006 Stora Enso toteaa, että Veracelin sellutehtaan menestyksen vuoksi suunnitteilla on toisen kuitulinjan rakentaminen. Kyseisessä argumentissa, kuten myös esimerkissä 25, näkyi hyvin Stora Enson strateginen suunta, jossa tuotantoa oltiin siirtämässä Euroopasta kasvaville markkinoille Etelä-Amerikkaan ja Aasiaan.

(25) **V:** ”Tuotantoyksiköiden suorituskyvyn arvioimishjelma (APR) on myös edistynyt erinomaisesti.”

P: ”Olemme voineet toteuttaa tehtaiden myyntejä ja koneiden sulkemisia suunniteltua aikaisemmin.”

T: Suorituskyvyltään heikot tehtaot ja koneet myydään tai suljetaan. (Stora Enso 2006)

Stora Ensolta löytyi myös yhteiskuntavastuu-argumentteja poikkeuksellisen paljon suhteessa argumenttien kokonaismäärään vuonna 2006. Yhteiskuntavastuu-argumenttien suurta määrää saattavat selittää juuri edellä mainitut tuotantoyksiköiden

sulkemiset ja tuotannon siirto Euroopan ulkopuolelle. Esimerkissä 16 Stora Enso pyrki osoittamaan, että se ottaa yhteiskuntavastuun kokonaisuudessaan vakavasti. Yritys ei erotellut yhteiskuntavastuun taloudellista, sosiaalista ja ympäristöä koskevia osia toisistaan (ks. esim. Aula & Mantere 2005: 65), vaan totesi sisällyttävänsä kaikki projektissa esiin nousevat painopistealueet strategiaprosessiinsa. Yhteiskuntavastuun roolin korostamisen voi ajatella johtuneen vuoropuhelusta sidosryhmien kanssa, joka tarkoittaisi, että strategiaviestinnän vuoropuhelumalli toimii käytännössä (ks. kuvio 3).

Vuonna 2008 Stora Enson tilanne muuttui merkittävästi, maailmantalouden taantumana lisäksi, uuden toimitusjohtajan myötä. Yrityksen strategiaviestinnän linja muuttui aiempaa keskusteleavammaksi, kuten totesin jo luvussa 5.1. Linjan muutos näkyi, paitsi argumenttien määrässä myös, laajempana teemavalikoimana. Kaikki analyysini teemaluokat olivat edustettuna. Talouden taantuma ja alan rakennemuutos näkyivät erityisesti toimintaympäristö-argumenttien suurena määränä (ks. esimerkki 17).

Yksi Stora Enson strategisesti merkittävimmistä argumenteista vuonna 2008 sijoittui liiketoiminnot ja tuotteet -teemaan (ks. esimerkki 26). Yritys jatkoi jo aiemmin valitsemallaan tiellä siirtäessään tuotantoaan lähelle kasvavia markkinoita, joilla on saatavilla edullista raaka-ainetta ja työvoimaa (ks. esim. Maa- ja metsätalousministeriö 2010b: 13).

- (26) **V:** ”Lähtökohtamme on, että toimintomme ja projektimme Latinalaisessa Amerikassa, Venäjällä ja Aasiassa, kuten Veracelin ja Arapotin tehtaat Brasiliassa, pakkaustoimintamme ja sahat Venäjällä sekä paperiliiketoimintamme Kiinan Suzhoussa ja Dawangissa, takaavat meille ainutlaatuisen aseman.”
P: ”Vain harvat muut yhtiöt toimivat kaikilla näillä kiinnostavilla alueilla.”
T: Stora Enso saa kilpailuetua toimimalla usealla kiinnostavalla alueella. (Stora Enso 2008)

Vuonna 2010 Stora Enson strategiaviestinnässä nousivat esiin liiketoiminnot ja tuotteet - sekä kustannustehokkuus-teeman argumentit (ks. taulukko 4). Molempia löytyi neljä kappaletta. Tyypillisessä kustannustehokkuus-argumentissa yritys peräänkuulutti

järkeen vetoamalla kustannustehokkuuden lisäksi myös joustavaa tuotantoa, kuten esimerkissä 9.

Sidosryhmäargumentteja löytyi vuonna 2010 poikkeuksellisen paljon. Stora Enso aloitti kyseisenä vuonna muutosprosessin, jota se kutsui nimellä ”Rethink”. Muutosprosessin oli tarkoitus muuttaa koko yrityksen ja sen henkilöstön toimintatapoja. Yritys halusi prosessiinsa mukaan kaikki sidosryhmänsä, josta kertoivat väitteiden tunteisiin vetoavat perustelut esimerkeissä 18 ja 27.

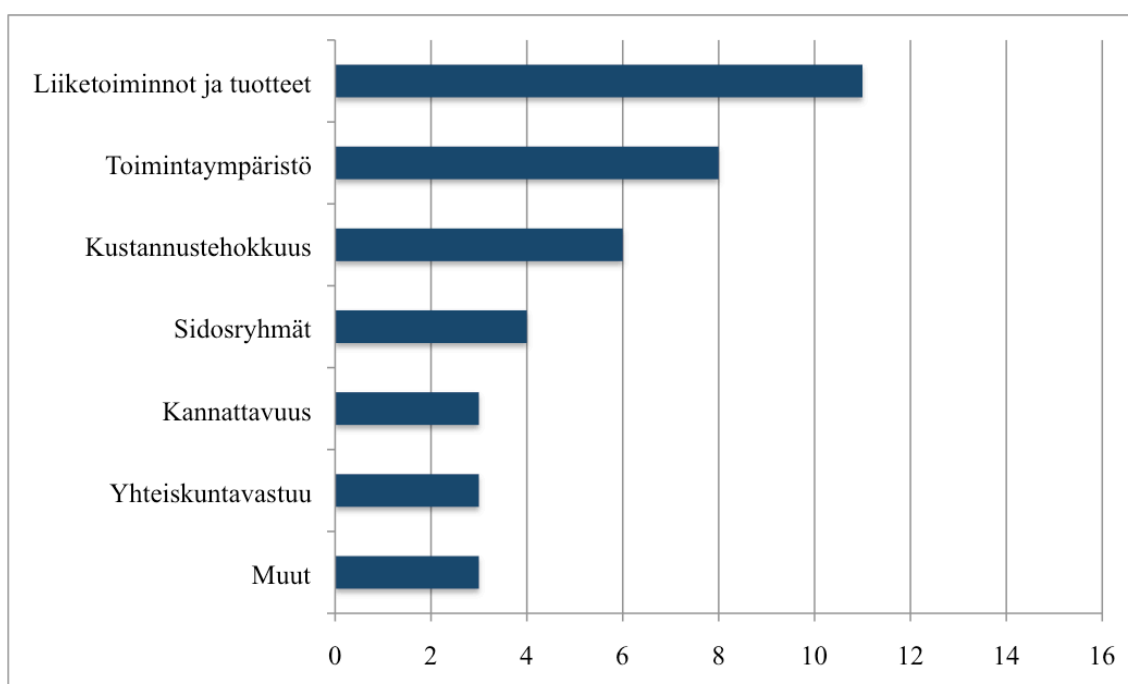
(27) **V:** ”Haluamme myös sinut, täydellisen uudistumisen kokeneen vuosikertomuksemme lukijan, mukaan matkallemme.”

P: ”Oli kyseessä sitten kansalaisjärjestöjen ja paikallishallinnon kanssa käytävä sidosryhmävuoropuhelu ympäristö- ja yhteiskunta-asioista tai maapallon tulevaisuuteen vaikuttaminen korvaamalla muovi kierrätettävällä kuitupohjaisella pakkausmateriaalilla, meidän kaikkien - myös minun - on aika ajatella asioita uudella tavalla.”

T: Tuleva muutos koskettaa kaikkia. (Stora Enso 2010)

Stora Enso puhutteli ainoana yrityksenä suoraan lukijaa argumentissaan. Tunteisiin vetoava paatos-argumentti pyrkii tuomaan yrityksen lähelle lukijaa, kuka ikinä hän onkaan. Hämäläinen ja Maula (2004: 45) ovat todenneet, että strategaviestinnällä on tärkeä rooli muun muassa imagon ja maineen rakentamisessa. Esimerkin 27 mukaisella, lukijaan vetoavalla, vahvalla paatos-argumentilla Stora Enso onnistuu melko hyvin vaikuttamaan sekä lukijoiden mielikuviin että heidän yrityksestä kertomiin tarinoin.

Edellä kävin Stora Enson argumenttien teemoja läpi vuosi kerrallaan. Kuvio 10 vetää yhteen Stora Enson argumentit kaikilta kolmelta vuodelta, kuten kuvio 8 UPM:n kohdalla.

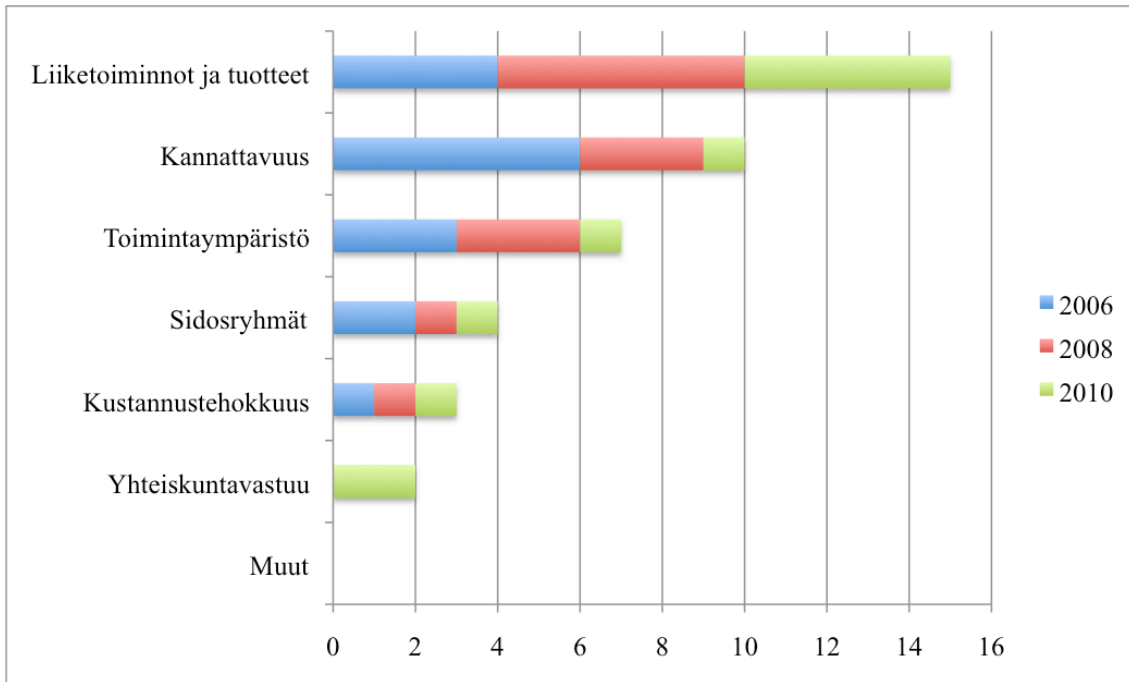


Kuvio 10. Stora Enson argumenttien teemat

Kaksi suurinta teemaa ovat samoja kuin UPM:n kohdalla, mutta niiden järjestys on muuttunut. Metsäteollisuuden rakennemuutos näkyy selvästi myös Stora Enson argumenttien teemoissa, sillä liiketoiminnot ja tuotteet sekä toimintaympäristö olivat useimmiten strategiaviestinnän tärkeimpiä teemoja. Stora Enson argumenttien teemoissa on silmiin pistävää niiden tasainen jakautuminen. Ero on merkittävä esimerkiksi UPM:n vastaaviin verrattuna (ks. kuvio 8).

5.3.3 Teemat ja niiden muutokset M-realin argumenteissa

Kuvioon 11 kokosin M-realin argumentit vuosilta 2006, 2008 ja 2010. Luokittelin argumentit teemoittain kolmelle vuodelle samaan tapaan kuin UPM:n ja Stora Enson kohdalla.



Kuvio 11. M-realn argumenttien teemat vuosina 2006, 2008 ja 2010

M-realn argumenttien teemat poikkesivat muiden yritysten argumenttiteemoista eniten **vuonna 2006**. M-realn argumenteissa esiintyi poikkeuksellisen paljon kannattavuutta käsitteleviä argumentteja. Ne olivat tyypiltään joko eetos- tai logos-argumentteja. Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä (2008: 10) on todennut, että metsäteollisuuden rakennemuutoksen tärkein tekijä on ollut yritysten kannattavuuden heikentyminen. Tästä näkökulmasta katsottuna M-realn kannattavuusargumentaatiolle oli olemassa selvä tarve.

Kannattavuus oli argumentin teemana esimerkissä 19, jossa käsiteltiin parempaan kannattavuuteen tähtäävää toimenpideohjelmaa sekä siihen liittyen tehtaiden ja paperikoneiden sulkemista. Argumentissa sivuttiin myös liiketoiminnot ja tuotteet - sekä toimintaympäristö-teemaa, mutta taustaoletuksista voi havaita, että kannattavuus oli selkeästi argumentin kantava teema. M-real käsitteli kannattavuutta myös esimerkissä 28.

- (28) V: ”On tärkeää tiedostaa, että julkistamamme saneerausohjelma ei ole riittävä.”

P: ”Vuoden 2007 aikana käynnistämme lisäksi useita muita kannattavuutta ja tehokkuutta parantavia toimia.”

T: Kannattavuus ei ole toivotulla tasolla. (M-real 2006)

Kun argumenttia tarkastellaan kontekstissaan, niin voidaan todeta, että suurimmat paineet kannattavuuden parantamisessa kohdistuivat paperintuotantoon Euroopassa. Paperintuotannon ylikapasiteettia ja sen aiheuttamaa heikkoa hintakehitystä käsiteltiin monessa eri teemaluokkaan sijoittuvassa argumentissa. Halvemman sellun vuoksi M-real osallistui Metsä-Botnian sellutehdasinvestointiin Uruguayhyn vuonna 2006.

Vuonna 2008 M-realın argumenteissa kärkisijan nappasi liiketoiminnot ja tuotteet -teemaluokka. Myös kannattavuus ja toimintaympäristö olivat hyvin edustettuina (ks. kuvio 11). Vaikeasta taloustilanteesta huolimatta liiketoiminta ja tuotteet -argumentit olivat poikkeuksetta erittäin optimistisia, kuten uskottavuutta ilmentävä esimerkki 29.

(29) **V:** ”Olemme johtava ensikuitukartongin tuottaja ja merkittävä paperin toimittaja Euroopassa.”

P: ”Meillä on nyt selvästi paremmat mahdollisuudet kehittää nykyisiä liiketoimintojamme ja luoda asiakkaillemme uusia innovaatioita.”

P: ”Lisäämme resursseja kartonkiliiketoiminnan kehittämiseksi ja tutkimme myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia Euroopan ulkopuolisilla markkinoilla.”

T: M-real hakee kasvua kehittämällä liiketoimintojaan ja kartoittamalla liiketoimintamahdollisuuksia kasvavilla markkinoilla. (M-real 2008)

Esimerkin 29 voisi tulkita myös siten, että kasvun hakeminen ja liiketoimintojen kehitysmahdollisuudet olivat aiemmin heikot. Tätä taustaoletusta tukevat muun muassa vuoden 2006 useat kannattavuusteeman argumentit, jotka osoittivat selvästi, että yritys oli suurissa vaikeuksissa heikon kannattavuutensa kanssa. 2008 tilanne oli jo parempi, josta kertoi muun muassa kannattavuus-argumenttien määrän puolittuminen vuoteen 2006 verrattuna (ks. kuvio 11).

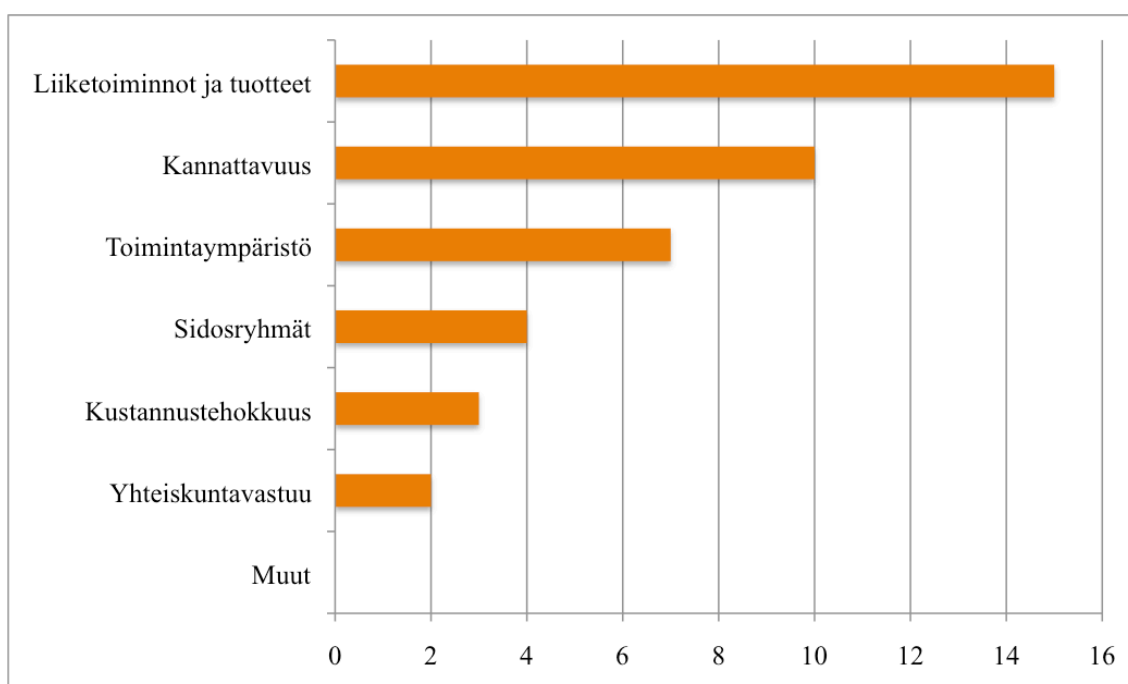
Vuonna 2010 M-realın tilanne näytti kirkastuneen edelleen. Hallitsevissa liiketoiminnot ja tuotteet -argumenteissaan se kertoi uudesta strategisesta suunnastaan. Se pyrki strategiaviestinnän keinoin kertomaan sidosryhmilleen, että se oli löytänyt toiminnalleen merkittävän kasvun lähteen pakkausloppukäyttöistä. Argumentit olivat

tosin ajoittain vain näennäisesti hyviä (ks. esimerkki 12). Aidosti hyviä argumentteja kuitenkin löytyi. Esimerkissä 30 M-real perustelee kartonki- ja paperituotteitaan koskevat väitteet hyvin.

- (30) **V:** ”Innovatiiviset, kevyet kartonki- ja paperituotteemme vähentävät ympäristön kuormitusta ja kustannuksia koko elinkaarensa ajan,”
P: ”koska niiden valmistamiseen kuluu vähemmän raaka-ainetta, energiaa ja vettä.”
P: ”Lisäksi ne ovat kevyitä kuljettaa ja niistä kertyy vähemmän jätettä.”
T: Kartonki- ja paperituotteet ovat ympäristöystävällisempiä kuin muut tuotteet. (M-real 2010)

Yritys vetoaa argumentilla lukijan järkeen, mutta jättää kertomatta mihin se tuotteitaan vertaa. Molemmissa perusteluissa yritys käyttää vähemmän-sanaa, jota yleensä käytetään ilmaisemaan jonkin suhdetta johonkin toiseen. Vertailukohdan puuttumisesta huolimatta argumenttia voi pitää seikkaperäisten perusteluiden ansiosta hyvänä.

Edellä kävin M-realin argumenttien teemoja läpi vuosi kerrallaan. Kuvio 12 vetää yhteen M-realin argumentit kaikilta kolmelta vuodelta, kuten kuvio 8 UPM:n ja kuvio 10 Stora Enson kohdalla.



Kuvio 12. M-real argumenttien teemat

Liiketoiminnot ja tuotteet oli selkeästi M-real argumenttien suurin teemaluokka, kuten kuvio 12 käy ilmi. Mielenkiintoisinta on kuitenkin kannattavuus-teeman argumenttien suuri määrä verrattuna muihin yrityksiin. M-real heikkoa kannattavuutta voi pitää strategiaviestinnän argumentaation perusteella huomattavana ongelmana. Kannattavuushuolet tosin vähenivät, mitä lähemmäksi nykyhetkeä tultiin.

5.4 Strategiaviestinnässä runsaasti muutoksia

Analyysini edellisissä luvuissa tarkastelin aineistoani pääosin yrityksittäin ja vuosi kerrallaan. Tässä luvussa vertailen suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatiota sekä yrityskohtaisesti että yritysten välillä. Vertailen yritysten argumenttien rakenteita, asiasisältöjä sekä niiden tyyppisiä ja teemoja vuosina 2006, 2008 ja 2010. Tarkoitukseni on koota yritysten argumentaatiota yhteen edellisten lukujen tulosten pohjalta.

Taulukko 7. Argumentit argumenttityypeittäin

	UPM kpl %	Stora Enso kpl %	M-real kpl %	Yht. kpl %	Keskim. kpl %
Logos	21 51,2%	19 50,0%	21 51,2%	61 50,8%	20,3 50,8%
Paatos	1 2,4%	5 13,2%	2 4,9%	8 6,7%	2,7 6,8%
Eetos	19 46,3%	14 36,8%	18 43,9%	51 42,5%	17,0 42,5%
Yht.	41 100%	38 100%	41 100%	120 100%	40 100%

Yritysten argumenttien rakenteita tutkimalla sain selville yritysten argumenttien määrät. UPM esitti vuosina 2006, 2008 ja 2010 yhteensä 41 argumenttia, Stora Enso 38 ja M-real 41 (ks. taulukko 7). Määrät ovat lähellä toisiaan. Yrityskohtaisesti tarkasteltuna vuosien välillä oli huomattavasti enemmän muutoksia. Tämä saattaa johtua siitä, että yritykset kohtasivat samantyyppisiä ongelmia vuosien varrella, mutta strategisia muutoksia ne tekivät ainakin osittain eri tahtiin, ja ennen kaikkea viestivät asioista eri aikaan.

Taulukossa 7 olen jaotellut argumentit sekä tyypeittäin että yrityksittäin. Taulukosta voi havaita, että kokonaisuutta tarkasteltaessa yritysten eetos-, paatos- ja logos-argumenttien välillä ei ole suurta vaihtelua. Havainto on hyvin samanlainen kuin argumenttien kokonaismäärien kohdalla. Myös yhtenäisyyden syy on todennäköisesti sama. Yritykset kohtasivat samoja ongelmia, siksi myös vakuuttamiseen käytetyt keinovalikoimat olivat yhteneviä. Vuosittain tarkasteltuna (ks. taulukko 8) erot argumenttityyppien välillä olivat pieniä, kuten edelläkin.

Taulukko 8. UPM:n, Stora Enson ja M-realn argumenttityypit vuosittain

	2006 kpl %	2008 kpl %	2010 kpl %	Yht. kpl %	Keskim. vuodessa
Logos	21 53,8%	23 52,3%	17 45,9%	61 50,8%	20,3
Paatos	1 2,6%	3 6,8%	4 10,8%	8 6,7%	2,7
Eetos	17 43,6%	18 40,9%	16 43,2%	51 42,5%	17
Yht.	39 100%	44 100%	37 100%	120 100%	40

UPM:n, Stora Enson ja M-realn argumenteista 50,8% oli järkeen vetoavia logos-argumentteja. Uskottavuuteen vetoavien eetos-argumenttien osuus oli lähes yhtä suuri eli 42,5%. Tunteisiin vetoavia paatos-argumentteja oli ainoastaan 6,7%. Yritykset käyttivät uskottavuutta ja luonnetta ilmentäviä eetos-tyypin argumentteja sekä järkeen vetoavia logos-argumentteja selvästi enemmän kuin tunteisiin vetoavia paatos-argumentteja. Vuosikertomus on kaikille yrityksestä kiinnostuneille tahoille tarkoitettu julkaisu, joten tunteisiin vetoavan argumentaation vähäisyys oli selkeä puute. Toisaalta eetos- ja logos-argumenttien suurta määrää voivat selittää alan kokemat haasteet ja muutokset, jotka ovat saattaneet pakottaa yritykset vetoamaan erityisesti uskottavuuteen ja järkeen strategiaviestinnän argumentaatioissaan.

Taulukko 9. Argumentit teemaluokittain

	UPM kpl %	Stora Enso kpl %	M-real kpl %	Yht. kpl %	Keskim. kpl %
Liiketoiminnot ja tuotteet	13 31,7%	11 28,9%	15 36,6%	39 32,5%	13 32,5%
Toimintaympäristö	14 34,1%	8 21,0%	7 17,1%	29 24,2%	9,7 24,3%
Kustannustehokkuus	6 14,6%	6 15,8%	3 7,3%	15 12,5%	5 12,5%
Kannattavuus	2 4,9%	3 7,9%	10 24,4%	15 12,5%	5 12,5%
Sidosryhmät	1 2,4%	4 10,5%	4 9,8%	9 7,5%	3 7,5%
Muut	4 10,3%	3 7,9%	0 0%	7 5,8%	2,3 5,8%
Yhteiskuntavastuu	1 2,4%	3 7,9%	2 4,9%	6 5,0%	2 5,0%
Yht.	41 100%	38 100%	41 100%	120 100%	40 100%

Koko aineistostani löytyi yhteensä 120 argumenttia eli keskimäärin 40 argumenttia per yritys (ks. taulukko 9). Kaikista argumenteista 32,5% käsitteli yritysten liiketoimintoja ja tuotteita. Suuri osuus kuvaa hyvin alan rakennemuutoksen vaikutusta yritysten strategiaan ja strategiaviestintään. Metsäteollisuusyritykset ovat joutuneet miettimään, miten ne aikovat tulevaisuudessa erottua kilpailijoistaan ja menestyä omassa toimintaympäristössään. Tarvittiin uusia innovaatioita ja avauksia.

Luvussa 2 kävin läpi metsäteollisuuden rakennemuutoksen syitä. Vahva paperivetoinen strategia oli yksi suurimmista tekijöistä, jonka vuoksi suomalainen metsäteollisuus osoittautui haavoittuvaksi 2000-luvulla. Paperin kysyntä laski ja laskee edelleen läntisessä maailmassa. Samaan aikaan Aasian paperintuotanto kasvoi suuren kysynnän vuoksi ja Etelä-Amerikan plantaaseilla tuotettiin huomattavasti enemmän sellua kuin aikaisemmin. (Häyrynen ym. 2007: 149.) Yritykset joutuivat etsimään uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. Oikean suunnan hakeminen näkyi myös strategiaviestinnän argumentaatiossa, mutta suuntia myös löytyi.

Maa- ja metsätalousministeriön (2010b: 10) julkaiseman Kansallisen metsäohjelman 2015 otsikko ”Metsäalasta biotalouden vastuullinen edelläkävijä” kuvaa hyvin suuntaa, johon myös metsäteollisuusyritykset ovat liiketoimintaansa ohjanneet. ”The Biofore Company” -mainoslauseella itseään markkinoiva UPM on aineistoni paras esimerkki yrityksestä, joka panostaa vahvasti biotalouteen.

Toisena suurena argumenttiteemana taulukossa 9 erottui toimintaympäristö. Kaikista argumenteista 24,2% kuului tähän teemaan. Huomattavaa kuitenkin on, että UPM käytti tämän teeman argumentteja melkein yhtä paljon kuin Stora Enso ja M-real yhteensä.

Jaetulla kolmannella sijalla argumenttien määrällä mitattuna olivat kustannustehokkuus ja kannattavuus. Heikkoa kannattavuutta ja kustannustehokkuutta on pidetty alan rakennemuutoksen keskeisimpinä tekijöinä, joten on perusteltua, että yritykset argumentoivat kyseisistä aiheista (Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä 2008: 10). Kannattavuus-teeman argumentit tosin jakautuivat epätasaisesti yritysten kesken. M-real käytti tämän teeman argumentteja tuplasti enemmän kuin UPM ja Stora Enso yhteensä.

Kannattavuus-teeman argumenttien vähäistä määrää UPM:n ja Stora Enson osalta selittää se, että kannattavuus esiintyi monessa argumentissa, mutta ei noussut pääteemaksi asti. UPM:n ja Stora Enson väitteet, perustelut ja taustaoletukset menivät usein syvemmälle rakennemuutoksen syihin kuin M-realin vastaavat. M-realin voi sanoa vain raapaisseen pintaa kannattavuus-argumenteillaan ja siten tärkeämmät syyt ja seuraukset jäivät usein kertomatta.

Kolme pienintä teemaa olivat sidosryhmät (7,5%), muut (5,8%) ja yhteiskuntavastuu (5,0%). Varsinkin yhteiskuntavastuu-teeman argumenttien pieni määrä oli yllätys. Metsäteollisuus on ollut 2000-luvulla paljon esillä mediassa, jossa metsäteollisuudelle on esitetty julkisia vaatimuksia erityisesti sosiaalisen vastuun parantamisesta. Työntekijöiden ja ympäröivän yhteiskunnan huomioimista on vaadittu erityisesti, kun tehtaita on suljettu ja tuotantoa on siirretty kustannuksiltaan halvempiin maihin.

Yhteiskuntavastuun ja sidosryhmien jättäminen vähälle huomiolle kertovat, että yrityksillä on paljon parannettavaa tällä saralla.

Taulukko 10. UPM:n, Stora Enson ja M-real in argumenttien teemat vuosittain

	2006 kpl %	2008 kpl %	2010 kpl %	Yht. kpl %	Keskim. kpl %
Liiketoiminnot ja tuotteet	13 33,3%	15 34,1%	11 29,7%	39 32,5%	13 32,5%
Toimintaympäristö	8 20,5%	13 29,5%	8 21,6%	29 24,2%	9,7 24,3%
Kustannustehokkuus	4 10,3%	5 11,4%	6 16,2%	15 12,5%	5 12,5%
Kannattavuus	8 20,5%	5 11,4%	2 5,4%	15 12,5%	5 12,5%
Sidosryhmät	2 5,1%	2 4,5%	5 13,5%	9 7,5%	3 7,5%
Muut	1 2,6%	3 6,8%	3 8,1%	7 5,8%	2,3 5,8%
Yhteiskuntavastuu	3 7,7%	1 2,3%	2 5,4%	6 5,0%	2 5,0%
Yht.	39 100%	44 100%	37 100%	120 100%	40 100%

Taulukossa 10 olen jakanut UPM:n, Stora Enson ja M-real in argumentit teemoittain kolmelle eri vuodelle. Kyseisessä taulukossa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti kannattavuus-teeman argumenttien määrän kehitykseen. Määrä on vähentynyt vuosi vuodelta huomattavasti. 2000-luvun alun voimakkaat muutokset näkyivät metsäteollisuusyritysten kannattavuuden selkeänä heikentymisenä. Ongelmat jatkuivat vielä vuonna 2008, mutta globaalin talouskriisin voimakkuus välittyi myös strategiaviestinnän argumentaatioissa.

Taluskriisin vaikutukset näkyivät erityisesti toimintaympäristö-teeman kasvuna vuonna 2008, mutta ne heijastuivat myös liiketoiminnot ja tuotteet -teemaan. Taluskriisi vaikutti nopeuttavan metsäteollisuuden rakennemuutosta, joka selittää yritysten halukkuutta järjestellä liiketoimintojaan uusiksi.

Vuonna 2010 kannattaa huomioida erityisesti kustannustehokkuuden ja sidosryhmien nousu argumenttien teemoissa. Suurimmat uudelleenjärjestelyt oltiin saatu suoritettua ja kannattavuus nostettua paremmalle tasolle. Uudelleenjärjestelyjen ansiosta myös yritysten kustannustehokkuus parantui. Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan rakennetut tehtaat olivat huomattavasti kustannustehokkaampia kuin muun maailman vastaavat. Trooppisiin maihin perustetut viljelmät tuottivat puuta nopeaan tahtiin, ja lähellä olevat kasvavat markkinat takasivat hyvän kustannustehokkuuden tuotannolle. Suomessa ja Euroopassa oli vaikea saavuttaa samanlaista kustannustehokkuutta.

Myös sidosryhmille oli enemmän kerrottavaa, kun vaikeimmat ajat oli ohitettu. Toisaalta henkilöstöltä oli vaadittu paljon venymistä edellisinä vuosina, eikä tuotannonsiirrot ja -keskittämiset olleet kokonaan ohi. Yritykset pyrkivät kuitenkin huomioimaan muun muassa henkilöstöään entistä paremmin.

6 POHDINTA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatio muuttui talouskriisin ja alan rakennemuutoksen seurauksena. Tutkimusaineistoni koostui UPM:n, Stora Enson ja M-realin vuosikertomusten toimitusjohtajan katsauksista vuosilta 2006, 2008 ja 2010. Toimitusjohtajien katsaukset käsittelivät yritysten menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta erityisesti strategisesta näkökulmasta. Ne olivat siis osa yrityksen strategiaviestintää.

Tutkimukseni tavoite sisälsi oletuksen, että strategiaviestinnän argumentaatio on muuttunut, koska rakennemuutos koetteli metsäteollisuusyrityksiä voimakkaasti ja vuonna 2008 alkanut talouskriisi lisäsi alan ongelmia. Tästä syystä oletin, että muutokset näkyivät vahvasti myös strategiaviestinnän argumentaatioissa.

Tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeitä tutkimuskysymyksiä oli kolme. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni kuului: ”Millainen on suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnässään käyttämien argumenttien rakenne ja asiasisältö?”. Tähän kysymykseen hain vastausta tunnistamalla tutkimusaineistostani metsäteollisuusyritysten käyttämien argumenttien rakenteita ja asiasisältöjä.

Noudatin tutkimuksessani argumentaatioanalyysin mallia, jossa tarkasteltiin argumentin kolmea perusosaa: väitettä, perusteluja ja taustaoletuksia. Tutkimusmenetelmälläni pystyin tunnistamaan argumenttien rakenteet kokonaisuudessaan. (ks. esim. Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2002: 60.) Argumenttien rakenteita analysoidessani käytin apuna indikaattorisanoja, joita olivat esimerkiksi *koska*, *sillä*, *siksi*, *siten* ja *niinpä* (Kakkuri-Knuuttila & Halonen 2002: 66).

UPM, Stora Enso ja M-real esittivät kaikkina kolmena vuotena paljon väitteitä, mutta väitteiden perustelut jäivät usein puutteellisiksi tai ne puuttuivat kokonaan. Jos väitettä ei perusteltu, niin se ei myöskään muodostanut kokonaista argumenttia. Vuosittain

tarkasteltuna väitteiden, perustelujen ja argumenttien määrät vaihtelivat huomattavasti sekä yrityskohtaisesti että niiden välillä.

Mielenkiintoisin havainto argumenttien rakenteisiin ja erityisesti argumenttien määriin liittyen oli, että yritysten argumenttimäärät olivat hyvin lähellä toisiaan, kun kaikkia kolmea yritystä tarkasteltiin yhdessä vuosina 2006, 2008 ja 2010. Metsäteollisuuden rakennemuutos koetteli kaikkia yrityksiä samaan aikaan, jolloin niiden paperintuotantoon keskittyneet strategiat osoittautuivat haavoittuviksi (Häyrynen ym. 2007: 149). Vuonna 2008 alkanut talouskriisi lisäsi ongelmia entisestään. Argumenttimäärien pienet erot kertovat omalta osaltaan alan yhtenäisyydestä, mutta pitkälle meneviä johtopäätöksiä määrien perusteella ei kannata tehdä. Usean vuoden aikana koetut samantyyppiset ongelmat saattavat kuitenkin näkyä argumenttien määrissä.

Argumenttien rakenteiden lisäksi selvitin argumenttien asiasisältöjä. Jaoin argumentit niiden asiasisällön mukaan Aristoteleen (Retoriikka 1997: 11) kolmeen vakuuttamisen tyyppiin: uskottavuutta varmistaviin eetos-argumentteihin, tunteisiin vetoaviin paatos-argumentteihin ja järkeen vetoaviin logos-argumentteihin. Lisäksi luokittelin argumentit niiden teemojen perusteella seitsemään eri teemaluokkaan, joita olivat kannattavuus, kustannustehokkuus, toimintaympäristö, liiketoiminnot ja tuotteet, yhteiskuntavastuu, sidosryhmät ja muut. Muodostin teemaluokat aineistolähtöisesti, mutta ne noudattelivat tutkimukseni suomalaista metsäteollisuutta käsittelevää teoriaa.

Toinen tutkimuskysymykseni oli: ”Millaisia asiasisältöjä suomalaiset metsäteollisuusyritykset painottavat strategiaviestinnän argumenteissaan?” Tähän kysymykseen vastasin selvittämällä eri argumenttien määrän jakautumista sekä argumenttityyppeihin että teemaluokkiin.

Argumenttityyppejä analysoidessani kiinnitin huomiota samantyyppiseen yhtenäisyyteen tyyppien määrissä kuin argumenttien kokonaismäärienkin kohdalla. Kokonaisuutta tarkasteltaessa yritysten eetos-, paatos- ja logos-argumenttien välillä ei ollut suurta vaihtelua. Yritysten kohtaamat haasteet vaikuttivat strategiaviestinnän

argumentaation vakuuttamiskeinoihin ja se näkyi sekä järkeen vetoavien logos-argumenttien että uskottavuutta vahvistavien eetos-argumenttien suurina määrinä.

Tunteisiin vetoavia paatos-argumentteja löytyi huomattavasti vähemmän kuin kahta muuta tyyppiä. Metsäteollisuusyritykset ovat perinteisesti toimineet melko kaukana kuluttajamarkkinoista, joka osaltaan selittää vähäistä tunteisiin vetoamista. Tosin vuosikertomus on ensisijaisesti kohdistettu sijoittajille, jotka kaipaavat enimmäkseen järkeen ja uskottavuuteen vetoavaa argumentaatiota. Yritysten kannattaa kuitenkin huomioida, että esimerkiksi henkilöstö lukee vuosikertomuksia, joten tunteisiin vetoavaa argumentaatiota ei kannata väheksyä. Paatos-argumenttien puutetta voi pitää ongelmana alalla, jossa heikko kannattavuus on pakottanut yritykset järjestämään toimintaa uudelleen, sulkemaan useita tehtaita ja irtisanomaan henkilöstöä.

Suomalaisten metsäteollisuusyritysten argumenttien asiasisältöjen teemoissa painottuivat liiketoiminta ja tuotteet sekä toimintaympäristö. Tulosta voi pitää odotettuna, kun sitä peilataan tutkimukseni teoriaan. Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä (2008: 10) tiivistä hyvin syyt, miksi kyseiset teemaluokat olivat kaksi suurinta. Kannattavuus laski, koska informaatioteknologian nopea kehitys vähensi monien paperilaatujen kysyntää. Markkinoiden muutos aiheutti puolestaan kasvavien markkinoiden siirtymisen Aasiaan ja itäiseen Keski-Eurooppaan, jotka eivät perinteisesti ole olleet Suomen vahvoja markkina-alueita. (Emt. 2008: 10.)

Teemaluokkien ja argumenttityyppien painotusten perusteella voi todeta, että yritysten strategiaviestinnän argumentit suuntautuivat vahvasti tulevaisuuteen. Yritysten tavoitteena oli ratkaista heikkoon kannattavuuteen johtaneet ongelmat luomalla uutta liiketoimintaa ja tuotteita perinteisen paperintuotannon rinnalle. Heikkoa kannattavuutta käsittelevät argumentit menivät usein syvälle ongelmien ytimeen ja yrityksen kertoivat asioistaan varsin avoimesti. Ferreira ja Rezende (2007: 181) ovat todenneet, että strategian avoimella ja vapaaehtoisella viestinnällä voi olla arvoa kasvattava ja toimintaa ohjaava vaikutus. Kertomalla strategiastaan yritykset varmistavat, että tärkeät sidosryhmät tietävät, mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä. Siten esimerkiksi yrityksen tavarantoimittajat ja yhteistyökumppanit voivat omalla toiminnallaan tukea

valittua linjaa. (Emt. 181.) Metsäteollisuuden ongelmat ja syyt olivat laajasti yhteiskunnallisessa keskustelussa, joten julkisuus pakotti yritykset avoimuuteen.

Kolmas tutkimuskysymykseni toi tavoitteeseeni ajallisen ulottuvuuden. Tutkimuskysymys oli: ”Millaisia muutoksia argumenttien rakenteissa ja asiasisällöissä on havaittavissa?”. Valitsin tutkimusaineistoni vuosilta 2006, 2008 ja 2010, jotta pystyin analysoimaan sekä pitkään vaivanneen rakennemuutoksen että vuonna 2008 alkaneen talouskriisin vaikutuksia.

Strategiaviestinnän suurimmat muutokset liittyivät yritysten kannattavuus-teeman argumenttien vähenemiseen vuosi vuodelta. Vuonna 2006 metsäteollisuuden rakenteelliset ongelmat olivat melko tuoreita ja alan suunta oli vielä hukassa. Viimeistään vuoden 2008 talouskriisi herätti yritykset reagoimaan kannattavuuden heikkenemiseen voimakkaasti. Reagointi näkyi ensisijaisesti liiketoiminta ja tuotteet - sekä toimintaympäristö-teemaluokkien kasvuna. Talouskriisi saattoi antaa yrityksille tekosyyä järjestää toimintojaan uudelleen ja sulkea tehtaitaan. Tätä selitystä tukee väite, että osa suljetuista tehtaista oli kannattavia. Kannattavien tehtaiden sulkeminen ja henkilöstön rajut vähennykset herättivät paljon ihmetystä alan asiantuntijoiden keskuudessa. (Niskanen ym. 2008: 31.)

Liiketoimintojen karsimisen ja tehostamisen ansiosta yritysten strategiaviestintä piti sisällään myönteistä argumentaatiota vuonna 2010. Myönteiset argumentit liittyivät ensisijaisesti uusiin ja kustannustehokkaisiin kasvavien markkinoiden tehtaisiin ja puuviljelmiin.

Metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnässä oli havaittavissa alan yhteiskunnallisen aseman muutos. Ennen vahva ala oli menettänyt vaikutusvaltaansa suhteessa valtioon. Yritysten toimintaympäristön muutos eli Aasian ja Etelä-Amerikan markkinoiden kasvu siirsi tuotantoa kyseisiin maanosiin. Samalla yritysten taloudellinen vastuu nousi selvästi suurempaan rooliin kuin yhteiskuntavastuun ympäristöllinen ja sosiaalinen osa (ks. esim. Juholin 2004: 14).

Hypoteesini oli, että suomalaisten metsäteollisuusyritysten strategiaviestinnän argumentaatio muuttui talouskriisin ja alan rakennemuutoksen seurauksena. Oletukseni piti paikkansa, sillä argumentaatio muuttui sekä rakenteen että asiasisältöjen osalta. Suomalaiset metsäteollisuusyritykset huomasivat viimeistään 2000-luvun loppupuolella, että etukäteen suunniteltuihin strategioihin jouduttiin tekemään suuriakin muutoksia toiminnan aikana (ks. esim. Hämäläinen ja Maula 2004: 16). Toimintaympäristö muuttui nopeasti, jolloin kankea strategiaprosessi osoittautui mahdottomaksi. Yritykset pyrkivät mukautumaan uuteen toimintaympäristöön, erottumaan kilpailijoista, tehostamaan toimintaa ja parantamaan kannattavuutta. Tavoitteena oli totta kai menestyä myös tulevaisuudessa. Kaikki tämä näkyi myös strategiaviestinnän argumentaatiossa.

Tutkimukseni täytti strategiaviestinnän tutkimuksen aukkoa lähestymällä sitä argumentaation kautta. Käyttämäni argumentaatioanalyysin malli toimi tutkimuksen tavoitteen selvittämisen kannalta erittäin hyvin, vaikka pieni pelko oli olemassa, että menetelmä saattaa olla liian raskas ja pedantti. Mallia voisi hyödyntää myös laajemmin viestinnän tutkimuksessa. Argumentaatioanalyysini ei jäänyt vain kielentutkimuksen tasolle vaan asiasisältöjen tutkimisen kautta se pureutui syvälle yritysten strategiaan ja sen viestintään.

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa aineistoa voisi laajentaa ottamalla analyysin kohteeksi metsäteollisuusyhtiötä myös muista maista. Rakennemuutos ja talouskriisi iskivät rajusti suomalaiseen metsäteollisuuteen, joten olisi mielenkiintoista selvittää, miten ne näkyivät esimerkiksi muiden eurooppalaisten ja pohjoisamerikkalaisten yritysten strategiaviestinnässä. Erityisen mielenkiintoista olisi selvittää strategiaviestinnän argumentaation muutosta eri maiden välillä. Maiden välinen vertailu mahdollistaisi laajemman kuvan muodostamisen alasta ja suomalaisten metsäteollisuusyritysten asemasta globaalissa yritystoiminnassa.

LÄHTEET

- Aaltonen, Petri (2007). *Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation Through Organizational Activities*. Helsinki: Monikko Oy.
- Aristoteles (1997). *Retoriikka; Runousoppi*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Arvopaperimarkkinalaki 13.5.2005/297.
- Aspara, Jaakko (2007). *Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Aula, Pekka & Saku Mantere (2005). *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Bracker, Jeffrey (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review* 5: 2, 219–224. Briarcliff Manor (NY): Academy of Management.
- Donner-Amnell, Jakob, Ari Aukusti Lehtinen & Bjørnar Sæther (2004). Comparing the Forest Regimes in the Conifer North. Teoksessa: *Politics of Forests. Northern Forest-industrial Regimes in the Age of Globalization*, 255–284. Toim. Ari Aukusti Lehtinen, Jakob Donner-Amnell & Bjørnar Sæther. Aldershot: Ashgate.
- Dowling, Grahame (2001). *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Eccles, G. Robert & Nohria Nitin (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge (MA): Harvard Business School Press.
- Ferreira, Daniel & Marcelo Rezende (2007). Corporate Strategy and Information Disclosure. *The RAND Journal of Economics* 38: 1, 164–184. Santa Monica (CA): RAND Corporation
- Helsingin Sanomat* (2008a). Metsän mahdollisuuksia on tutkittava uusin silmin. 21.1.2009, A2.
- Helsingin Sanomat* (2008b). WWF arvostelee tropiikin puuviljelmiä ja tehtaita. Lainattu 25.10.2010: <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/WWF+arvostelee+tropiikin+puuviljelmi%C3%A4+ja+tehtaita/1135235053272>

- Hildén, Mikael & Anssi Niskanen (2008). Euroopan unioni on määrätietoisesti edistänyt uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Teoksessa: *Metsän uusi aika. Kohti monipuolisempaa metsäalan elinkeinorakennetta*, 212–258. Toim. Anssi Niskanen, Jakob Donner-Amnell, Simo Häyrynen & Taru Peltola. Silva Carelica 53. Joensuu: Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta.
- Holme, Richard & Phil Watts (2000). *Corporate Social Responsibility. Making Good Business Sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development. Lainattu 1.2.2009: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>
- Hämäläinen, Virpi & Hanna Maula (2004). *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Häyrynen, Simo, Jakob Donner-Amnell & Anssi Niskanen (2007). *Globalisaation suunta ja metsäalan vaihtoehdot*. Tiedonantoja 171. Joensuu: Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta.
- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 2.painos. Porvoo: Inforviestintä.
- Juholin, Elisa (2004). *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juslin, Heikki & Eric Hansen (2002). *Strategic Marketing in the Global Forest Industries*. Corvallis, OR: Authors Academic Press.
- Juslin, Heikki & Jorma Neuvonen (1997). *Metsäteollisuustuotteiden markkinointi*. Helsinki: Opetushallitus.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa toim. (1998). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa toim. (2002). *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ilpo Halonen (2002). Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot. Teoksessa: *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*, 60–113. Toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Ilpo Halonen (2011). Argumentaatioanalyysi ja hyvän argumentin ehdot. Teoksessa: *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*, 60–113. Toim. Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila. 8. painos. Helsinki: Gaudeamus.

- Kantola, Anu (2004). Suomea trimmaamassa – Strategiset retoriikat yrityksissä, politiikassa ja ay-liikkeessä 1980–2003. Teoksessa: *Artikkelikokoelma tutkimushankkeesta sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan uudistumiskyky ja taloudellinen menestys*. Toim. Risto Heiskala. Helsinki: Sitra
- Karvonen, Erkki (1999). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Keskuskauppakamari (2004). *Yrityskulttuuri 2004*. Helsinki: Keskuskauppakamari. Lainattu 20.1.2009: http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/edunvalvonta/Elinkeinopolitiikka/fi_FI/yrityskulttuuri/_files/78472765395567732/default/Yrityskulttuuri%202004.pdf
- KOM 30 (2008). *Europe's Climate Change Opportunity*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Lainattu 31.1.2009: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0030:EN:HTML:NOT>
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Marja-Liisa Kuronen & Marja Ollikainen (2002). *Yrityksen Viestintä*. Helsinki: Edita.
- Kotler, Philip & Nancy Lee (2005). *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, N.J: Wiley. Lainattu 23.1.2009: <http://books.google.com/books?id=2ppzhuJyyPgC&printsec=frontcover&dq=corporate+social+responsibility&hl=fi#PPP1,M1>
- Kuvaja, Sari & Karoliina Malmelin (2008). *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita.
- Lammi, Markku (1998). Metsäklusteri on puun, koneiden ja osaamisen liitto. Teoksessa: *Vihreä valtakunta. Suomen metsäklusteri*, 182–201. Toim. Arne Reunala, Ilpo Tikkanen & Esko Åsvik. Helsinki: Otava – Metsämiesten Säätiö.
- Leiwo, Matti & Sari Pietikäinen (1996). Kieli vuorovaikutuksen ja vallankäytön välineenä. Teoksessa: *Pelkkää retoriikkaa*, 85–108. Toim: Kari Palonen & Hilikka Summa. Tampere: Vastapaino.
- Lindholm, Pirita (2001). Ympäristönsuojelu yrityksissä. Teoksessa: *Ympäristöpolitiikka*, 130–140. Toim. Yrjö Haila & Pekka Jokinen. Tampere: Vastapaino.
- M-real (2010). *Vuosikertomus 2010*. Lainattu 10.2.2012: http://www.metsaboard.com/materialarchive/Material%20Archive/Annual%20reports%20and%20summaries/2011/m-real_vuosikertomus_2010_fi_final_220311.pdf

- Maa- ja metsätalousministeriö (2010a). *Tulevaisuuskatsaus vuoteen 2020 – Maa- ja metsätalousministeriön toimiala*. Lainattu 6.3.2012: http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/5shsGMQZs/MM-86732-v1-Tulevaisuuskatsaus_10_9_klo_13_50.pdf
- Maa- ja metsätalousministeriö (2010b). *Kansallinen metsäohjelma 2015. Metsäalasta biotalouden vastuullinen edelläkävijä*. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Lainattu: 6.3.2012: [http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/Kansallinen%20mets%C3%A4ohjelma%202010%20\(KMO\)/Documents/KMO%202015%20-%20asiakirja.pdf](http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/Kansallinen%20mets%C3%A4ohjelma%202010%20(KMO)/Documents/KMO%202015%20-%20asiakirja.pdf)
- Makkonen, Jyrki & Jorma Tuomi-Nikula (1998). *Metsäviestintä*. Helsinki: Metsälehti kustannus.
- Mantere, Saku (2003). *Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Mantere, Saku (2008). Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa: *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, 39–49. Toim. Pekka Aula. Helsinki: Infor.
- Metsä Board (2012). *Etusivu*. Lainattu 22.4.2012: <http://www.metsaboard.com>
- Metsä Group (2012). *Metsä Groupin vaiheet. Yhteismyynnistä kansainväliseksi suurkonserniksi*. Lainattu 22.4.2012: <http://www.metsagroup.fi/metsagroup/historia/Pages/Metsagroupinvaiheet.aspx>
- Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä (2008). *Metsäteollisuuden ja metsäsektorin toimintaedellytystyöryhmä. Loppuraportti*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19. Helsinki.
- Mintzberg, Henry (1987). The Strategy Concept I. Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30: 1, 11–24. Berkeley: Haas School of Business, University of California.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2005). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York (NY): Free Press.
- Niskanen, Anssi, Jakob Donner-Amnell, Simo Häyrynen & Taru Peltola (2008). *Metsän uusi aika. Kohti monipuolisempaa metsäalan elinkeinorakennetta*. Silva Carelica 53. Joensuu: Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta.

- Näsi, Juha, Juha-Antti Lamberg, Jari Ojala & Pasi Sajasalo (2001). *Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut*. Helsinki: Metsäalan tutkimusohjelma Wood Wisdom.
- Palonen, Kari & Hilikka Summa toim. (1996). *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino.
- Pelsmacker, Patrick de, Maggie Geuens, Joeri Van den Bergh (2007). *Marketing Communications. A European Perspective*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Peltola, Taru (2007). *Metsäalan arvoketjujen elinkeinomahdollisuudet*. Joensuu: Joensuun yliopisto, Metsäalan tulevaisuusfoorumi. Lainattu 31.1.2009: <http://www.metsafoorumi.fi/dokumentit/arvoketjut.pdf>
- Perelman, Chaïm (1996). *Retoriikan valtakunta*. Tampere: Vastapaino.
- Perelman, Chaïm & Lucie Olbrechts-Tyteca (1971). *The New Rhetoric. A Treatise on Argumentation*. Translated by John Wilkinson and Purcell Weaver. Notre Dame (IN): University of Notre Dame Press.
- Rahoitustarkastus (2008a). *Tiedonantovelvollisuus*. Lainattu 27.1.2009: <http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Listayhtiolle/Tiedonantovelvollisuus/etusivu.htm>
- Rahoitustarkastus (2008b). *Säännöllinen tiedonantovelvollisuus*. Lainattu 27.1.2009: <http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Listayhtiolle/Tiedonantovelvollisuus/Saannollinen/etusivu.htm>
- Rahoitustarkastus (2008c). *Jatkuva tiedonantovelvollisuus*. Lainattu 27.1.2009: <http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Listayhtiolle/Tiedonantovelvollisuus/Jatkuva/etusivu.htm>
- Rogers, S. Priscilla, Manique Gunesequera & Mei Ling Yang (2007). *Rhetorical Tools for Communicating Strategic Change: Dana's Definitional Statement*. Working Paper 1079. Michigan: University of Michigan, Ross School of Business.
- Stora Enso (2010a). *Tilinpäätös 2010*. Lainattu 10.2.2012: http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/Stora_Enso_Financial_Report_2010_F_April.pdf
- Stora Enso (2010b). *Rethink*. Lainattu 10.2.2012: http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/Stora_Enso_Rethink_F_2010.pdf
- Summa, Hilikka (1996). Kolme näkökulmaa retoriikkaan. Burke, Perelman, Toulmin ja retoriikan kunnianpalautus. Teoksessa: *Pelkkää retoriikkaa*, 51–83. Toim. Kari Palonen & Hilikka Summa. Tampere: Vastapaino.

- UPM (2010). *Vuosikertomus 2010*. Lainattu 10.2.2012:
http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Raportit-ja-esitykset/2010/Documents/UPM_Vuosikertomus_2010.pdf
- Vehkamäki, Seppo toim. (2006). *Metsät ja hyvä elämä. Monitieteinen tutkimusraportti*. Metsäkustannus Oy.
- Virtapohja, Kalle (2005). Metsäviestinnän haasteet median näkökulmasta. Teoksessa: *Metsien pääomat*, 299–310. Toim. Heikki Roiko-Jokela. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Volmari, Kristiina (2006). Neljännesvuosisata metsäteollisuuden retoriikkaa. Asiakasviestinnän oppivuodet 1950–1980. Julkaisematon lisensiaatintutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasan tiedekirjasto Tritonia.
- Volmari, Kristiina (2009). *Half a Century of Forest Industry Rhetoric. Persuasive Strategies in Sales Argumentation*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Yuthas, Kristi, Rodney Rogers & Jesse F. Dillard (2002). Communicative Action and Corporate Annual Reports. *Journal of Business Ethics*. 41: 1–2, 141–157. Dordrecht: Springer Science & Business Media.
- Åberg, Leif (1997). *Viestinnän Strategiat*. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. 2.painos. Helsinki: Inforviestintä.