

Strategian yhteydessä esiintyvät aiheet ja toimijat neljän eurooppalaisen teräsyhtiön vuosikertomuksissa

Suomen kieli ja viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anna Eskelinen
2009

Kielten ja viestinnän laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



STRATEGIAN YHTEYDESSÄ ESIINTYVÄT AIHEET JA TOIMIJAT NELJÄN EUROOPPALAISEN TERÄSYHTIÖN VUOSIKERTOMUKSISSA

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia millaisista aihekokonaisuuksista ja toimijoista yritykset puhuvat strategiansa yhteydessä sellaisissa vuosikertomuksen luvuissa, joiden otsikossa annetaan ymmärtää tekstin käsittelevän strategiaa. Tutkin myös sitä, millaisia rooleja teksteissä esiintyvät toimijat saavat ja mitkä eri toimijat esiintyvät aktiivisesti eri aihekokonaisuuksien yhteydessä.

Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineistoni koostui neljän eurooppalaisen ruostumatonta terästä valmistavan yrityksen vuosikertomuksista. Vuosikertomukset ovat pääosin tilikaudelta 2007. Vuosikertomuksista valitsin tarkasteltavat tekstit tarkemmin seuraavien kriteerien perusteella: otsikointi ja luvun sijainti vuosikertomuksessa.

Luvuissa esiintyviä aihekokonaisuuksia tarkastelin käyttäen aiheanalyysia, jonka perusteella erottelin teksteistä niissä toistuvat tai keskeisiksi muodostuvat aihekokonaisuudet. Eri toimijoiden rooleja luokittelin semanttisten roolien perusteella. Tutkimukseni kannalta keskeiset semanttiset roolit ovat: agentti, kohde ja väline.

Tutkimustulokset

Teksteissä, joiden otsikointi antaa ymmärtää niiden käsittelevän yrityksen strategiaa, nousee vuosikertomuksissa esiin viisi aihekokonaisuutta: (1) strategiakuvaus, (2) kehitys, (3) tulokseteko, (4) kannattavuus sekä (5) johtaminen.

Kaikissa tarkastelemissani vuosikertomuksissa puhutaan strategian yhteydessä sekä yrityksen sisäistä että ulkoisista toimijoista, jotka saavat teksteissä erilaisia rooleja. Keskeisenä agenttina teksteissä on monissa yhteyksissä yritys itse.

Se, millaisia aiheita ja toimijoita yritys nostaa strategiasta puhuttaessa esille, viestii siitä, mitä asioita yritys haluaa strategiassaan painottaa. Aihevalinnoilla ja toimijoiden rooleilla yritys voi perustella strategiansa olemassaoloa ja osoittaa sen oikeellisuuden ja ajantasaisuuden.

Avainsanat

Strategia, vuosikertomus, toimijat, roolit

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimusaineisto.....	3
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	4
1.3 Aikaisempi tutkimus.....	6
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 TUTKIMUSKOHDDE.....	8
2.1 Strategia.....	8
2.1.1 Strategian määritelmä.....	8
2.1.2 Strategia ja yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin.....	11
2.1.3 Strategian viestintä.....	12
2.2 Vuosikertomus sidosryhmäviestinnän osana.....	16
2.2.1 Talousviestintä sidosryhmäviestinnän alalajina.....	17
2.2.2 Vuosikertomuksen rooli sidosryhmäviestinnässä.....	18
2.2.3 Vuosikertomuksen haasteita.....	19
2.2.4 Vuosikertomuksen muutoksia viime vuosina.....	19
2.3 Ruostumattoman teräksen markkinat ja kilpailu markkinoilla.....	21
2.4 Tutkimusaineiston muodostavat yritykset.....	21
2.4.1 Acerinox.....	22
2.4.2 ArcelorMittal.....	22
2.4.3 Outokumpu Oyj.....	22
2.4.4 ThyssenKrupp.....	23
2.5 Strategiaa käsittelevät luvut vuosikertomuksessa.....	24
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	26
3.1 Aiheanalyysi.....	26
3.2 Semanttiset roolit.....	27
4 STRATEGIAA KÄSITTELEVIEN VUOSIKERTOMUKSEN LUKUJEN AIHEET.....	29
4.1 Strategiakuvaus.....	30
4.2 Kehitys.....	32
4.3 Tulokseteko.....	34
4.4 Kannattavuus.....	37
4.5 Johtaminen.....	38

5 TOIMIJOIDEN ROOLIT	40
5.1 Yrityksen rooli strategiaa käsittelevissä vuosikertomusteksteissä	43
5.2 Muiden toimijoiden roolit	48
5.2.1 Yrityksen sisäisten toimijoiden roolit	48
5.2.2 Yrityksen ulkoisten toimijoiden roolit.....	57
5.3 Yhteenveto toimijoiden rooleista	63
6 TOIMIJAT ERI AIHEIDEN YHTEYDESSÄ.....	65
6.1 Strategian kuvauksen toimijat	65
6.2 Liiketoiminnan kehityksen toimijat	66
6.3 Tuloksen tekemiseen liittyvät toimijat	67
6.4 Kannattavuuteen liittyvät toimijat.....	68
6.5 Johtamiseen liittyvät toimijat.....	69
7 PÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO	69
7.1 Tutkimustulokset ja johtopäätökset	70
7.1.1 Strategiaa käsittelevien tekstien aiheet	71
7.1.2 Tekstien toimijat ja niiden roolit	73
7.1.3 Aiheiden yhteydessä esiintyvät toimijat	76
7.2 Yhteenveto ja pohdinnat	77
7.2.1 Yhteenveto.....	77
7.2.2 Pohdinnat.....	79
7.3 Mahdolliset jatkotutkimuskohteet	82
LÄHDELUETTELO	83

LIITTEET

Liite 1	Acerinoxin vuosikertomuksen analysoidut luvut
Liite 2	ArcelorMittalin vuosikertomuksen analysoitu luku
Liite 3	Outokummun vuosikertomuksen analysoidut luvut
Liite 4	ThyssenKruppin vuosikertomuksen analysoitu luku

TAULUKOT

Taulukko 1. Semanttiset roolit

Taulukko 2. Strategian yhteydessä esiintyvät toimijat

Taulukko 3. Yrityksen sisäiset toimijat

Taulukko 4. Yrityksen ulkoiset toimijat

Taulukko 5. Toimijat eri aiheiden yhteydessä

KUVAT

Kuva 1. Strategian kolme tekijää

Kuva 2. Strategiaviestinnän eri osa-alueet

Kuva 3. Vuosikertomuksen rooli kerrottaessa strategiasta yrityksen sidosryhmille

Kuva 4. Aiheet ja toimijat yrityksen vuosikertomuksessa strategiasta puhuttaessa

1 JOHDANTO

Keskityn tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelemaan sitä, millaisista aiheista ja toiminnoista yritykset puhuvat vuosikertomuksissaan strategian yhteydessä. Strategian viestiminen on koettu yhdeksi yrityksen viestintäfunktion suurimmista haasteista (Manifesto Consulting 2005). Strategian onnistunut viestintä on kuitenkin tärkeä keino erottautua kilpailijoista. Muun muassa Porter (1999) kutsuu strategian ydintä kilpailuedun luomiseksi painottaen, että yrityksen ei pitäisi keskittyä olemaan parempi vaan erilainen siinä, mitä se tekee. Vuosikertomus tarjoaa laajan kohderyhmänsä ansiosta monipuolisen väylän kertoa strategiasta niin yrityksen sisäisille kuin ulkopuolisillekin tahoille. Vuosikertomus mahdollistaa usean eri sidosryhmän saavuttamisen saman raportin välityksellä ja se onkin yksi niistä yritysviestinnän raporteista, joka on suunnattu kaikille yrityksen toiminnasta kiinnostuneille.

Tutkielmani tavoitteena ei ole tutkia pelkästään strategiakuvauksia, vaan niitä aiheita, joiden kautta strategian ydinviestejä pyritään välittämään vuosikertomuksen käyttäjille. Näiden aiheiden valinta on yritykseltä tietoinen prosessi, jolloin on tärkeää ymmärtää, millaisia viestejä lukijalle välitetään eri aiheiden kautta. Tutkimukseni näkökulma on talousviestinnällinen. Tarkastelen tutkimusaineistoani ja kysymyksiäni käyttäen apuna kielitieteellisiä menetelmiä sekä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Nykyisessä taloustilanteessa maailmanlaajuisen talouskriisin aikana vuosikertomus tarjoaa sidosryhmille väylän seurata yrityksen ajatuksia omasta tilanteestaan menneisyydessä, nyt ja tulevaisuudessa. Vuosikertomuksessa voidaan kertoa yrityksen toiminnasta siten, että sidosryhmät pystyvät muodostamaan mahdollisimman todenmukaisen kuvan yrityksestä. Kertomalla yrityksen strategiasta, toiminnan tarkoituksesta ja tulevaisuuden tilasta, yritys voi vaikuttaa sidosryhmiensä mielikuviin positiivisella tavalla. Yrityksen toiminnan ja markkinoiden taustojen selvittäminen ja yrityksen omien tulevaisuuden näkemysten jakaminen sidosryhmien kanssa antaa yrityksestä positiivisen kuvan ja auttaa näin ollen maineenhallinnassa vaikeinakin aikoina. Yritys voi kertoa strategiastaan vuosikertomuksessa eri tavoilla. Strategiasta voidaan kertoa avoimesti ja selkeästi tai se voidaan piilottaa muun tekstin sekaan. Strategian selkeällä avaamisella lukijalle yrityksellä voi olla mahdollisuus aktivoida eri sidosryhmiään toimimaan yrityksen ja sen strategian kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Se, millaisia viestejä yritys strategiastaan vuosikertomuksessa lähettää, on yrityksen oma valinta. Sidosryhmien tulkintoihin yritys ei luonnollisestikaan voi vaikuttaa. Sillä on kuitenkin mahdollisuus kiinnittää huomiota niihin teksteihin, joita se vuosikertomuksessaan julkaisee. Tämän vuoksi yrityksen sisällä on tärkeää ymmärtää niitä vuosikertomuksen teksteissä olevia tekijöitä, jotka vaikuttavat sidosryhmien yrityksestä luomiin mielikuviin. Näihin mielikuviin vaikuttaviin tekijöihin voidaan lukea muun muassa se, millaisten asioiden ja toimien kautta strategiasta kerrotaan. Mielikuviin voi vaikuttaa myös eri sidosryhmien esiintyminen teksteissä ja se, millaisia rooleja näille sidosryhmille annetaan.

Vuosikertomus tarjoaa sidosryhmille tilaisuuden tarkastella sitä, kuinka yritys näkee sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmänsä osana yrityksen liiketoimintaa. Tämän vuoksi yrityksen kannalta ei ole yhdentekevää, kuinka se puhuu eri sidosryhmistä vuosikertomukseen sisältyvissä teksteissä. Muun muassa se, esitetäänkö sidosryhmät aktiivisina toimijoina vai pelkästään yrityksen toimintaan liittyvinä passiivisina tahoina, vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. Näiden mielikuvien ei tarvitse syntyä tietoisella tasolla, mikä luo yritykselle lisää haasteita. Yrityksen on kyettävä tarkastelemaan julkaisemiaan viestejä ulkopuolisen lukijan näkökulmasta ja erotettava sieltä sellaiset tekijät, jotka saattavat edesauttaa ei toivottujen mielikuvien muodostumista.

Strategian viestimistä on tutkittu monelta eri kannalta. Esimerkiksi Santema ja van de Rijit (2003) ovat tutkineet sitä, kuinka strategiasta kertominen on muuttunut yritysten vuosikertomuksissa ja onko viestinnässä eroa erikokoisten yritysten välillä. Vuosikertomusta strategiasta kertomisen välineenä ei kuitenkaan ole merkittävässä määrin vielä tutkittu.

Tässä tutkimuksessa olen ottanut tutkimusaineistooni mukaan neljä eurooppalaista ruostumatonta terästä valmistavaa yritystä. Nykypäivänä valtaosa suurista yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla, minkä vuoksi koen tärkeänä tutkia myös muiden kuin vain suomalaisten yritysten vuosikertomuksia.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaisista aiheista vuosikertomuksissa strategian yhteydessä puhutaan. En siis keskity tutkimaan ainoastaan sitä, millaisia strategiakuva-uksia yritysten vuosikertomuksissa esiintyy, vaan laajemmin sitä, millaisia aiheita strategiasta puhumisen yhteydessä nostetaan esille. Tavoitteenani on myös selvittää, millaisia toimijoita vuosikertomusteksteissä strategiasta puhuttaessa esiintyy ja millaisia rooleja nämä toimijat teksteissä saavat. Olen kiinnostunut siitä, löytyykö tutkimusaineistoni yri-

tyksien vuosikertomuksista yhtenäisiä piirteitä sen suhteen, millaisia toimijoita strategiasta puhumisen yhteydessä esiintyy ja millaisia rooleja nämä toimijat saavat teksteissä. Pysin tutkimukseni lopuksi johtopäätösten yhteydessä vastaamaan myös siihen, kuinka vuosikertomusta voitaisiin yrityksissä paremmin hyödyntää strategiasta puhumisen välineenä. Tavoitteenani on tutkimukseni kautta löytää joitakin yleisiä piirteitä, joiden huomioiminen vuosikertomusta koottaessa parantaisi yrityksen mahdollisuuksia saada strategiansa viestittyä sidosryhmille mahdollisimman selkeällä tavalla.

1.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistonani tässä tutkimuksessa on neljän eurooppalaisen ruostumatonta terästä valmistavan yhtiön vuosikertomukset. Tutkittavat yhtiöt ovat Acerinox, ArcelorMittal, Outokumpu ja ThyssenKrupp. Vuosikertomukset koskevat pääosin tilikautta 2007. ThyssenKrupp eroaa kolmesta muusta yrityksestä siten, että sen raportointikausi ei seuraa kalenterivuotta. Näin ollen ThyssenKruppin kohdalla tarkastelen yrityksen vuosikertomusta tilikaudelta 2006/2007.

Tarkastelen tutkimukseni aikana lyhyesti myös Outokumpun vuosikertomuksia vuosilta 1988 ja 1997. Käyn nopeasti läpi, kuinka strategiaan on näissä noin 10 ja 20 vuotta vanhoissa vuosikertomuksissa viitattu. Haluan tällä tuoda esille sen, kuinka strategiasta kertominen on kehittynyt vuosien kuluessa. Historiallisella vertailulla ei kuitenkaan ole muuta kuin taustoittava merkitys tässä tutkimuksessa.

Outokumpun vuosikertomus on tutkimuksen aikana ollut käytössäni sekä suomeksi että englanniksi. Kolmen muun tarkasteleman yrityksen vuosikertomukset ovat englanninkielisiä. Esitän tässä tutkimuksessa vuosikertomuksista poimimani sitaatit englanninkielisinä lukuun ottamatta Outokumpun vuosikertomusta, josta olen ottanut esimerkkilauseet suomenkielisinä.

Tutkimusaineiston muodostavat vuosikertomukset ovat pituudeltaan 43–128 sivua, mukaan lukien ainoastaan vuosikertomuksen kertomusosan. Sivumääriin ei siis ole laskettu mukaan tilinpäätösosiota, joka on kaikissa tutkimusaineistooni sisältyvissä vuosikertomuksissa samassa painotuotteessa vuosikertomuksen kertomusosan kanssa. Rakenteeltaan tutkimani vuosikertomukset eroavat toisistaan suhteellisen paljon. Esimerkiksi Acerinoxin vuosikertomuksessa ei ole selkeästi yhtä strategiaa käsittelevää osiota, joten olen

sen kohdalla ottanut tutkimuksen kohteeksi ne tekstiosuudet, joissa strategia tulee selkeästi esille. Pyrin siis keskittymään Acerinoxin vuosikertomuksessa sellaisiin tekstin osiin, joissa näkyy selkeä yhteys yrityksen strategiaan. Käytännössä olen rajannut tarkasteltavat tekstit siten, että mukana tarkastelussa ovat ne tekstit, joissa strategiasta puhutaan suoraan strategia-sanaa käyttämällä.

Päädyin tutkimaan ruostumatonta terästä valmistavien yhtiöiden vuosikertomuksia, koska näiden yhtiöiden joukko on hyvin rajattu. Tällaisen yhden erityisalan tarkastelu tarjoaa paremmat vertailumahdollisuudet kuin eri toimialoilta kerätty aineisto. Tutkimusaineistoni yhtiöt toimivat samoilla markkinoilla kohdaten samoja haasteita ja mahdollisuuksia. Tämän vuoksi yritysten strategioiden voi ajatella tähtäävän samankaltaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Päätin keskittyä eurooppalaisiin teräsyhtiöihin, koska niiden toiminta ja strategiat ovat lähellä toisiaan. Jätin näin ollen aineiston ulkopuolelle Euroopan ulkopuoliset ruostumatonta terästä tuottavat teräsyhtiöt. Tutkimusaineistoni yhtiöt ovat kuitenkin kooltaan ja toiminnaltaan keskenään erilaisia.

Esittelen tutkimukseni aineistoina olevat teräsyhtiöt luvussa 2, jossa esitän myös lyhyen kuvauksen ruostumattoman teräksen markkinoista ja tämänhetkisestä markkinatilanteesta. Markkinoiden ja markkinatilanteen hahmottaminen tarjoaa viitekehyksen yritysten strategian ymmärtämiseksi.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella, millaisista aiheista yritysten vuosikertomuksissa puhutaan strategiasta puhumisen yhteydessä. Keskityn tarkastelemaan, kuinka strategiasta puhutaan, millaisten aiheiden kautta siihen viitataan ja miten yritys puhuu itsestään vuosikertomuksen strategiaa käsittelevissä luvuissa. Tutkin myös sitä, mitkä eri toimijat esiintyvät teksteissä strategiasta puhumisen yhteydessä ja millaisia rooleja näillä toimijoilla on suhteessa strategiaan liitettäviin aiheisiin ja yritykseen itseensä. Tutkimuksen kuluessa pyrin myös selvittämään, millaisia yhteneväisyyksiä ja eroja tarkasteltavien vuosikertomusten teksteistä mahdollisesti löytyy. Koska tutkimusaineistossani on eri maalaisia teräsyhtiöitä, siinä on mukana myös eri kulttuureita vertailevia piirteitä.

Olen jakanut tutkimukseni empiirisen analyysin kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkin strategiaa käsitteleviä tekstejä pyrkien selvittämään millaisista aiheista strategian yhteydessä puhutaan ja millaisten aiheiden kautta yritys pyrkii kertomaan strategiastaan vuosikertomuksissa. Toisessa vaiheessa tarkastelen sitä, millaisia toimijoita vuosikertomuksissa strategiasta puhuttaessa esiintyy ja millaisissa rooleissa nämä toimijat teksteissä ovat. Kiinnitän erityistä huomiota siihen, mitkä toimijat ovat teksteissä agentin roolissa eli toteuttavat teksteissä olevaa toimintaa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset voi tiivistää kolmeen keskeiseen kysymykseen:

- Millaisista aiheista strategiaa käsittelevissä vuosikertomuksen luvuissa puhutaan?
- Millaisia toimijoita kyseisissä luvuissa nostetaan esille ja millaisia rooleja nämä tekijät saavat?
- Mitkä toimijat ovat aktiivisessa roolissa kunkin aiheen yhteydessä?

Rajaan tämän tutkimuksen koskemaan ainoastaan vuosikertomuksen tekstiosioita ja jätän muun muassa kuvat analyysin ulkopuolella. Kuvien analysointi tarjoaisi mielenkiintoisen tutkimuskohteen, mutta sen sisällyttäminen tämän laajuiseen tutkimukseen ei mielestäni ole mielekäästä. Vuosikertomusteksteistä keskityn tarkastelemaan johdon strategia-analyysejä sekä muita selkeästi strategiaa käsitteleviä tekstejä, jotka löytyvät aineistonani olevista vuosikertomuksista. Esittelen valitsemieni vuosikertomusosioiden valintakriteerit luvussa 2.5.

Kuten edellä mainitsin, olen rajannut tutkimukseni koskemaan ainoastaan vuosikertomuksen kertomusosaa jättäen siis tilinpäätösosion tutkimukseni ulkopuolelle. Tilinpäätökseen sisältyvät katsaukset tarjoaisivat varmasti kiinnostavan tutkimuskohteen strategiasta puhumisen kannalta, mutta niiden sisällyttäminen tämän laajuiseen tutkimukseen ei ole mielekäästä. Analysoimani tekstit ovat tutkimukseni liitteinä.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Yritysten vuosikertomustekstejä on tutkittu jonkin verran, mutta selkeästi strategiaa koskevien tekstien tutkimusta on kuitenkin vain vähän. Keskeisimpiä tutkimuskohteita ovat olleet erityisesti vuosikertomuksissa olevat toimitusjohtajan katsaukset. Esimerkiksi Susanna Hermalampi teki Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 2003 pro gradu -tutkielman, jossa tarkasteltiin toimitusjohtajien katsauksia vuosikertomuksen osana suomalaisten yritysten vuosikertomuksissa. Sanna Tammi on tehnyt Helsingin kauppakorkeakoulussa pro gradu -tutkielman, jossa tarkasteltiin vuosikertomuksiin liittyviä strategiakuvaus- ja niissä esiintyviä keskeisiä teemoja.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät aikaisemmat tutkimukset liittyvät eurooppalaisten yritysten vuosikertomuksiin. Santema, Hoekert, van de Rijt sekä van Oijen (2005) ovat tutkineet vuosikertomuksen strategiatekstejä ja tehneet aiheeseen liittyvää vertailua viiden eurooppalaisen maan välillä. Tutkimuksessa vertailtavat maat olivat Alankomaat, Saksa, Ranska, Iso-Britannia sekä Puola. Tutkijoiden mukaan vuosikertomuksen kertovat tekstit ovat eräs väylä viestiä yrityksen strategiaa ulkopuoliselle maailmalle. Vuosikertomukset ovat tärkeä informaationlähde muun muassa sijoittajille ja rahoitusmaailmalle yleensä.

Santema ym. määrittävät tutkimuksessaan sellaisen vuosikertomustekstin, joka tuo strategian esille seuraavasti: ”Sellaisen yrityksen toteuttamaan strategiaan, jota yritys toteuttaa myös tulevaisuudessa, liittyvän informaation paljastaminen, jonka organisaatio päättää jakaa sidosryhmiensä kanssa”. Jotkut yrityksen jakavat paljon merkittävää informaatiota tavoitteistaan ja missiostaan, kun taas toiset ovat haluttomampia jakamaan tietoa muiden kanssa. Strategian viestiminen sidosryhmille tarjoaa yritykselle mahdollisuuden erottaa itsensä muista yrityksistä. Tutkimuksen perusteella päädyttiin siihen lopputulokseen, että maiden väliset erot hallintokäytännössä (corporate governance) sekä kulttuurissa vaikuttavat siihen, missä laajuudessa yritykset viestivät strategiaansa. Aikaisemmin vastaava yhteys oli jo löydetty taloudellisen tiedon ja maiden välisten erojen välillä. (Ma.)

Santema, Hoekert, van de Rijt ja van Oijen toteavat tutkimuksensa tuloksena, että pitääkseen sidosryhmänsä tyytyväisinä, yrityksen tulisi miettiä sidosryhmien tarpeita päätöksessään, missä laajuudessa strategiasta puhutaan vuosikertomuksessa. Tärkeää on myös huomioida, että ulkomaisten sidosryhmien odotukset voivat erota huomattavasti kotimais-

ten sidosryhmien tarpeesta. Näin ollen kansainvälisen yhtiön tulisi selvittää myös ulkomaisten sidosryhmien odotuksia. (Santema ym. 2005.)

Santema ja van de Rijt (2001) puolestaan ovat tehneet tutkimuksen liittyen strategiateksteihin hollantilaisissa vuosikertomuksissa. Santema ja van de Rijt toteuttivat tutkimuksensa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. He määrittelivät kymmenen kriteeriä, joita he tarkastelivat tutkimusaineistonsa vuosikertomuksissa. Vuosikertomukset saivat kriteereistä pisteitä nollan ja yhden välillä. Tutkimusaineisto sisälsi 75 satunnaisesti valittua yritystä. Tutkimuksessa selvisi muun muassa, että suurin osa yrityksistä ei juurikaan muuta vuosikertomustaan vuodesta toiseen. Yritykset käyttivät pitkälti keskimäärin samaa tekstiä muokaten ainoastaan tilinpäätöksen numeroita. Vain hyvin rajoitettu määrä yrityksiä kirjoitti kokonaan erilaisen vuosikertomuksen kuin edeltävänä vuonna. Monen vuosikertomuksen näkökanta on taaksepäin katsova. Tutkimusaineiston vuosikertomukset sisälsivät pakollisen tilinpäätösosion sekä kuvauksia niistä toiminnoista, jotka ovat yrityksen tuloksen takana.

Melkein kaikki Santeman ja van de Rijtin (2001) tutkimuksessa mukana olleet yritykset kuvailivat strategiaansa vuosikertomuksessa tavalla tai toisella. Strategiasta käytettiin kolmea ilmaisua, jotka ovat missio, tavoite sekä liikeyksikköstrategia. Huolimatta siitä, että yritykset puhuvat vuosikertomuksissaan strategioistaan, tutkimuksessa havaittiin, että harvat yritykset antavat vuosikertomuksissaan strategiaan liittyviä konkreettisia, numeerisia tavoitteita. Santema ja van de Rijt totesivat tutkimuksessaan myös, että yritykset eivät vaikuta ajattelevan, että vuosikertomuksessa olisi tarkoitus ottaa kantaa strategiaan tulevan vuoden suunnitelmien muodossa.

Otan tutkimukseni yhteenvedossa ja johtopäätöksissä kantaa siihen, kuinka saamani tutkimustulokset vastaavat aikaisemman tutkimuksen tuloksia. Uskon, että esimerkiksi eri yritysten välillä löytyy eroja siinä, missä laajuudessa strategiasta vuosikertomuksessa puhutaan ja millä tavalla strategiasta analysoimissani teksteissä puhutaan.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Lähden liikkeelle esittelemällä tutkielmani tutkimuskohteen, teoreettiset kytkennät sekä käyttämäni tutkimusmenetelmät. Luvussa 2.1 selvitän strategian viestintää. Luvussa 2.2 käsittelen vuosikertomusta ja sen roolia yrityksen sidosryhmäviestinnässä. Luvussa 2.3

kuvailen lyhyesti ruostumattoman teräksen markkinoita ja markkinatilannetta, minkä jälkeen esittelen tutkimuksessani mukana olevat yritykset. Luvussa 2.5 käyn läpi sitä, millä perusteella olen valinnut analysoitavat tekstit tutkimukseeni. Luvussa 3 esittelen tutkimuksessa käyttämäni tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen siirryn luvussa 4 tutkimukseni analyysiosioon. Lähden liikkeelle tutkimalla strategiaa käsitteleviä tekstejä ja niitä aiheita, joita teksteissä nostetaan esille. Tämän jälkeen tarkastelen luvussa 5 toimijoita, joita strategiaa käsittelevissä teksteissä esiintyy, minkä jälkeen siirryn tutkimaan semanttisia rooleja, joita yritys ja sen sidosryhmät teksteissä saavat. Luvussa 6 tarkastelen, mitkä toimijat esiintyvät kunkin aiheen yhteydessä.

Tutkimukseni yhteenvedossa (luku 7) tarkastelen kaikkia tutkimuskysymyksiäni kokonaisuutena ja esittelen tutkimustulokset. Käyn tutkimuksen lopussa läpi myös mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 TUTKIMUSKOHDE

Tässä luvussa esittelen tutkimuskohteeni lähtien liikkeelle strategian käsitteestä. Tarkastelen myös vuosikertomusta sidosryhmäviestinnän osana ja esittelen tutkimusaineistoni yritykset. Lopuksi käyn läpi ne piirteet, joiden perusteella olen erottanut strategiaa käsittelevät tekstiosat vuosikertomuksista.

2.1 Strategia

Jotta strategian viestimistä vuosikertomuksissa voidaan alkaa tutkia, on ensin tarkasteltava strategian käsitettä ja muodostettava kuva siitä, mitä strategialla yritysmaailmassa ja tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Strategian käsitteelle on olemassa useita määritelmiä. Tässä osiossa tarkoitukseni on muodosta mahdollisimman selkeä kuva strategian käsitteestä sellaisena kuin käsittelen sitä tässä tutkimuksessa.

2.1.1 Strategian määritelmä

Yleisesti strategia voidaan määritellä niiden valintojen joukoksi, joita yritys tekee selviytyäkseen ja menestyäkseen ympäristössään. Mantereen (2003, 9-10) mukaan strategian

käsitteeseen ei kuitenkaan voida sisällyttää kaikkia valintoja, vaan valintojen tulee olla myös suunnattuja jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Tämä tavoite liittyy usein yritysmaailmassa taloudelliseen menestykseen.

Aaltosen (2007, 7) mukaan strategiaan sisältyy:

- organisaation suhde sitä ympäröivään ympäristöön
- jonkinlainen päämääräisyys
- tiettyyn tilanteeseen sidonnaisuus
- organisaationaalisten resurssien käyttäminen
- organisaation toimintojen koordinointi, sekä
- differentiaatio suhteessa muihin organisaatioihin.

Strategian käsite on muodostettu kahdella perustavalla: joko se on jotakin, joka muodostetaan ja suunnitellaan ja jota tarkoitetaan jo ennen kuin aletaan toimia, tai vaihtoehtoisesti se on jotakin, joka voidaan nähdä jälkikäteen tarkasteltuna – tarkastellaan niitä toimia, jotka on jo tehty. (Aaltonen, 8-9.)

Grandy ja Mills (2004) määrittelevät strategian ja strategisen johtamisen pitävän sisällään kaikki toiminnat, jotka käsittävät sellaisten toimien tarkkailua, suunnittelua ja toimeenpanoa, jotka vahvistavat yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin.

Ayelet Baronin (2004) mukaan strateginen suunnittelu määrittää, mihin organisaatio on menossa seuraavien vuosien kuluessa, kuinka organisaatio pääsee päämääräänsä ja kuinka se tietää, onko päämäärä saavutettu vai ei.

Vision ja mission käsitteet liittyvät keskeisesti strategian määritelmään. Åberg (2002, 46) määrittelee vision tilaksi, johon työyhteisön toivotaan pääsevän. Visio on mielikuva tavoittelemisen arvoisesta tulevaisuuden tilasta. Yrityksen tahtotila syntyy silloin, kun visio on julkistettu ja työyhteisö on sitoutunut toteuttamaan visiota. Missio puolestaan näyttää tien visioon. Se yhdistää vision työyhteisön menneisyyteen. (Mt. 48-50.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 15) määrittelevät Åbergin tapaan vision organisaation halutuksi tulevaisuuden tilaksi. Visio vastaa kysymyksiin ”Millainen organisaatio haluaa olla?” ja ”Mitä organisaatio haluaa tehdä tulevaisuudessa?”. Mission Hämäläinen ja Maula mää-

rittelevät organisaation olemassaolon tarkoituksiksi. Missio vastaa kysymyksiin ”Mikä on organisaation perustehtävä?” tai ”Mikä on organisaation toiminnan tarkoitus?”. Mission avulla kuvataan, mitä organisaatio tekee ja miksi. Sen tehtävänä on siis kertoa, miksi organisaatio on ylipäätään olemassa.

Vision ja mission lisäksi yrityksen on Åbergin (2002, 50-53) mukaan määriteltävä toimintastrategia, joka osoittaa, miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää. Yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohtana ovat työyhteisön strategiset avainalueet, ylivoimaisen osaamisen alueet. Vision antaessa suunnan tulee yrityksessä myös pohtia, mitä nykyisiä vahvoja alueita ja uusia osaamisen alueita tulee vahvistaa. Työyhteisön strategia vastaa kysymykseen, miten visioon päästään ja kuinka liiketoiminnan tavoitteet toteutetaan. Yrityksen strategiset tavoitteet ilmaisevat sen yleisen tarkoituksen, jota toiminnalla toteutetaan. Yrityksen strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinajohtajuus, kansainvälistyminen tai tietyn suuruinen voitto sijoitetulle pääomalle. Yritys voi asettaa strategiset tavoitteet määrätietoisesti, jolloin lähdetään halutusta toiminnan tilasta eli skenaariosta. Strateginen tavoite voi kuitenkin olla yhtä hyvin myös vain intuitiivinen näkemys, visio siitä, mikä oikea toiminnan suunta on.

Hämäläisen ja Maulan (2004, 16) mukaan strategia kuvaa sitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Strategia vastaa heidän mukaansa yleensä kysymykseen, mitä organisaation pitäisi tehdä menestyäkseen tulevaisuudessa. Hämäläinen ja Maula erottavat monien muiden tapaan toisistaan organisaation suunnitellun strategian ja toteutuneen strategian. Organisaatiossa saatetaankin nähdä vasta jälkempäin, millaista strategiaa se on toteuttanut.

Organisaation toteutunut strategia sisältää usein elementtejä sekä etukäteen suunnitellusta että toiminnassa syntyvästä strategiasta. Organisaation julkaistut strategia on usein koko organisaatiolle yhteinen, mutta tästä löytyy poikkeuksiakin. Joissakin organisaatioissa esimerkiksi tulosyksiköille on määritelty omat visionsa ja strategiansa. Siinäkin tilanteessa, että organisaatiolla on yhteinen strategia, saattaa strategia näyttäytyä yksittäisille työntekijöille erilaisena. Strategiasta johdetut tavoitteet ja toimenpiteet voivat poiketa toisistaan organisaation eri tasoilla ja osissa. (Hämäläinen & Maula 2004, 16.)

Tässä tutkimuksessa määrittelen strategian tarkoittavan seuraavaa:

Strategia sisältää sekä jo toteutuneen että suunnitellun strategian. Se pitää sisällään kaikkien sellaisten toimien tarkkailua, suunnittelua ja toimeenpanoa, jotka vahvistavat yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin ja tuottaa yritykselle kilpailuetua. Strategian käsitteeseen sisältyvät vision ja mission käsitteet.

2.1.2 Strategia ja yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin

Tutkimusaineistoni koostuu samoilla markkinoilla toistensa kanssa kilpailevista yrityksistä. Tämän vuoksi näen tärkeänä kiinnittää huomiota myös niihin mahdollisuuksiin erottautua kilpailijoista, joita strategia ja sen selkeä viestintä yritykselle tarjoavat.

Porter (1999) peräänkuuluttaa yrityksiltä selkeitä strategioita. Mikäli yrityksillä ei ole selvää visiota siitä, kuinka ne ovat selkeästi erilaisia ja ainutlaatuisia, kykeneviä tarjoamaan jotakin erilaista kuin kilpailijansa erilaisille asiakasryhmille, kilpailijat syövät ne Porterin mukaan elävältä. Mikäli kaikki kilpailevat samojen muuttujien varassa, standardi nousee, mutta yksikään yritys ei pääse muiden edelle. Juuri muiden edelle pääseminen ja siellä pysyminen on strategian ydin. Porterin mukaan tätä strategian ydintä kutsutaan kilpailuedun luomiseksi suhteessa kilpailijoihin. Ajatellessaan strategiaa yrityksen ei pitäisi keskittyä olemaan parempi siinä mitä se tekee, vaan olemaan erilainen siinä mitä se tekee.

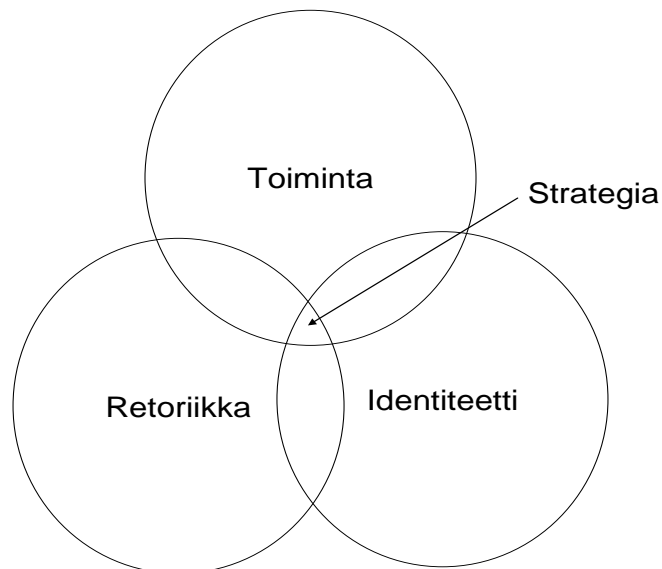
Yksi yrityksen kilpailustrategian osista on oman yrityksen aseman miettiminen suhteessa markkinoiden muihin toimijoihin. Muun muassa Porter (2004, 11) on todennut, että asemointi oman toimialan sisällä määrittää sen, onko yrityksen kannattavuus toimialan keskiarvon ylä- vai alapuolella. Yritys, joka kykenee positioimaan itsensä onnistuneesti, saattaa saavuttaa korkeitakin tuottoja huolimatta toimialan mahdollisesta hankalasta rakenteesta ja siitä johtuvasta vaatimattomasta kannattavuuden keskiarvosta. Keskiarvoa paremman suoriutumisen perustana on kestävä kilpailuetu.

Strategian viestiminen onnistuneesti on tärkeää juuri strategian tuottaman kilpailuedun vuoksi. Erityisesti samoilla markkinoilla toimivat yritykset ovat tilanteessa, jossa erottuminen suhteessa kilpailijoihin, nousee yrityksen menestymisen kannalta avainasemaan.

Tukeakseen strategista suunnitteluprosessia yrityksen viestintä voi auttaa johtoa tiivistämään strategian esimerkiksi kolmesta viiteen yksinkertaiseen teemaan tai aiheeseen. Tämä prosessi mahdollistaa keskeisten viestien muodostamisen ja samaan aikaan se luo johdolle työkalun, joka tasoittaa käyttäytymistä ja päätöksentekoa kaikilla organisaatiotasolla. (Baron 2004.)

2.1.3 Strategian viestintä

Muun muassa Rogers, Gunesequera ja Yang (2007) ovat kuvanneet strategian, kielen ja viestinnän välistä suhdetta seuraavalla kolmen osan mallilla.



Kuva 1. Strategian kolme tekijää. (Ks. esim. Rogers, ym. 2007)

Strategian kolmesta tekijästä toimintaan sisältyvät ne toiminnot ja teot, jotka auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteita. Identiteetti puolestaan pitää sisällään ne yksilöt, jotka muovaavat, motivoivat, pitävät yllä ja yhtenäistävät organisaatiot. Retoriikka kattaa kielen, joka määrittelee, vaikuttaa ja arkistoi tekoja ja toimintaa.

Kieli voidaan siis nähdä yhtenä strategian osana, mikä korostaa kielen ja viestinnän merkitystä organisaatiossa. Kielellä on vahva yhteys yritysten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävään toimintaan sekä organisaation identiteettiin. Näin ollen kielen ja viestinnän

onnistuminen näyttäisi vaikuttavan kaikkiin organisaation strategian toteutumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Vuonna 2005 Manifesto Consulting Oy toteutti tutkimuksen, jossa aiheena oli strategian viestintä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimukseen vastasi 56 henkilöä ja vastaajat kuuluivat suurten yritysten viestintäjohtoon. Tutkimuksen taustalla oli oletus, että strategian viestimisen merkitys on kasvanut. Tutkimuksen mukaan strategian viestintä on viestintäyksikön työn kannalta keskeinen asia, ja valtaosalla yrityksiä on olemassa prosessi strategian viestimiseksi. Prosessilla tarkoitetaan tässä toimintamallia, jonka mukaan strategian viestiminen toteutetaan. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa myös keskeisiin asioihin strategiasta viestittäessä. Keskeisimmiksi asioiksi nousivat muun muassa strategian esittäminen ymmärrettävässä muodossa, johdon ja esimiesten sitoutuminen strategian viestimiseen sekä ylipäänsä strategian arkipäiväistäminen, jotta se ohjaisi toimintaa kaikilla tasoilla. (Manifesto Consulting 2005.)

Ferreiran ja Rezenden (2006) mukaan strategian vapaaehtoisella viestimisellä voi olla arvoa kasvattava merkitys. Vapaaehtoisella viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä viestintää, jota laki tai muut määräykset eivät yritykseltä edellytä. Strategian vapaaehtoinen viestintä on siis yrityksestä itsestään kiinni ja siltä aina tietoinen valinta. Vapaaehtoinen viestintä myös erottaa yritykset toisistaan toisten viestiessä enemmän ja toisten puolestaan vähemmän, vähimmäistapauksessa pelkästään erilaisten säännöksiin vaatimat asiat. Strategian vapaaehtoisen viestinnän arvoa kasvattava merkitys johtuu siitä, että yrityksen sidosryhmät voivat saatuaan tietoa strategiasta tehdä päätöksiä, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa.

Ferreiran ja Rezenden (2006) mukaan johdon tiedotteita voidaan pitää uskottavina silloin, kun ne ovat julkisia. Julkisuuden perusteena pidetään sitä, että tiedotukset ovat kaikkien saatavilla. Vuosikertomus voidaan lukea yrityksen julkisiin raportteihin, sillä se on kaikkien kiinnostuneiden saatavilla.

Strategian vapaaehtoinen viestintä tarjoaa yritykselle siis mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, kuinka se hyödyntää vuosikertomusta strategiasta kertomisen välineenä.

Simon Lilley (2001, 76-78.) on käsitellyt artikkelissaan *The Language of Strategy* strategian kuvauksessa käytettyä kieltä. Strategian kieli on johdettavissa tulevaisuutta koskevasta kielestä. Tulevaisuuden ihanteiden muodostaminen perustuu usein sen oikeuttamiselle, mitä pyritään saavuttamaan tässä ja nyt. Strategiasta puhuminen vie Lilley'n mukaan organisaation pidemmälle luoden tulevaisuuden kauppapaikan.

Hämäläinen ja Maula (2004, 28) ovat jakaneet strategiaviestinnän kolmeen eri osa-alueeseen. Kuva 2 havainnollistaa tätä jakoa.



Kuva 2. Strategiaviestinnän eri osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28.)

Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan strategian sisältöä koskevaa viestintää. Havaintojeni mukaan vuosikertomuksissa pyritään nimenomaan kertomaan strategian sisällöstä ja viestiä yrityksen sidosryhmille niistä strategian piirteistä, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa ja kehittymistä tulevaisuudessa. Vuosikertomusta käytetään myös kertomaan niistä strategiaan liittyvistä asioista, jotka yritys on kuluneen raportointikauden aikana jo toteuttanut.

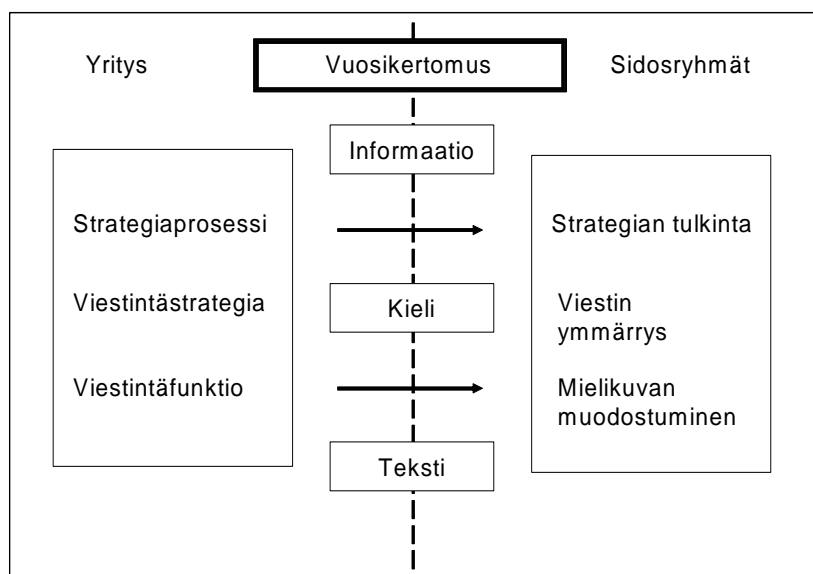
Uskon, että vuosikertomusta voisi hyödyntää myös strategian toteuttamista tukevassa viestinnässä. Sillä mistä aiheista vuosikertomuksessa strategian yhteydessä puhutaan ja millaisissa rooleissa eri toimijat teksteissä ovat, yritys voi yrittää vaikuttaa eri sidosryhmiensä toimintaan.

Julkilausutut strategiat kuvaavat Hämäläisen ja Maulan (2004, 31) mukaan yleensä organisaation ylimmän johdon laatimia ja vahvistamia strategisia suunnitelmia, joilla pyritään tavoitteelliseen työskentelyyn ja organisaation menestykseen. Strategian viestintä yrityksen henkilöstölle on tärkeää. Se vaikuttaa myös työyhteisön maineeseen.

Se, kuinka laajasti strategiasta viestitään yrityksen ulkopuolisille tahoille, riippuu yrityksestä itsestään, sen käytännöistä, senhetkisestä tilanteesta sekä valitusta strategiasta. Strategialla on joka tapauksessa merkittävä rooli yrityksen ulkoisen yhteisökuvan rakentajana. Monet yritykset kertovat nykyisin oma-aloitteisesti ja avoimesti strategiastaan. Strategian ulkoisen viestinnän välineitä voivat olla esimerkiksi yrityksen vuosikertomus tai asiakaslehti. Yrityksillä on nykyään entistä enemmän paineita kuvata pitkän aikavälin tavoitteitaan ja suunnitelmiaan. Joskus strategian ulkoiseen viestintään velvoittaa myös lainsäädäntö. Tällaista lainsäädäntöä edustaa muun muassa arvopaperimarkkinalaki. (Mt. 45.)

Avoin ja aktiivinen puhuminen strategiasta ei aina ole yrityksen kannalta paras mahdollinen ratkaisu, vaan yritys saattaa esimerkiksi viivyttää strategiansa julkistamista. Koko yrityksen strategia on sen tyyppinen, ettei yritys halua viestiä sitä. Johto voi myös pyrkiä estämään strategian päätyminen kilpailijoiden tietoon. Tällaisessa tilanteessa organisaatiossa saatetaan päättää, ettei strategiasta viestitä edes sisäisesti. Suurissa organisaatioissa sisäinen viestintä on aina riski, koska samat sisäpiiritietoon liittyvät säännöt eivät koske kaikkia yrityksen työntekijöitä. Merkittävistä strategisista linjauksista tulisi aina informoida kaikkia markkinoiden osapuolia yhtäaikaisesti. Tämän vuoksi esimerkiksi julkisesti noteeratuissa pörssiyhtiöissä ei aina ole mahdollisuutta viestiä strategiaa etukäteen koko henkilöstölle. (Hämäläinen & Maula 2004, 45-46.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, kuinka strategiasta puhutaan yritysten vuosikertomuksissa. Vuosikertomuksen kohderyhmään voidaan lukea kuuluvaksi myös yrityksen oma henkilöstö. Näin ollen vuosikertomus tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kertoa strategiasta saman välineen kautta sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille tahoille. Kuva 3 havainnollistaa omaa näkemystäni vuosikertomuksen roolista strategiasta kertomisen välineenä.



Eskelinen 2009

Kuva 3. Vuosikertomuksen rooli kerrottaessa strategiasta yrityksen sidosryhmille

Vuosikertomus voidaan nähdä yrityksen ja sen sidosryhmien välisenä linkkinä, joka auttaa sidosryhmiä saavuttamaan saman näkemyksen yrityksen strategiasta kuin yrityksellä itsellään on. Tärkeäksi tekijäksi tämän tavoitteen saavuttamisessa nousevat vuosikertomuksen sisältämä informaatio, siinä käytettävä kieli sekä itse teksti. Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan nimenomaan näitä tekijöitä. Seuraavaksi tarkastelen vuosikertomusta yrityksen sidosryhmäviestinnän välineenä.

2.2 Vuosikertomus sidosryhmäviestinnän osana

Vuosikertomus on osa yrityksen talousviestintää, joka puolestaan sisältyy sidosryhmäviestinnän käsitteeseen. Tarkastelen tässä tutkimuksessani vuosikertomustekstien toimijoita, joihin sisällytän myös yrityksen sidosryhmät. Tämän vuoksi sidosryhmäviestinnän ja sidosryhmien tarpeiden tarkastelu ovat tutkimukseni kannalta tärkeässä asemassa. Tutkimukseni liittyy laajasti tarkasteltuna yritysviestintään myös yleisellä tasolla.

Yrityksen sidosryhmäviestintä on moniulotteinen ja monia mahdollisuuksia tarjoava viestinnän alue. Sidosryhmäviestinnän yksi alalaji on talousviestintä, jonka piiriin myös vuosikertomus kuuluu. Vuosikertomus on yrityksen viestinnän välineenä kokenut monia muutoksia viime vuosina. Käsittelen tutkimukseni tässä osassa myös näiden muutosten pääkohtia.

2.2.1 Talousviestintä sidosryhmäviestinnän alalajina

Vuosikertomus kuuluu yrityksen talousviestintään ja on yksi talousviestinnän keskeisistä viestinnällisistä tuotoksista. Talousviestinnän kohderyhmiin kuuluvat muun muassa omistajat, sijoittajat, analyytikot, henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja rahoittajat. Talousviestintä voidaan määritellä sellaiseksi viestinnäksi, joka on sisällöltään taloudellista tai taloudelliselta kannalta kiinnostavaa. Sen tehtävänä onkin välittää tietoa ja ymmärrystä yrityksen talouteen vaikuttavista asioista. (Juholin 2006, 274-278.)

Sidosryhmäviestinnän ytimen tulisi muodostua niistä perusviesteistä ja teemoista, jotka organisaatio on määritellyt itselleen. Näitä viestejä ja teemoja muokataan ja sovelletaan tilanteiden ja sidosryhmien odotusten tai vaatimusten mukaan. Sidosryhmien jatkuva tai säännöllinen analysointi kuuluu viestinnän perusmäärittelyihin ja jatkuvaan suunnitteluun. Sidosryhmistä tai yhteistyö- ja kohderyhmistä käytetty käsite stakeholders käsitetään laajempaan yleisönä kuin tiedossa olevat ja tunnetut sidosryhmät, joista tärkeimpiä ovat henkilöstö, asiakkaat/jäsenet ja rahoittajat, sillä ilman niitä organisaatio ei voi toimia. Yrityksen muita tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi yhteistyökumppanit, viranomaiset ja media. (Juholin 2006, 203-210.)

Talousviestintä koskee kaikkia yrityksiä, ja lisäksi listayhtiöt joutuvat noudattamaan pörs-sitiedottamisen sääntöjä. Talousviestinnän suurin haaste on Juholinin (2006, 274) mukaan ison tietomäärän pelkistäminen vastaanottajaa kiinnostavaan ja puhuttelevaan muotoon. Yrityksen on oltava jatkuvasti tietoinen siitä, millainen tiedontarve ja vastaanottokyky sen eri sidosryhmillä on.

2.2.2 Vuosikertomuksen rooli sidosryhmäviestinnässä

Vuosikertomuksen kohderyhmiin kuuluvat Juholinin (2006, 292-293) mukaan analyytikot, asiakkaat, yrityksen henkilöstö, osakkeenomistajat, sijoittajat sekä muut sidosryhmät, jotka tarvitsevat tietoa yhtiön tilasta tai ovat yhtiöstä muuten kiinnostuneita. Vuosikertomus muokkaa voimakkaasti yrityksen yhteisökuvaa. Joissakin yrityksissä vuosikertomusta varten valitaan vuosittainen teema, joka toimii punaisena lankana läpi vuosikertomuksen. Vuosikertomuksen haasteena on välttää ilmaisujen ylistävyys ja kritiikittömyys. Vuosikertomuksissa saatetaan myös vaieta kielteisistä asioista tai ilmaista ne siten, etteivät vuosikertomuksen lukijat huomaa niitä.

Desmond (2003) määrittelee Juholinin tavoin yhdeksi vuosikertomuksen tärkeimmistä kohderyhmäksi yrityksen osakkeenomistajat, jolloin vuosikertomuksen fokuksena on näille osakkeenomistajille tuotettu arvo. Osakkeenomistajien lisäksi vuosikertomus on Desmondin mukaan suunnattu yrityksen muille sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille ja muille yhteistyötahoille. Vuosikertomus tuottaa paremman lopputuloksen, mikäli yritys viestii kaikkien vuosikertomuksen kohderyhmien kanssa. Vuosikertomus tuottaa Desmondin mukaan tyydyttävän kuvan yrityksen taloudenhoidosta vain, mikäli se kuvailee toimintojen syitä, arvoja sekä organisaation strategiaa. Ammattimaiset sijoittajat käyttävät vuosikertomusta perustana vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Yritysten tulisi Desmondin mukaan arvioida vuosikertomuksiaan niiden konseptin, sisällön, toimituksen sekä ajoituksen kautta sekä kysyä, kuinka tehokas osa vuosikertomuksilla on koko siinä prosessissa, jossa yritys kommunikoi kohderyhmiensä kanssa.

Yuthas ym. (2002) ovat tutkineet, onko vuosikertomusta käytetty viestimään läpinäkyvästi yrityksen toiminnasta vai välineellisesti pyrkimyksenä saada sidosryhmät toimimaan yrityksen edun mukaisesti. Yleisesti vuosikertomuksen luotetaan tarjoavan luotettavan esityksen yrityksen taloudellisesta todellisuudesta. Käytännössä vuosikertomusta käytetään myös muokkaamaan sijoittajien käsitystä ja näkemystä yrityksestä.

Yuthas ym. (2002) ovat osoittaneet, että toimitusjohtajan katsauksia ja johdon analyysiosioita käytetään strategisesti. Voidaan ajatella, että vuosikertomuksen muutkin osat ovat sidosryhmien tekemien päätösten kannalta oleellisessa osassa.

2.2.3 Vuosikertomuksen haasteita

Vuosikertomuksen haasteena on sen toimiminen useissa eri tehtävissä. Yrityksen eri sidosryhmät käyttävät vuosikertomusta eri tavoilla ja kaipaavat siksi hyvinkin erilaista tietoa. Yrityksen on kyettävä vastaamaan kaikkien eri sidosryhmien tarpeisiin. Osa vuosikertomusteksteistä pyritäänkin usein kohdistamaan tietyille sidosryhmille. Esimerkiksi liian yksityiskohtaisen numerotiedon esittämistä saatetaan joissakin tapauksissa välttää, koska siitä kiinnostuneiden sidosryhmien uskotaan tutustuvan yrityksen julkaisemaan tilinpäätösosioon.

Yrityksen strategiaa käsittelevät tekstiosiot ovat kuitenkin sellaisia, jotka on suunnattu kaikille yrityksestä ja sen toiminnasta kiinnostuneille tahoille. Vuosikertomuksissa näkee usein tehdyn hyvinkin erilaisia ratkaisuja tekstien ja esitettävän tiedon laajuuden suhteen. Vuosikertomusten tarkastelu on kiinnostavaa myös yrityskuvan vahvistamisen kannalta. Vuosikertomuksen kokoaminen on suurissa pörssiyrityksissä usein laaja projekti, johon osallistuu ihmisiä yrityksen eri funktioista. Tämän vuoksi vuosikertomuksessa saattaa olla tyyllillisesti hyvinkin vaihtelevia tekstejä. Osa teksteistä on keskittynyt numeeristen faktojen esittämiseen ja osa teksteistä puolestaan keskittyy kuvaamaan yrityksen tilannetta, mennyttä ja tulevaa.

Yleisen käsitteistön ja terminologian käyttäminen sekä keskittyminen konkreettisiin asioihin lisäävät vuosikertomuksen sisällön ymmärrettävyyttä ja lähestyttävyyttä. Tilinpäätösosion sisältämä tieto on luonnostaan abstraktia, monimutkaista ja raskaasti tiivistettyä. Johto voi esittää tällaiset tiedot vaikeasti ymmärrettävinä käyttäen toimiala- tai yrityskohdasta jargonia; sanoja, jotka eivät ole yleisessä käytössä tai lyhytkestoista tai idealistista terminologiaa. Yuthasin ym. (2002) tutkimustulokset antavat useita merkkejä myös siitä, että positiivista tulosityllätystä odottavat yritykset viestivät ymmärrettävämmiin ja selkeämpiin kuin keskivertoyritykset. (Yuthas ym. 2002.)

2.2.4 Vuosikertomuksen muutoksia viime vuosina

Vuosikertomus on kokenut viime vuosina paljon muutoksia. Muutokset liittyvät esimerkiksi kertomuksen rakenteeseen, laajuuteen, sisältöön sekä graafien ja kuvien käyttöön. Myös yritysten suhtautuminen ja panostus vuosikertomuksen tekemiseen on muuttunut. Yritykset eroavatkin nykyään yhä enemmän toisistaan myös vuosikertomuksen suhteen.

James Pethokoukis (2008) pohtii artikkelissaan *Annual Report R.I.P* niitä muutoksia, joita vuosikertomus on viime vuosien kuluessa kokenut. Pethokoukisin mukaan Internet on vaikuttanut vuosikertomuksiin siten, että tietoa siirretään yhä enemmän Internet-sivuille. Sen sijaan, että yritys kuluttaisi rahaa vaikuttavaan raporttiin, joka antaisi kokonaiskuvan yrityksestä ja sen yrityskulttuurista, voidaan lähettää numeropainotteisia, raskaita raportteja ja jättää sijoittajan vastuulle vierailta yrityksen Internet-sivuilla, mikäli he haluavat kattavamman kuvan. (Pethokoukis 2008.)

Yritysten voidaan Pethokoukisin mukaan nähdä jakautuneen kahteen leiriin. Toinen leiri pyrkii ainoastaan täyttämään vuosikertomukselle asetettavat minimivaatimukset ja tehdä teknisesti oikean ja lakia noudattavan raportin voidakseen sanoa tehneensä sen. Toinen leiri pyrkii välittämään liiketoimintansa ymmärtämistä raportin avulla. Tällöin raportin keskeiseksi kysymykseksi nousee, kuinka johto näkee liiketoiminnan kulloisessakin yhteydessä. Keskeistä on myös pohtia yrityksen kohtaamia haasteita ja tapaa kohdata ne. (Ma.)

Viime vuosikymmenten kuluessa yritysten vuosikertomukset ovat ulkoasultaan muuttuneet tylsistä taloudellisista dokumenteista värikkääksi markkinoinnin ja pr:n dokumenteiksi, jossa tilinpäätös on siirretty tekniseksi liitteeksi. Tämä muutos voidaan nähdä luonnollisena seurauksena muuttuvalle yritysten raportointiympäristölle (teknologiset, lainsäädännölliset ja säädökselliset muutokset) sekä muuttuvalle yritysjohton käytännölle. (Beat-tie ym. 2008.)

Iso-Britanniassa on tutkittu vuosikertomuksen pituutta ja sen kehittymistä viimeisten vuosikymmenten kuluessa. Tutkimustuloksen mukaan vuosikertomuksen pituus kasvoi vuodesta 1965 vuoteen 2004 mennessä 26 sivusta 75 sivuun. Tämä lähes kolminkertainen nousu heijastaa sekä pakollisen että vapaaehtoisen materiaalin ja tiedon kasvua. Vapaaehtoisen materiaalin lisääminen on kasvanut enemmän kuin pakollisen materiaalin. (Beat-tie ym. 2008.)

Käsittelen tutkimusaineistoni vuosikertomuksia näiden muutosten näkökulmasta tutkimukseni yhteenvedossa (luku 7). Tarkastelen muun muassa sitä, kuinka laajasti strategiasta puhutaan vuosikertomuksissa ja onko strategian yhteydessä havaittavissa tiedon siirtymistä muihin viestintävälineisiin ja -kanaviin.

2.3 Ruostumattoman teräksen markkinat ja kilpailu markkinoilla

Ruostumattoman teräksen markkinat ovat yksi tutkimusaineistooni liittyvä keskeinen tekijä. Markkinatilanne on talouskriisin myötä muuttunut entistä kiinnostavammaksi. Euroopassa on neljä merkittävää ruostumatonta terästä valmistavaa yritystä. Näiden neljän yrityksen vuosikertomukset ovat tutkimukseni tutkimusaineistona. Eurooppalaisten yritysten lisäksi maailmanlaajuisilla markkinoilla toimii myös kaksi suurta aasialaista teräsyhtiötä.

Vuoden 2008 aikana nousi vahvasti esille kysymys ruostumattoman teräksen markkinoilla vallitsevasta ylikapasiteetista. Suuret teräsyhtiöt ovat kasvattaneet tuotantoaan ja laajentaneet toimintaansa uusille alueille. Aasialaiset teräsyhtiöt ovat laajentaneet toimintaansa lähialueidensa ulkopuolelle. Markkinoille on syntynyt ylikapasiteettia, jolloin kilpailutilanne on kiristynyt.

Esimerkiksi Outokumpu toteaa vuoden 2008 vuosikertomuksessaan ruostumattoman teräksen markkinatilanteen muuttuneen merkittävästi vuoden 2007 aikana. Maailmanlaajuisen talouskriisi on vaikuttanut myös ruostumattoman teräksen kysyntään ja tuotantoon. Yksi ruostumattoman teräksen markkinoiden haasteena on Outokummun mukaan kasvava kapasiteetti Kiinan markkinoilla. Tuotantokapasiteetin kasvun todetaan saattavan johdattaa ylikapasiteettitilanteeseen, jolloin ruostumattoman teräksen tarjonta ylittää sen kysynnän Kiinassa. Tällainen tilanne vaikuttaa toteutuessaan koko maailman markkinoihin ja näin ollen siis myös eurooppalaisten teräsyhtiöiden toimintaan.

2.4 Tutkimusaineiston muodostavat yritykset

Esittelen seuraavaksi tutkimusaineistoni vuosikertomustekstit tuottaneet neljä eurooppalaista teräsyhtiötä. Yleisen yrityskuvan lisäksi esittelen myös yritysten strategiaa siltä osin kuin yritys on kertonut strategiastaan internet-sivuillaan vuonna 2009. Esittelyjen tiedot perustuvat yritysten vuosikertomuksiin sekä yritysten internet-sivuilla olevaan tietoon. Kaikki tutkimusaineistoni yritykset eivät kerro strategiastaan internet-sivuillaan.

2.4.1 Acerinox

Acerinox on espanjalainen ruostumatonta terästä valmistava yhtiö. Se on tuotantokapasiteetiltaan toiseksi suurin maailmanlaajuinen ruostumattoman teräksen tuottaja. Vuonna 2007 Acerinox työllisti yli 7 400 ihmistä. Acerinox on keskittynyt ainoastaan ruostumattoman teräksen tuotantoon. Tässä suhteessa se eroaa Outokummun kanssa ArcelorMittalista ja ThyssenKruppista, joilla on ruostumattoman teräksen lisäksi myös muita liiketoimintoja. Acerinoxin internet-sivuilla ei ole nähtävissä kuvausta yrityksen strategiasta.

2.4.2 ArcelorMittal

ArcelorMittal on maailman suurin integroitu teräsyhtiö, jonka tuotevalikoimaan kuuluu muun muassa ruostumaton teräs. ArcelorMittal työllistää 311 000 henkilöä yli 60 maassa. Vuosi 2007 oli ensimmäinen täysi vuosi Arcelorin ja Mittal Steelin yhdistymisen jälkeen. Vuonna 2007 ArcelorMittal tuotti noin 10 prosenttia maailman terästuotannosta ja sen liikevaihto oli 105,2 miljardia dollaria. ArcelorMittalin asiakkaita ovat muun muassa auto-teollisuus ja rakennusteollisuus. ArcelorMittal on listattuna New Yorkin, Amsterdamin, Pariisin, Brysselin, Luxemburgin, Barcelonan, Bilbaon, Madridin sekä Valencian pörseissä.

ArcelorMittal mainitsee Internet-sivuillaan tulevaisuuden tavoitteekseen sellaisen johtajuuden, joka muuttaa tulevaisuuden terästeollisuuden.

2.4.3 Outokumpu Oyj

Outokumpu Oyj on ruostumattomaan teräkseen keskittyvä kansainvälinen yhtiö. Yhtiö toimii noin 30 maassa ja se työllistää yhteensä runsaat 8 000 henkilöä. Outokummun liikevaihto vuonna 2008 oli 5 474 miljoonaa euroa. Outokummun päätuotteita ovat kylmä- ja kuumavalssatut ruostumattomat teräslevyt ja -nauha, putkituotteet, putkenosat sekä pitkät tuotteet. Yhtiön asiakkaita ovat muun muassa jakelijat, jatkojalostajat sekä lopputuote- ja projektiasiakkaat. Outokummun päämarkkina-alue on Eurooppa. Pääraaka-aineina ruostumattoman teräksen tuotannossaan Outokumpu käyttää ruostumatonta kierätysterästä, hiiliteräsromua, ferrokromia ja nikkeliä. Yhtiön visiona on olla kiistaton ykkö-

nen ruostumattoman teräksen valmistamisessa. Outokumpu on ollut listattuna Helsingin pörssissä vuodesta 1988. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Espoossa.

Nykyään yhtiö keskittyy pelkästään ruostumattoman teräksen tuotantoon. Outokummun strategia on muuttunut viimeisten vuosien aikana, minkä vuoksi strategian viestimistä on kiinnostava tutkia myös pidemmällä aikavälillä. Tämän vuoksi käyn tutkimukseni alussa lyhyesti läpi Outokummun vuosikertomukset kymmenen ja kahdenkymmenen vuoden takaa. Pyrin tällä valinnalla nostamaan esiin niitä muutoksia, joita strategian viestimisessä on tapahtunut.

2.4.4 ThyssenKrupp

ThyssenKrupp on yksi maailman suurimmista teknologiayrityksistä. Yritys työllistää yli 190 000 ihmistä maailmanlaajuisesti. Yrityksen päätuotteita ovat teräs ja palvelut, ja sen liikevaihto tilikautena 2006/2007 oli yli 51 miljardia euroa. Tuotannon rinnalla ThyssenKrupp keskittyy järjestelmäratkaisuihin sekä innovatiivisiin palveluihin viidellä segmentillä, jotka ovat teräs, ruostumaton teräs, teknologia, hissit sekä palvelut. ThyssenKrupp pyrkii optimoimaan tuotevalikoimansa taatakseen pitkän aikavälin kannattavuuden ja arvon.

ThyssenKruppin Internet-sivuilta löytyy yrityksen strategia ruostumattoman teräksen tuottajana. ThyssenKrupp kuvaa strategiaansa seuraavasti:

Strategian ytimen muodostaa jatkuva uusien sovellusten kehittäminen ruostumattoman teräksen segmentin tuotteille. Tämä kehitystyö on perustana markkina-aseman lujittamiselle ja laajentamiselle. ThyssenKruppin ruostumattoman teräksen segmentin kasvustrategia perustuu kolmeen peruspilariin, jotka ovat:

- *Ruostumattoman teräksen litteissä tuotteissa yrityksen tavoitteena on turvata kilpailukyky Euroopan markkinoilla.*
- *Asema globaalina ruostumattoman teräksen tuottajana vahvistuu, kun yritys laajentaa toimintaansa NAFTA-markkinoille.*

- *Seosaineissa ThyssenKrupp aikoo laajentaa liiketoimintaansa nikkeliseosaineisiin sekä titaniumiin.*

Näiden kasvutavoitteiden saavuttamiseksi toiminnassa olevissa yksiköissä modernisoidaan ja laajennetaan. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen ratkaisut erilaisiin tarpeisiin ja olemaan tehokas paikallinen yhteistyökumppani.

2.5 Strategiaa käsittelevät luvut vuosikertomuksessa

Olen valinnut tutkimusaineistoni muodostavat vuosikertomusten luvut käyttäen kriteereinä otsikointia, tekstin rakennetta sekä sijaintia vuosikertomuksessa. Acerinoxin vuosikertomuksen rakenne eroaa kolmesta muusta tutkimastani vuosikertomuksesta siten, että siinä näiden kriteereiden mukaista yhtenäistä lukua ei ollut löydettävissä. Tämän vuoksi valitsin Acerinoxin vuosikertomuksesta analysoitavat tekstipätkät muiden kriteerien avulla. Palaan näihin kriteereihin käytyäni ensin läpi otsikointiin, tekstin rakenteeseen sekä sijaintiin liittyvät kriteerit, joita käytin kolmen muun vuosikertomuksen strategiaa käsittelevän luvun löytämiseksi.

Valitsemani vuosikertomusten luvut on otsikoitu siten, että otsikossa mainitaan sana strategia. Tekstit sijaitsevat vuosikertomuksen alkuosassa ja niiden rakenne on yhdenmukainen siten, että tekstien alussa kuvataan strategiaa strategiakuvausten kautta. Strategiakuvausten jälkeen luvuissa siirrytään käsittelemään muita strategiaan liittyviä aihekokonaisuuksia, jotka käyn läpi luvussa 4.

ArcelorMittalın vuosikertomuksessa strategia tulee huomattavasti vähemmän esille kuin Outokummun ja ThyssenKruppin vuosikertomuksissa. ArcelorMittal on julkaissut vuosikertomuksen lisäksi Activity report -nimisen raportin. Kyseisessä raportissa kuvataan yhtiön toimintaa vuosikertomusta laajemmin ja siihen sisältyy huomattavasti kattavampi kuva strategiasta kuin vuosikertomukseen. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki Pethokoukisinkin (2008) tekemästä havainnosta, jonka mukaan yritykset ovat siirtäneet laajoja kuvauksia pois vuosikertomuksista esimerkiksi internetin puolelle. Tässä tapauksessa ArcelorMittal on nähnyt parhaaksi pitää vuosikertomuksensa tekstiosan suhteellisen lyhyenä ja siirtää laajemmat tekstit kokonaan erilliseen raporttiin. Käsittelem tässä tutkimuksessa hieman myös kyseessä olevaa ArcelorMittalın Activity report -julkaisua, koska pi-

dän sitä mielenkiintoisena ratkaisuna strategian esittämiselle. En kuitenkaan keskity tarkastelemaan Activity report -julkaisua tarkemmin, koska haluan keskittyä tutkimaan nimenomaan vuosikertomuksia.

Acerinox ei käsittele vuosikertomuksessaan strategiaa erillisessä tekstissä. Strategiasta puhumisen pystyy kuitenkin havaitsemaan Acerinoxin vuosikertomuksen muissa teksteissä. Acerinox on rakentanut vuoden 2007 vuosikertomuksensa siten, että kertomuksen lopussa käsitellään erikseen konsernin eri osia. Tämän vuoksi strategiasta puhutaan vuosikertomuksessa monella eri tasolla. Olen ottanut mukaan tähän tutkimukseen koko vuosikertomuksen ja käsittelen näin ollen myös esimerkiksi tytäryhtiöiden tai liiketoimintayksiköiden strategioiden viestintää, mikäli niistä puhutaan eri yhtiöiden vuosikertomuksissa.

Vertailun vuoksi kävin läpi myös Outokummun vuosikertomukset vuosilta 1988 ja 1997. Vuoden 1998 vuosikertomuksesta en löytänyt yhtään suoraa viittausta yrityksen strategiaan. Vuoden 1997 vuosikertomuksessa puolestaan on kertomusosan alkupuolella lyhyt teksti, joka on otsikoitu ”Toiminta-ajatus, strategiat ja tulostavoitteet”. Esimerkissä 2.1 on tekstissä esiintyvä lause, jossa selkeästi mainitaan strategia.

(2.1) Konsernin strategioissa lähivuosien ensisijainen kasvualue on kromista alkavan koko ruostumattoman teräksen tuotantoketju.

Esimerkin lauseessa on kiinnostavaa muun muassa se, että strategioista puhutaan siinä monikossa. Yhtiö ei siis viesti yhdestä, koko konsernin kattavasta strategiasta, vaan viittaa vuosikertomuksessaan useisiin eri strategioihin.

Edellä esittämieni perusteiden perusteella voi tiivistetysti sanoa, että olen valinnut tutkimuskohteenani olevat vuosikertomuksen luvut sillä perusteella, että ne täyttävät seuraavan kuvauksen asettamat vaatimukset:

Vuosikertomuksen strategiaa käsittelevä luku on sellainen, jossa esiintyy suoria viittauksia yhtiön strategiaan. Luvun otsikko antaa ymmärtää luvun käsittelevän yrityksen strategiaa tai vaihtoehtoisesti strategia nousee tekstissä selkeästi esille suorien strategiakuvausten kautta. Strategiaa käsittele-

vät luvut on rakennettu siten, että niissä esiintyy strategian kuvaus ja strategiaan keskeisesti liittyviä muita aihekokonaisuuksia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kuten tutkimukseni johdannossa mainitsin, tutkimukseni näkökulma on talousviestinnällinen. Tarkastelen vuosikertomusta, erästä talousviestinnän keskeistä välinettä, käyttäen kvalitatiivista tutkimusta ja semantiikkaa. Sisällönanalysista johtamani aiheanalyysi tarjoaa selkeän menetelmän keskeisten aihealueiden löytämiseen. Semanttiset roolit puolestaan mahdollistavat tekstien keskeisten toimijoiden löytämisen.

3.1 Aiheanalyysi

Käytän vuosikertomuksen strategiasta kertovien tekstien analysointiin aiheanalyysia. Aiheanalyysi on sisällönanalysista johtamani tutkimusmenetelmä. Sen menetelmät ovat samanlaiset kuin sisällönanalysissa, mutta kutsun menetelmää tässä tutkimuksessa aiheanalyysiksi korostaakseni tutkimukseni keskittymistä nimenomaan suurempien aihekokonaisuuksien hahmottamiseen.

Tutkimusmenetelmänä käyttämäni aiheanalyysi kuuluu menetelmänä laadullisen tutkimuksen piiriin. Aiheanalyysi on systemaattinen ja objektinen tarkastelutapa. Se sopii monien erityyppisten tekstien tarkasteluun, muun muassa organisaation viestinnän analysoimiseen. Aiheanalyysi perustuu teksteissä esiintyviin aihekokonaisuuksiin. Aiheanalyysissa aihe on identifioitavissa oleva viesti tai viestikokonaisuus. Aiheet valitaan suuremmasta joukosta valinnan avulla. (Ks. Esim. Neuendorf 2002, 1, 20, 71, 83.)

Keskityn tässä tutkimuksessa käyttämään aineiston analysointiin niin sanottua kuvailevaa aiheanalyysia. Kuvailevassa aiheanalyysissa keskitytään rajoittamaan johtopäätökset siihen aineistoon, jota tutkitaan (Neuendorf 2002, 53).

Olen lähtenyt tutkimuksessani liikkeelle rajaamalla tutkimukseni koskemaan strategiaa käsittelevissä teksteissä esiintyviä aihekokonaisuuksia. Olen käynyt aineiston muodosta-

vat vuosikertomukset läpi ja erotellut tekstistä tutkittavat kohdat. Tämän jälkeen olen etsinyt teksteistä keskeisiä aiheita ja muodostanut aiheista kokonaisuuksia.

Aiheanalyysin avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aiheanalyysi on tekstianalyysia ja siinä keskitytään etsimään tekstin merkityksiä. Aiheanalyysilla tarkoitetaan myös pyrkimystä kuvata tietyn tekstin sisältöä sanallisesti. (Mukaihen: Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-107.)

3.2 Semanttiset roolit

Semantiikka on yksi kielitieteen haara. Semantiikka on pragmatiikan tavoin kiinnostunut merkityksen tutkimisesta ja se keskittyy tarkastelemaan merkitysten luomista kielessä. (esim. Widdowson 2002, 53, 61.) Semantiikan ytimen muodostaa merkitysten luominen kielessä. Semantiikan ajatellaan yleisesti keskittyvän sanojen ja merkitysten tutkimiseen, mutta todellisuudessa semantiikan tutkimuskohteet ovat laajemmat. Se tarkastelee merkityksiä myös kielen muilla kuin vain sanatasolla olevia merkityksiä. (Widdowson 2002, 53.)

Semanttiset roolit ovat yksi semantiikan tutkimuskohde. Roolien kirjo on kielitieteellisessä kirjallisuudessa laaja. Pysyvimpinä rooleina voidaan nähdä agentin ja kokijan roolit huolimatta siitä, että molempien roolien semanttinen olemus on esimerkiksi Laitisen (1992, 60) mukaan varsin epätäsmällisesti määritelty.

Semanttiset roolit ovat väline kuvata argumentin suhdetta predikaattiin. Keskeisimmiksi osoittautuneita rooleja ovat Häkkisen (2003, 183) mukaan tekijä ja kohde. Kohteesta on käytetty myös nimitystä objekti tai objektiivinen. Kohde-termiä on käytetty myös kuvaamaan liikkeen tai muutoksen päätepistettä eli maalia.

Tässä tutkimuksessa käytän toimijoiden roolien määrittelemiseen seuraavia semanttisia rooleja: *agentti*, *kohde*, *instrumentti*, *kokija*, *paikka*, *lähde* ja *päämäärä*.

Agentti on lauseessa se, joka suorittaa toiminnan (esim. Yule 2004, 117). Agentti on usein ilmaistu lauseen kielipillisellä subjektilla ja kohde objektilla, mutta Häkkisen (2003, 183.) mukaan yhteys ei kaikissa tapauksissa ole näin yksioikoinen.

Mikäli agentti käyttää toista kokonaisuutta toiminnan suorittamiseen, tätä lauseen toista kokonaisuutta kutsutaan instrumentiksi eli välineeksi. Kokijan roolin täyttää lauseessa se kokonaisuus tai henkilö, joka tuntee, havaitsee tai jolla on jokin tila tai asema. Paikka, lähde ja päämäärä ovat niitä semanttisia rooleja, jotka viittaavat siihen, missä kokonaisuus tapahtuman kuvauksessa on. Kokonaisuus liikkuu lähteestä päämäärään. (Yule 2004, 117.) Taulukossa 1 on nähtävissä yhteenveto tässä tutkielmassa käytettävistä rooleista ja niiden määrittelyistä.

Taulukko 1. Semanttiset roolit (Lähde: Häkkinen 2003, 183-184, Yule 2004, 116-117)

ROOLI	KUVAUS
agentti	toiminnan suorittaja
kohde	toiminnan kohteena oleva asia, johon toiminta vaikuttaa
instrumentti	toiminnan toteuttamiseen käytettävä väline
kokija	kokija, havaitsija tai jossakin tilassa oleva
paikka	lauseessa olevien kokonaisuuksien paikka
lähde	lauseessa olevan asian siirtymisen lähtöpaikka
päämäärä	lauseessa olevan asian siirtymisen päämäärä

Sovellan valitsemaani roolijakoa tutkimuskysymyksiä esittelevän luvun mukaisesti selvittääkseni strategian suhdetta yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin sekä sitä, kuinka yritys puhuu itsestään strategiaa käsittelevissä vuosikertomusteksteissä. Tutkin myös pelkästään sitä, millaisia rooleja teksteissä ylipäätänsä esiintyy. Näitä rooleja tutkimalla voidaan muodostaa kuva siitä, millaisesta toiminnasta ja toimijoista yritykset vuosikertomustensa strategiasta puhuvissa osioissa kirjoittavat.

4 STRATEGIAA KÄSITTELEVIEN VUOSIKERTOMUKSEN LUKUJEN AIHEET

Tässä luvussa käsittelen strategiasta puhuvien vuosikertomuksen lukujen puheenaiheita ja teksteissä esiintyviä toimijoita. Olen käynyt tekstit läpi ja erotellut aiheanalyysia käyttäen niissä esiintyviä ja toistuvia aiheita. Aiheista voitaisiin käyttää myös nimitystä teema. Käyttämällä nimitystä aihe haluan kuitenkin korostaa sitä, että tutkimukseni keskittyy suurempien aihekokonaisuuksien hahmottamiseen. Tässä tutkimuksessa käyttämäni aiheen käsitettä selventää se, että aihealueet ovat sen laajuisia kokonaisuuksia, joiden sisältä on löydettävissä niihin sisältyviä teemoja.

Tutkimissani strategiaa käsittelevissä vuosikertomuksen luvuissa kuvataan sekä strategiaan liittyviä menneisyyden tapahtumia että niitä tulevaisuuden toimia, jotka liittyvät strategian toteuttamiseen. Näin ollen teksteissä käsitellään jo toteutunutta strategiaa että tulevaisuuteen liittyvää strategiaa. Strategiasta puhutaan erilaisten aiheiden kautta sen mukaisesti, millaisia tekijöitä yritys on päättänyt nostaa esille strategista puhumisen yhteydessä.

Käyn seuraavaksi läpi havaintoja, joita tein aiheanalyysin avulla analysoimistani vuosikertomusten luvuista. Esittelen niitä aihekokonaisuuksia, joita strategiaa käsittelevissä luvuissa esiintyi, ja esitän havaintoni vuosikertomusten välisistä yhtäläisyyksistä ja eroista näiden aiheiden suhteen. Sillä, mitä aiheita yritys nostaa teksteissään esille, on mahdollista vaikuttaa lukijan muodostamaan mielikuvaan yrityksestä ja sen strategian toteutumiseen liittyvästä liiketoiminnallisesta tai taloudellisesta kehityksestä. Tämän vuoksi näiden aiheiden tutkiminen ja tiedostaminen on tärkeää.

Keskeisiä teksteistä esiin nousseita aiheita ovat:

- strategiakuvaus
- kehitys
- tuloksenteko
- kannattavuus
- johtaminen

Nämä aiheet toistuivat eri yritysten vuosikertomusteksteissä. Osa aiheista oli selkeästi havaittavissa kaikkien tutkimieni vuosikertomusten teksteissä. Jotkin aiheet sen sijaan

nousivat vahvasti esiin jonkin yksittäisen vuosikertomustekstin yhteydessä. Käsittelen seuraavaksi näitä aiheita erikseen. Päädyin aihekohtaiseen esittelyyn yrityskohtaisen jaottelun sijasta, koska aihekohtainen jaottelu tarjoaa paremman kuvan havaitsemistani aihekokonaisuuksista ja niiden eroista.

4.1 Strategiakuvaus

Analysoimissani strategiaa käsittelevissä vuosikertomusten luvuissa on tavallista, että yritys kuvaa strategiaansa ja sen merkitystä liiketoiminnalleen. Usein strategian ja vision kuvaus sijoittui tekstiosion alkuun. Tutkimusaineistoni muodostavien vuosikertomusten välillä on havaittavissa eroja siinä, missä laajuudessa strategiasta, missiosta ja visiosta kerrotaan. Tämä on linjassa Santeman ym. (2005) tutkimustulosten kanssa. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että jotkut yrityksen jakavat paljon merkittävää informaatiota tavoitteistaan ja missiostaan, kun taas toiset ovat haluttomampia jakamaan tietoa muiden kanssa. Toisaalta Santeman ym. havaitsivat tutkimuksessaan myös, että melkein kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset kuvailivat strategiaansa vuosikertomuksessa tavalla tai toisella. Päädyin itse tähän samaan lopputulokseen. Kaikissa tutkimissani vuosikertomuksissa puhutaan strategiasta, mutta puhumisen tapa ja laajuus vaihtelevat yritysten välillä.

Strategian kuvaus esiintyy aiheena yleensä vuosikertomusten strategiasta puhuvan luvun alussa. Tästä voi päätellä, että strategian kuvaus toimii pohjana muiden lukuun sisältyvien aiheiden ymmärtämiselle.

Esimerkiksi ArcelotMittal kertoo vuosikertomuksensa strategiaa käsittelevän luvun aluksi strategiansa peruspilareista ja strategian merkityksestä yhtiön liiketoiminnalle.

(4.5) ArcelorMittal's success has been built on a consistent strategy that emphasizes size and scale, vertical integration, product diversity, continuous growth in higher value products and a strong customer focus. The Group has unique geographical and product diversification which reduces exposure to risk and cyclicality and responds to one of our core values: Sustainability. ArcelorMittal intends to continue to play a leading role in the consolidation of the global steel industry and to be the global leader in the

steel industry, in particular through this comprehensive business strategy.

ArcelorMittal on sijoittanut esimerkissä 4.5 esittämäni tekstipätkän aivan strategiaa käsittelevän tekstin alkuun. Tämä ei ole yllättävää, kun ottaa huomioon, että tekstin loppuosa keskittyy kuvaamaan niitä vuoden aikana tapahtuneita toimia, jotka liittyvät strategian toteutumiseen. Esittelemällä strategiansa pääpiirteet ennen näitä toimia ArcelorMittal luo vuosikertomuksen lukijalle pohjan ymmärtää toimien tärkeyttä yhtiön liiketoiminnalle.

Outokumpu tuo vuosikertomuksessaan selvästi esille sen, että se on siirtynyt strategiaansa uuteen vaiheeseen. Tämä saattaa osaltaan selittää sitä, miksi yhtiö painottaa strategiansa kuvailemista vuoden 2007 vuosikertomuksessaan. Outokumpu kertoo strategiaansa toteuttamisesta keskittyen strategian seuraavan vaiheen kuvaamiseen.

- (4.3) Strategian toteuttamisen toinen vaihe tähtää mittaviin muutoksiin asiakas- ja tuotejakautumassa sekä kasvuun Euroopan ulkopuolella.

Outokumpu kertoo vuosikertomuksessaan myös visiostaan seuraavasti:

- (4.4) Outokummun visio on olla kiistaton ykkönen ruostumattomassa teräksessä ja perustaa menestyksensä toiminnalliseen erinomaisuuteen. Vision toteuttaminen on jaettu kahteen vaiheeseen: ensin varmistetaan ykkösasema Euroopassa rakentamalla ja vahvistamalla toiminnallista erinomaisuutta, ja tämän jälkeen tavoitellaan maailmanlaajuis- ta johtoasemaa ruostumattomassa teräksessä laajentamalla toiminnallista erinomaisuutta. Perimmäinen tavoite on varmistaa merkittävä ja jatkuva yhtiön arvon kasvu osakkeenomistajille.

Myös ThyssenKrupp aloittaa analysoimani vuosikertomuksen luvun kertomalla strategiaansa roolista yrityksen toiminnassa ja kasvamisessa.

- (4.1) A forward strategy with sustainability high sales and earnings targets keeps ThyssenKrupp on growth course.

ThyssenKrupp kirjoittaa tekstissään myös eri liiketoimintasegmenttiensä strategioista. Esimerkiksi ruostumattoman teräksen segmentin kasvustrategiasta kerrotaan seuraavasti:

(4.2) The growth strategy of the Stainless segment also centers on expanding its presence on the NAFTA markets.

ThyssenKrupp ei kuitenkaan kuvaile strategiaansa kovin monipuolisesti ja tarkasti. Tästä voidaan päätellä, että yritys ei käytä vuosikertomustaan suoranaisesti strategian kuvauksen välineenä, vaan enemmän esimerkiksi strategian kannalta merkittävän johtajuuden ja taloudellisen tilanteen kuvaamisen välineenä. Esimerkiksi Outokumpu kirjoittaa visiostaan ja strategiastaan ThyssenKruppia laajemmin.

Kaikki kolme yritystä on rakentanut strategiakuvausten siten, että se kertoo, mikä merkitys strategialla on yrityksen liiketoiminnalle. Yritykset vaikuttavat painottavan strategiakuvauksissaan kasvua ja kannattavuutta.

4.2 Kehitys

Keskeisessä asemassa tarkastelemissani vuosikertomuksen luvuissa näytti olevan strategiaan ja sen toteutumiseen vaikuttava kuluneen vuoden aikana tapahtunut kehitys. Tämän kehityksen kuvaus sijoittui teksteissä strategian kuvauksen tavoin pääosin osioiden alkuun. Strategiaan liittyvällä kehityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista liiketoimintaan tai organisaatioon liittyvää kehitystä, joka tukee strategian toteutumista. Kehitys on sellainen aihe, joka on havaittavissa kaikkien neljän tutkimani yrityksen vuosikertomuksessa. Se, kuinka strategiaan liittyvästä kehityksestä kerrotaan, vaihtelee kuitenkin yrityskohtaisesti.

Esimerkiksi Acerinox kuvailee vuosikertomuksessaan erästä strategiaansa liittyvää keskeistä investointipäätöstä ja sen vaikutuksia seuraavasti:

(4.6) This decision represents a very important strategic step in Acerinox Group development, improving the assets distribution, which is already unique in the sector.

Kuvaamalla strategiaansa liittyvää investointipäätöstä tärkeänä strategisena askeleena, joka parantaa yrityksen liiketoiminnan jo ennestään hyviä puolia Acerinox lähettää vuosikertomuksen lukijalle viestin, että yrityksen toteuttamat toimet tukevat sen kehitystä. Tällöin voidaan ajatella, että strategia on niin sanotusti oikea eli vie yritystä oikeaan suuntaan.

ArcelorMittal kertoo analysoimassani tekstissä monista yritysostoista, joita se on kulu-
neen tilikauden aikana toteuttanut. ArcelorMittal tuo tekstissään selkeästi ilmi yritysosto-
jen merkityksen liiketoiminnalleen. Yhtiön Activity report -julkaisussa painotetaan fuusioi-
den ja yritysostojen asemaa yhtiön strategiassa.

(4.10) While ArcelorMittal growth plan is partly based on a strong organic expansion, Mergers and Acquisitions remain a key pillar of the Group's growth strategy as we seek to maximize the opportunities presented by our industry-leading position.

Tämä selittää sitä, miksi ArcelorMittalin vuosikertomuksessa puhutaan strategian yhteydessä lähes ainoastaan yrityskaupoista ja muista yhteistoiminnan muodoista.

Myös Outokumpu kuvaa vuosikertomuksessaan strategiaansa toteutumista tukevia toimiaan. Outokumpu kertoo tekstissä yhden strategiaansa liittyvän tavoitteen olevan korkean jalostusasteen erikoistuotteiden kapasiteetin lisääminen. Myöhemmin tekstissä Outokumpu kertoo tähän tavoitteeseen liittyvistä toimistaan.

(4.8) Tärkeänä askeleena korkean jalostusasteen erikoistuotteiden kapasiteetin laajentamiseksi Outokumpu päätti investoida yhteensä 550 milj. euroa ruostumattoman teräksen erikoislaatu-
jen tuotantoon Avesta Worksissa Ruotsissa.

Outokummun tekstissä on edellisen esimerkin tavoin kuvattu selkeästi myös muita strategiaan liittyviä tavoitteita ja niitä toimia, joita näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on kulu-
neen tilikauden aikana toteutettu. Outokumpu ottaa vuosikertomuksessaan kantaa myös strategian onnistumisen kokonaisuudessaan esimerkin 4.9 tavoin.

(4.9) Outokummun toiminnalliseen erinomaisuuteen perustuva strategia on saavuttanut todistetusti vahvoja tuloksia.

ThyssenKrupp on nimennyt tarkastelemassani luvussa kokonaisen kappaleen koskemaan strategista kehittymistä.

(4.7) Strategic development: growth in all segments

Kyseisessä kappaleessa ThyssenKrupp kertoo muun muassa liiketoimintansa taloudellisista tavoitteista sekä menestystekijöistään. Se kertoo myös niistä toimista, jotka ovat linjassa strategian kanssa ja jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen. Tällaisia toimia ovat muun muassa uusien tuotantolaitosten rakentaminen sekä yritysostot. Nostamalla strategiaan liittyvän kasvun ja kehityksen selkeästi esille erillisen otsikon avulla yritys auttaa vuosikertomuksen lukijaa hahmottamaan strategiaan liittyviä toimia. Tästä voi päätellä, että ThyssenKrupp ei koe tarpeelliseksi salata strategiaansa liittyviä asioita, vaan haluaa tuoda ne selkeästi lukijan nähtäville.

ThyssenKruppin vuosikertomus on siis rakennettu siten, että strategia tulee siinä selkeästi esille. Näin ollen se rakentaa Outokummun tavoin vuosikertomuksensa strategiasta kertovissa luvuissa selkeän kuvan strategian kehityksestä ja siihen liittyvistä toimista, jolloin strategiaa ja siihen liittyviä toimia ei yritetä salata. Sen sijaan esimerkiksi Acerinoxin vuosikertomuksessa yhtiön strategia ja siihen liittyvä liiketoiminnan kehitys on paljon vaikeammin havaittavissa kuin Outokummun ja ThyssenKruppin vuosikertomuksien luvuissa.

Kokonaisuudessaan voidaan ajatella, että yritykset kertovat strategiaan liittyvistä toimitaan eri laajuisesti. Se, millaisia toimia yritys nostaa esille, kertoo strategian keskeisistä osa-alueista. Strategiaan liittyvän liiketoiminnan kehityksen kuvaaminen tarjoaa yritykselle myös tilaisuuden vakuuttaa vuosikertomuksen lukija strategian oikeellisuudesta.

4.3 Tulokseteko

Taloudellinen tulos ja tulokseteko nousevat keskeisinä aihealueina esille Acerinoxin, Outokummun sekä ThyssenKruppin vuosikertomuksissa. Taloudellisen tuloksen nostaminen esille strategiasta puhuttaessa tukee Mantereen (2003, 9-10) käsitystä siitä, että

strategiaan liittyvät tavoitteet liittyvät yritysmaailmassa usein taloudelliseen menestykseen.

Acerinox ottaa strategiansa esille vuosikertomuksensa Economic report -osiossa.

(4.17) The correction of more than 29.000 \$ per Mt in the nickel price has affected not only the market demand but also the producers margins, particularly those like Acerinox, which commercial strategy needs warehouses to allow to have an stable presence in the markets so as to be able to supply the customers locally.

Acerinox näyttäisi käyttävän tulokseen liittyviä asioita ikään kuin selittävinä tekijöinä. Esimerkissä 4.17 kerrotaan nikkelin hinnan vaikutuksesta yrityksen strategiaan. Esimerkissä viestitään selkeästi Acerinoxin riippuvuutta yrityksen ulkoisista tekijöistä.

Outokumpu on otsikoinut vuoden 2007 vuosikertomuksessaan toisen analysoimistani luvista johdon strategia- ja tulosanalyysiksi. Tämä kuvaa hyvin sitä, kuinka merkittävästi kyseisessä tekstissä nousee esille yrityksen taloudellinen tulos ja sen arviointi. Päätämällä yhdistää strategia-analyysiin johdon tulosanalyysia Outokumpu rakentaa vuosikertomuksensa lukijalle mielikuvan, että taloudellinen tulos on selkeästi yhteydessä yrityksen strategiaan.

Outokumpu on koonnut tekstissään yhtiön taloudelliset tavoitteet seuraavasti:

(4.11) Outokummun taloudellisena tavoitteena on mahdollisimman suuren ja kestäväen taloudellisen lisäarvon tuottaminen osakkeenomistajien sijoittamalle pääomalle. Konsernin taloudelliset tavoitteet, jotka vastaavat visiota tulla ykköseksi ruostumattomassa teräksessä, tarkoittavat kasvun, kannattavuuden ja vakavaraisuuden kannalta:

- kasvun jatkamista markkinoita nopeammin
- sijoitetun pääoma tuottoa, joka on yli 13 % ja aina alan kilpailijoita parempi
- alle 75 %:n velkaantumisasastetta

Nämä taloudelliset tavoitteet on nostettu vuosikertomuksessa erilliseen laatikkoon, jolloin ne on nopeasti silmäiltäessäkin helppo havaita. Tämänkaltaisesta rakenteellisesta ratkaisusta voi päätellä, että yritys toivoo vuosikertomuksen lukijoiden havaitsevan taloudelliset tavoitteet nopeasti ja ymmärtävän niiden merkityksen yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumiseksi. Outokumpu ottaa tekstissään kantaa myös taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen.

- (4.12) Outokumpu saavutti taloudelliset tavoitteensa vuonna 2007. Sijoitetun pääoman tuotto oli 13,9 % (tavoite: yli 13 %). Velkaantumisaste parani edelleen 23,6 %:iin ja oli selvästi parempi kuin tavoitetaso, alle 75 %, mahdollistaen suuret investointipäätökset.

ThyssenKrupp puolestaan kuvailee keskipitkän aikavälin taloudellisia tavoitteitaan seuraavasti:

- (4.13) In the medium term we aim to achieve sustainable earnings before taxes and major nonrecurring items of €4 billion on sales of €60 billion.

Kuluneen tilikauden taloudellisen tuloksen arviointi nousee ThyssenKruppin teksteissä esiin monissa eri kohdissa. Tuloksesta kerrotaan selkeästi ja hyvin suoralla tavalla.

- (4.14) The ThyssenKrupp Group's earnings before interest and taxes (EBIT) increased by €684 million to €3,728 million in fiscal 2006/2007.

- (4.15) Average capital employed increased by €944 million to €18,000 million in 2006/2007. ROCE increased in the reporting year to 20.7%, compared with 17.9% a year earlier; the Group's WACC of 9% was thus again significantly exceeded.

Outokumpun vuosikertomuksessa kerrotaan tilikauden tuloksesta vastaavalla tavalla kuin ThyssenKruppin vuosikertomuksessa. Outokumpu on yhdistänyt tuloksen kertomiseen myös sitä selittäviä tekijöitä.

(4.16) Liikevoitto vuonna 2007 oli 589 milj. euroa. Liikevoitto laski vuoden 2006 ennätystasolta, koska nikkelin hinnan äkillinen romahdus jäädettiin kysynnän ja suisti vuoden alkupuoliskolla vahvoina pysyneet toimitukset erittäin matalalle tasolle vuoden 2007 jälkipuoliskolla.

Tuloksensa taustalla olevien tekijöiden lisäksi Outokumpu tarjoaa vuosikertomuksensa lukijoille tietoa myös yleisesti yhtiön kannattavuuden taustalla olevista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tätä käsittelem tarkemmin jäljempänä.

Strategian yhteydessä yrityksen taloudellisesta tuloksesta puhutaan konkreettisten tunnuslukujen ja tavoitteiden kautta. Vaikuttaa myös siltä, että tuomalla esiin taloudelliseen tulokseensa vaikuttavia tekijöitä yritys pyrkii perustelemaan strategiansa olemassaoloa ja oikeellisuutta. Kiinnostavaa on se, että vaikka yritykset tuovat jo toteutuneesta strategias- ta kertoessaan esiin selkeitä numeroita, eivät ne kuitenkaan tee samoin puhuessaan tulevaisuudesta. Santema ja van de Rijt (2001) ovat todenneet tutkimuksessaan, että vain harvat yritykset antavat vuosikertomuksessaan strategiaan liittyviä numeerisia tavoitteita.

4.4 Kannattavuus

Outokumpu kertoo analysoimassani vuosikertomustekstissä suhteellisen laajasti kannattavuuteensa vaikuttavista tekijöistä. Se eroaa tässä suhteessa paljon kolmesta muusta tarkastelemastani vuosikertomuksesta. Kyseisessä Outokummun vuosikertomuksen tekstiosiossa kirjoitetaan muun muassa seuraavasti:

(4.18) Outokummun tulokseen vaikuttaa keskeisesti ja suoraan ruostumattoman teräksen perushinnan kehitys. Suhdannevaihtelut ja erityisesti muutokset keskeisten asiakasteollisuuksien investoinneissa vaikuttavat markkinahintatasoon. Perushintojen muutokset johtuvat myös kysynnän vaihteluista jakelusektorin purkamis- ja kasvattamisvaiheiden aikana. Tämänhetkinen sidonnaisuus perinteisiin nikkeliä sisältäviin austeniittisiin standardilaatuihin altistaa Outokummun nikkelin hinnan heilahteluista johtuville kysynnän vaihteluille.

Kannattavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden kuvailu on Outokummun vuosikertomuksessa esillä huomattavasti vahvemmin kuin kolmen muun tutkimani yhtiön vuosikertomuksissa. Outokumpu analysoi suhteessa kilpailijoihinsa varsin yksityiskohtaisesti kannattavuuteensa vaikuttavia tekijöitä. Yhtiö nostaa tekstissä esille kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä niin yhtiön sisä- kuin ulkopuoleltakin. Aivan kyseisen kappaleen alussa Outokumpu toteaa seuraavasti:

(4.19) Outokummun kannattavuuteen vaikuttavat maailmantalouden suhdannevaihtelut ja erityisesti teollisuuden investointien määrä.

Selitys siihen, että Outokumpu käsittelee tekstissään laajasti sekä yhtiön tulosta että kannattavuutta, löytyy tekstiosion otsikoinnista. Jo sillä, että otsikoksi on valittu *Johdon strategia- ja tulosanalyysi*, yritys antaa valinnallaan kuvan, että sen strategia on vahvasti yhteydessä yhtiön kannattavuuteen. Strategiaan liittyvillä asioilla ja kehityksellä pyritään lisäämään liiketoiminnan kannattavuutta.

4.5 Johtaminen

ThyssenKrupp nostaa analysoimassani vuosikertomuksen luvussa vahvasti esille yhtiön johtamisen. ThyssenKruppin vuosikertomuksen analysoimassani luvussa on alaotsikko *Business management through value-based management*. Tämän otsikon alla ThyssenKrupp kertoo yhtiön johtamisesta ja siihen liittyvistä periaatteista.

(4.20) The Group is managed and controlled using a value-based management system. Our objective is to systematically and continuously increase the value of the enterprise – through profitable growth and a focus on businesses which offer the best development opportunities in terms of competitiveness and performance. An integrated control concept, value-based performance indicators as well as measures to enhance efficiency and optimize capital employed are key elements of our management system.

ThyssenKrupp käsittelee myös yhtiön avainlukuja johtamista käsittelevän kappaleen alla. Mielestäni tämä ratkaisu on kiinnostava ja lähettää lukijalle viestin siitä, että yhtiön kannattavuus ja johtaminen ovat selkeästi sidoksissa toisiinsa. Tämä tuodaan myös tekstin tasolla ilmi, kuten esimerkiksi 4.20 on nähtävissä.

Myös Outokumpu nostaa visiota ja strategiaa käsittelevässä tekstiosuudessa johtamisperiaatteiden esittelyn kautta vahvasti näkyville yhtiön johtamisen.

(4.21) Outokummussa on käytössä koko konsernia koskevat johtamisen periaatteet. Keskeisimmät johtamisen periaatteet ovat:

- Teemme rakentavia päätöksiä
- Saavutamme haastavia tavoitteita
- Luomme menestyvän joukkueen
- Innostamme huippusuorituksiin
- Rakennamme luottamusta ja kunnioitusta

ThyssenKruppista poiketen Outokumpu ei kuitenkaan sido johtamista tekstissään yhtiön taloudelliseen tulokseen ja kannattavuuteen.

ArcelorMittal puolestaan kertoo analysoimassani vuosikertomuksen osassa hallituksensa tapahtuneista muutoksista.

(4.22) On March 6, 2008 ArcelorMittal announced that Romain Zaleski had resigned from its Board of Directors. Mr. Zaleski joined the Board of Directors of ArcelorMittal in October 2006. Mr. Zaleski indicated his sole reason for resigning was to pursue other commercial interests in the steel sector.

Hallituksessa tapahtuneiden muutosten lisäksi ArcelorMittal ei Acerinoxin tavoin ota strategiaansa yhteydessä esille yrityksen johtamista tämän laajemmin.

Yrityksen johtamisesta puhutaan yhtiön määrittämien johtamisperiaatteiden ja johdossa tapahtuneiden selkeiden muutosten kautta.

5 TOIMIJOIDEN ROOLIT

Esittelen seuraavaksi analysoimissani vuosikertomusteksteissä esiintyvien toimijoiden saamia rooleja. Tarkastelemissani vuosikertomuksissa mainittiin strategiasta puhuttaessa useita eri toimijoita. Olen esittänyt teksteissä esiintyvät toimijat taulukossa 2, jossa toimijat on jaettu eri vuosikertomuksissa toistuviin toimijoihin ja sellaisiin toimijoihin, jotka esiintyvät vain jossakin yksittäisessä analysoimassani vuosikertomuksessa. Luvussa 5.2 esittän toimijat samankaltaisissa taulukoissa, mutta olen jakanut ne yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Tutkimalla sitä, millaisia rooleja nämä toimijat teksteissä saavat, voidaan muodostaa kuvaa siitä, millaisina tekijöinä yritys itse näkee yrityksen sisäiset ja ulkoiset toimijat suhteessa strategiaan.

Lähdin roolien analysoimisessa liikkeelle käymällä tekstit tarkasti läpi laatien luettelon kaikista eri toimijoista, joita teksteissä esiintyi. Taulukossa 2 on nähtävissä yhteenveto eri yhtiöiden teksteissä esiintyneistä toimijoista. Olen erotellut toimijat kahteen ryhmään: eri vuosikertomuksissa toistuviin toimijoihin sekä muihin teksteissä esiintyviin toimijoihin. Tällä jaolla haluan korostaa sitä, että yritysten välillä löytyy toimijoiden esiintymisessä sekä yhteneväisyyksiä että eroja. Nostamalla esiin oman strategiansa kannalta keskeisiä toimijoita yritys voi paremmin viestiä myös näiden toimijoiden roolia vuosikertomuksen lukijoille.

Taulukosta käy ilmi, että teksteistä löytyi esiintyvien sidosryhmien osalta joitakin yhtenäisiä piirteitä. Osa vuosikertomuksissa mainituista sidosryhmistä oli samoja eri yritysten vuosikertomusten välillä. Toisaalta yhtiöt nostivat teksteissään esiin myös sellaisia sidosryhmiä, joita toisilla yhtiöillä ei ollut.

Taulukko 2. Strategian yhteydessä esiintyvät toimijat

	Acerinox	ArcelorMittal	Outokumpu	ThyssenKrupp
Eri vuosikertomuksissa toistuvia toimijoita	Acerinox Group, The Group	ArcelorMittal, The Group	Outokumpu, yhtiö, konserni	ThyssenKrupp, our company, we
	customers		asiakkaat, loppukäyttö-asiakkaat	
	producers		ruostumattoman teräksen tuottajat	
		Board of Directors	hallitus, Outokummun hallitus	
		Arcelor Brasil, ArcelorMittal SSC Sverige		ThyssenKrupp Mexinox
			henkilöstö, työyhteisö	employees
Muita teksteissä esiintyviä toimijoita	commercial network	President and CEO, Lakshmi Mittal	perhe, ystävät, työtoverit	EU Commission
	Nisshin Steel	The ArcelorMittal EWC	jakelusektori	project teams, project members
		the Republic of Senegal	osakkeenomistajat	African companies
		the Republic of Mozambique		the segment holding companies
		the Company's research and development department		the Group's segments
		Romain Zaleski		
		Robert J. Skandalaris		

Taulukosta 2 on nähtävissä, että kaikki tutkimuskohteena olevat yritykset käyttävät itsensä paitsi virallista nimeään myös nimityksiä yhtiö tai konserni. ThyssenKrupp eroaa muista tarkastelemistani yhtiöistä käyttämällä vuosikertomusteksteissään monikon ensimmäistä persoonaa eli viittaavat itseensä pronomiinilla *me*, jolla viitataan koko yritykseen.

ThyssenKrupp jakaa tarkastelemissani teksteissä itsensä työntekijöiden lisäksi myös muihin pienempiin yksiköihin viitaten tytäryhtiönsä, yhtiön eri segmentteihin sekä erilaisiin projektitiimeihin. Myös Acerinox puhuu vuosikertomuksessaan konsernin eri osista. Niistä puhuttaessa ei kuitenkaan puhuta selkeästi yrityksen strategiasta tai siihen liittyvää toiminnasta, minkä vuoksi olen jättänyt ne tämän yhteenvedon ulkopuolelle.

ArcelorMittal on tutkimistani yhtiöistä ainoa, jonka vuosikertomuksessa esiintyy strategian yhteydessä nimeltä mainittuja henkilöitä. Yhtiö nostaa esille sekä hallituksestaan eronneen jäsenen että yrityskauppaan liittyvän henkilön.

Outokumpu tuo vuosikertomustekstissään esille erilaisia sidosryhmiä kolmeen muuhun yritykseen verrattuna. Outokumpu on ainoa, joka mainitsee tekstissään työntekijöidensä perheet. Toisaalta tekstissä viitataan myös ystäviin. Sekä perhe että ystävät ovat tässä yhteydessä normaalista työelämästä ulkopuolisia tahoja. Ne eroavat muista tekstissä mainituista sidosryhmistä siinä, että perhe ja ystävät eivät välttämättä ole kiinnostuneita yrityksestä muuten kuin läheisen ihmisen työpaikkana. Outokumpu viestii visiota ja strategiaa käsittelevässä tekstissään, että se huomioi yrityksen vaikuttavan myös muiden kuin pelkästään välittömien, yhtiön kanssa työ-, asiakas- tai muussa vastaavassa suhteessa oleviin, sidosryhmiin.

Outokummun strategiasta kertova vuosikertomuksen osuus eroaa muista tarkastelemissani teksteistä myös siten, että siinä mainitaan osakkeenomistajat. Muun muassa Desmond (2003) on määritellyt yrityksen osakkeenomistajat vuosikertomuksen kohderyhmäksi. Myös Juholin (2006, 292-293) toteaa, että osakkeenomistajat ovat yksi vuosikertomuksen kohderyhmistä. Onkin hieman yllättävää, ettei osakkeenomistajista puhuta enempää analysoimissani tekstiosioissa. Osakkeenomistajien esittäminen aktiivisessa roolissa strategian yhteydessä saattaisi tuoda strategian ikään kuin lähemmäs yhtiön omistajia. Muissa tarkastelemissani vuosikertomuksen strategiasta kertovissa luvuissa on kuitenkin havaittavissa piirteitä, joiden perusteella voi olettaa niiden olevan osoitettu myös yrityksen osakkeenomistajille. Tämä tulee esille muun muassa siten, että strategiasta kertomisen yhteydessä puhutaan yrityksen osingonjaosta ja siihen liittyvistä päätöksistä.

Outokumpu puhuu vuosikertomustekstissään ruostumattoman teräksen tuottajista. Myös Acerinox mainitsee vuosikertomuksessaan ruostumattoman teräksen tuottajat ja puhuu

itsestään yhtenä näistä tuottajista. Sekä Outokumpu että Acerinox siis puhuvat teksteissään kilpailijoistaan.

ArcelorMittal puhuu vuosikertomuksen strategiasta puhuvien lukujen tekstissään paljon toteuttamistaan yrityskaupoista ja yhteisyrityksistä. Tekstissä mainitaankin nimeltä useita yrityksiä, jotka liittyvät näihin yrityskauppoihin tai aloitettuun yhteistyöhön. ArcelorMittal korostaa tekstissään tätä puolta runsaasti, ja se vaikuttaakin olevan yksi yhtiön strategian keskeisistä tekijöistä, kuten luvussa 4.1.2 jo todettiin.

Acerinox ja Outokumpu mainitsevat strategiasta puhuttaessa asiakkaat. Outokummun vuosikertomuksessa ei kuitenkaan mainita asiakkaita useaan kertaan, vaan ne tulevan ilmi lähinnä yhden lauseen yhteydessä. Acerinox puolestaan puhuu strategiastaan kaupallisen verkostonsa yhteydessä. Myös kuluttajat ovat esillä kyseisessä vuosikertomuksen osiossa. Acerinox tuo asiakkaat esille strategian yhteydessä myös kertoessaan tauloudellisesta tuloksesta.

(4.17B) The correction of more than 29.000 \$ per Mt in the nickel price has affected not only the market demand but also the producers margins, particularly those like Acerinox, which commercial strategy needs warehouses to allow to have an stable presence in the markets so as to be able to supply the customers locally.

Olen jakanut tämän luvun siten, että lähden liikkeelle tarkastelemalla yrityksen roolia niissä vuosikertomuksen luvuissa, jotka on otsikoitu siten, että lukija ymmärtää niiden käsittelevän yrityksen strategiaa. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan muiden toimijoiden rooleja erottaen toisistaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset toimijat.

5.1 Yrityksen rooli strategiaa käsittelevissä vuosikertomusteksteissä

Kaikki tutkimusaineistossani mukana olevat yritykset viittaavat vuosikertomuksessa itseensä käyttäen yhtiön nimeä. Tämän lisäksi teksteissä käytetään myös termejä: *yhtiö*, *konserni*, *the Group*, *our/the company* ja *we*.

Acerinox puhuu vuosikertomuksessaan huomattavasti vähemmän strategiasta kuin kolme muuta tutkimaani yhtiötä. Tämän vuoksi Acerinoxin vuosikertomuksesta ei juurikaan voi nostaa esille selkeitä esimerkkejä siitä, millaisessa roolissa yhtiö esittää itsensä suhteessa strategiaan.

ArcelorMittal on kirjoittanut analysoimani vuosikertomustekstin tuomaan hyvin selkeästi esille yrityksen omia toimintoja strategian toteuttamiseksi. Tämä tulee esille siten, että ArcelorMittal on useassa kohdassa aktiivisessa roolissa lauseen agenttina eli tekijänä.

(5.1) *ArcelorMittal launches* its new global brand. Reflecting the company's aspirations, the brand's vision 'transforming tomorrow' is supported by three main values: Sustainability, Quality and Leadership.

(5.2) *ArcelorMittal starts* a share buy-back programme to repurchase class A common shares up to a maximum aggregate amount of \$590 million, or up to maximum of 27 million class A common shares, to be used either for supporting potential corporate opportunities or for cancellation.

ArcelorMittal kertoo strategiaa käsittelevässä tekstissään lukuisista yritysostoista ja fuusioista. Näissäkin lauseissa yhtiö on itse lauseen agentin roolissa.

(5.3) *ArcelorMittal acquires* two steel tube businesses from Vallourec (France). Both companies enjoy strong positions in the European steel tubes maker. This acquisition underlines ArcelorMittal's strategy to expand its business in the automotive sector, and further strengthens the Company's pipes and tubes business.

(5.4) *ArcelorMittal acquires* 100% of the shares of the Austrian steel distribution company Eisen Wagner GmbH.

ArcelorMittal on ilmoittanut, että sen strategian keskeisen osan muodostavat laajentuminen ja yritysostot. Tämä näkyy selvästi vuosikertomuksen strategiaan keskittyvässä osiossa, sillä ArcelorMittal nostaa tekstissä esiin monia yrityksiä, jotka se on ostanut tai joi-

den kanssa se on yhteistyössä. Näiden yritysten mainitseminen tuo hyvin selkeästi esille yritysostojen merkityksen ja aseman ArcelorMittalin strategiassa.

Yritysostoista puhuttaessa ArcelorMittal esittää itsensä agentin roolissa, kun taas toinen osapuoli on useimmiten kohteen roolissa. Ostettavat yritykset ovat lauseessa yksiköitä, joihin ArcelorMittalin toiminta vaikuttaa ja, jotka ovat lauseen tekemisen kohteena. Ne eivät kuitenkaan itse ole aktiivisessa roolissa. Tästä voi päätellä, että ArcelorMittal haluaa viestiä yritysostojen olevan sen omia valintoja ja selkeästi sen itsensä määrittelemää strategiaa tukevia päätöksiä.

Myös Outokumpun strategiaa käsittelevissä vuosikertomusteksteissä yhtiö esiintyy agentin roolissa.

(5.5) *Outokumpu saavutti* vuonna 2007 taloudelliset tavoitteensa...

Esimerkin 5.5 lause on yksinkertainen esimerkki siitä, kuinka yhtiön kuluneen vuoden toimintaa kuvataan vuosikertomuksessa. Myös esimerkissä 5.6 Outokumpu esittää itsensä agentin roolissa.

(5.6) *Yhtiö pyrkii* kasvattamaan loppukäyttöasiakkaiden ja projektimyynnin osuutta.

Yhtiö esittää havaintojeni perusteella itsensä usein strategian yhteydessä agentin roolissa ja kuvailee vuosikertomuksissa niitä vuoden kuluessa toteutuneita tekemisiä, joiden kautta yritys pyrkii kohti visiotaan. Yhtiön esiintyminen agentin roolissa ei ole yllättävää ottaen huomioon, että strategiaa käsittelevissä teksteissä kuvataan yleensä yrityksen toimintaa ja sen tavoitteita.

Outokumpu käyttää vuosikertomuksessaan strategiasta puhuttaessa myös passiivimuotoa. Tällöin strategiaan liittyvää toimijaa ei välttämättä voi tarkasti määrittää. Tähän voi olla useita eri syitä. Todennäköisesti yritys ei halua nostaa esille sen sisäisiä yksittäisiä tahoja, vaan strategia on asia, josta puhuttaessa viitataan koko yrityksen yhteiseen toimintaan ja päämääriin.

ThyssenKrupp saa analysoimassani vuosikertomuksen luvussa erilaisia rooleja, jotka tulevat esiin seuraavissa esimerkeissä.

(5.7) As part of our value-based management system, which is aimed at sustainably *increasing the value of the Company*, we are *pursuing* ambitious targets.

Esimerkin 5.7 virke on kiinnostava, koska ThyssenKrupp on siinä kahdessa eri roolissa. Lauseessa viitataan ThyssenKruppiin sekä käyttämällä termiä *the Company* että pronominia *we*. Lauseessa puhutaan yrityksen arvosta, jolloin yritys saa kohteen roolin. Toisaalta lauseen lopussa mainitaan, että yrityksellä on kunnianhimoisia tavoitteita. Tällöin yritys viittaa itseensä pronomiinilla *we* ja on lauseen agenttina. Lauserakenteen kannalta katsottuna yritys puhuu itsestään monikon ensimmäisessä persoonassa päälauseessa. Lauseen sisällä olevassa relatiivilauseessa se sen sijaan viittaa itseensä termillä *the Company*.

Persoonapronominien käyttäminen viitatessa yritykseen voidaan tulkita lähentäväksi tekijäksi. Yritys personoi itsensä ja tuo itsensä näin ollen lähemmäs vuosikertomuksen lukijaa. Käytettäessä pronominia *me*, yritys antaa kuvan, että kaikki sen työntekijät osallistuvat toimintaan. Strategiasta puhuttaessa tämä antaa kuvan, että strategiaa toteuttavat yrityksessä olevat ihmiset.

Yhtiön esiintyessä agentin roolissa on sen yhteydessä havaintojeni mukaan sellaisia aktiivisia ja tulevaisuuden toimintaan viittaavia verbejä kuin *tavoitella* ja *pyrkiä*. Olemalla agentin roolissa vuosikertomuksen strategiasta kertovassa luvussa yritys luo vahvasti sen kuvan, että strategia on jotakin, jota yritys toiminnallaan toteuttaa ja jonka toteuttamiseen se pyrkii myös erilaisten päätöstensä kautta.

Yritys on analysoimissani teksteissä agentin lisäksi myös muissa rooleissa. Esimerkiksi ThyssenKrupp esiintyy analysoimassani tekstissä myös kokijan roolissa.

(5.8) A forward strategy with sustainably high sales and earnings targets *keeps ThyssenKrupp* on growth course.

Tässä esimerkissä ThyssenKrupp on lauseen kokija. Strategia on lauseessa agenttina ja sen aikaansaama toiminta vaikuttaa ThyssenKruppiin.

Tutkimissani teksteissä viitattiin koko yrityksen lisäksi myös yrityksen sisäisiin ryhmiin. Esimerkiksi Outokumpu kirjoittaa teksteissään henkilöstöstä. ThyssenKrupp, joka viittaa itse yritykseenkin kaikkein monipuolisimmalla termivalikoimalla, mainitsee myös eniten yrityksen sisäisiä tahoja. ThyssenKrupp kirjoittaa vuosikertomuksessaan muun muassa yrityksen segmenteistä, projektiryhmistä sekä työntekijöistä. ThyssenKrupp erottaa myös konserninsa eri osia puhuen esimerkiksi ThyssenKrupp Mexinoxista.

On kiinnostavaa tutkia myös sitä, millaisten toimijoiden kanssa yhtiö esittää itsensä samassa lauseessa ja millainen suhde yhtiön ja muiden toimijoiden saamalla rooleilla on toisiinsa. Tämän tutkiminen antaa kuvan siitä, kuinka yritys näkee itsensä suhteessa muihin strategiaan liittyviin toimijoihin.

Acerinox mainitsee itsensä yhteydessä valmistajat sekä asiakkaat. Esimerkin 4.17B lauseessa Acerinox on samassa semanttisessa roolissa valmistajien ja asiakkaiden kanssa. ArcelorMittal mainitsee samassa lauseessa yrityksen itsensä kanssa suuren määrän yritysosoihin liittyviä yrityksiä sekä yhden konserniinsa kuuluvista yhtiöistä. Kiinnostavaa näissä useissa esimerkeissä on se, että ArcelorMittal on aina lauseessa agentin roolissa ja muut tekijät ovat useimmiten teeman roolissa. Tämä on ymmärrettävää, kun yritys kertoo useista yritysosistaan. Tällöin ArcelorMittal on itse lauseessa aktiivisessa roolissa ja yritysoson aktiivisena puolena.

Outokumpu puhuu itsestään samassa lauseessa muun muassa loppukäyttöasiakkaiden kanssa. Tämä lause on nähtävissä esimerkissä 5.6. Lauseessa yhtiö on itse lauseen agentti ja loppukäyttöasiakkaat lauseen teema. ThyssenKrupp eroaa kolmesta muusta yhtiöstä siinä, että se ei mainitse itsensä kanssa samassa lauseessa lainkaan muita sidosryhmiä. ThyssenKrupp mainitsee strategiaa käsittelevässä tekstissään runsaasti eri sidosryhmiä, mutta niitä ei rinnasteta toisiinsa saman lauseen sisällä.

Kun yhtiö puhuu itsestään samassa lauseessa strategian kanssa, se sai esimerkkilauseissa useimmiten joko agentin tai kohteen roolin. Yhtiö oli siis monessa tapauksessa joko lauseessa mainitun toiminnan tekijä tai vaihtoehtoisesti kohde, johon tekeminen vaikuttaa. Se, että strategiasta puhutaan instrumenttina, joka vie yrityksen kohti tulevaisuu-

den tilaa, on linjassa useiden strategian määritelmien kanssa. Olen aikaisemmin tässä tutkielmassa esittänyt muun muassa Åbergin (2002, 50) määritelmän, jonka mukaan misio on se strategian elementti, joka yhdistää yrityksen halutun tulevaisuuden tilan, vision, yrityksen menneisyyteen.

Kokonaisuudessaan yhtiöt viittaavat itseensä useilla eri tavoilla vuosikertomuksensa strategiaan käsittelevissä teksteissä. Yhtiöt viittaavat itseensä sekä yksikön kolmannessa että monikon ensimmäisessä persoonassa. Erikoista ei ole sekään, että yritys nostaa teksteissä esiin pienempiä yhtiön sisällä olevia ryhmiä kuten henkilöstön tai yhtiön johtoryhmän.

5.2 Muiden toimijoiden roolit

Olen jakanut analysoimissani vuosikertomusteksteissä yrityksen itsensä lisäksi esiintyneet toimijat yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Olen toteuttanut jaon sen perusteella, millaisessa juridisessa suhteessa tahot ovat yritykseen. Näin ollen olen luokitellut esimerkiksi hallituksen ja konserniin kuuluvat eri yhtiöt yrityksen sisäisiksi toimijoiksi. Kaikissa analysoimissani vuosikertomusteksteissä esiintyi sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia toimijoita.

5.2.1 Yrityksen sisäisten toimijoiden roolit

Analysoimissani vuosikertomusteksteissä esiintyi sekä eri vuosikertomuksissa toistuvia yrityksen sisäisiä toimijoita että sellaisia sisäisiä toimijoita, jotka esiintyivät ainoastaan jossakin yksittäisessä vuosikertomuksessa. Yhteenveto teksteissä esiintyvistä yrityksen sisäisistä toimijoista on nähtävissä taulukossa 3.

Taulukko 3. Yrityksen sisäiset toimijat

	Acerinox	ArcelorMittal	Outokumpu	ThyssenKrupp
Eri vuosikertomuksissa toistuvia toimijoita		Board of Directors	hallitus, Outokummun hallitus	
		Arcelor Brasil, ArcelorMittal SSC Sverige		ThyssenKrupp Mexinox
			henkilöstö, työyhteisö	employees
Muita teksteissä esiintyviä toimijoita	commercial network	President and CEO, Lakshmi Mittal		project teams, project members
		The ArcelorMittal EWC		the segment holding companies
		the Company's research and development department		the Group's segments
		Romain Zaleski		

Yhtiön hallitus esiintyy toimijana sekä ArcelorMittalin että Outokummun vuosikertomuksessa. Hallitus on kiinnostava sidosryhmä, koska sen rooli yrityksessä on ikään kuin ulkoisten ja sisäisten toimijoiden rajalla. Toisaalta hallitus on yrityksen toiminnallinen elin, jonka olemassaolo on säännelty. Toiselta kannalta katsottuna hallitus on omistajia edustava, ainakin osittain yrityksestä riippumaton toimija.

ArcelorMittalin vuosikertomuksessa hallituksesta puhutaan kahdessa eri yhteydessä. Ensimmäisessä esimerkissä kerrotaan hallituksen kokoonpanon muuttumisesta.

(4.22B) On March 6, 2008 ArcelorMittal announced that Romain Zaleski had resigned from its Board of Directors. Mr. Zaleski joined the Board of Directors of ArcelorMittal in October 2006. Mr. Zaleski indicated his sole reason for resigning was to pursue other commercial interests in the steel sector.

Esimerkin 4.22B lauseessa yhtiön hallitus on lähteen roolissa. Hallituksesta puhutaan ArcelorMittalin vuosikertomuksessa myös sen tekemien päätösten ja kehitystyön yhteydessä.

(5.10) In April 2008, *the Board of Directors completed* a review of certain provisions of the Memorandum of Understanding dated 25 June 2006 and amended on 5 November 2006 (the “MoU”), to adapt the MoU to the Company’s needs in the post-merger and post-integration phase. In particular, *the Board* has decided to create the role of Lead Independent Director.

Tässä esimerkissä on nähtävissä, että hallitus esitetään selkeästi agentin roolissa. Hallitus on siis tekemistä toteuttava taho.

Outokummun strategiaa käsittelevässä tekstiosiossa yhtiön hallituksesta puhutaan yhtiön osinkopolitiikan yhteydessä.

(5.11) *Hallitus on vahvistanut* osinkopolitiikan, jonka mukaan maksettavien osinkojen tulee olla suhdannekierron aikana vähintään kolmasosa yhtiön kauden voitosta, ja tavoitteena on maksaa osakkeenomistajille vakaata vuotuista osinkoa.

Hallitus on tässä esimerkissä agentin roolissa. Hallitus on yksi niistä harvoista yrityksen organisaatioon kuuluvista ryhmistä, joita Outokummun vuosikertomuksessa mainitaan erikseen. Hallitus mainitaan myös tekstin toisessa kohdassa osinkopolitiikan yhteydessä.

(5.12) *Outokummun hallitus on hyväksynyt* konsernin osinkopolitiikan muutoksen, jolla korostetaan osinkojen maksun vakauden tärkeyttä.

Myös tässä lauseessa hallitus toimii edellisen esimerkin tavoin lauseen agenttina. Hallitus esitetään lauseessa osana yhtiön organisaatiota, ikään kuin yhtiölle kuuluvana toiminnallisena elimenä. Tämä ilmaistaan lauseessa genetiivimuodolla.

Hallituksen esiintyminen pääosin agentin roolissa vahvistaa mielikuvaa siitä, että hallitus on yhtiön sisäinen toiminnallinen elin. Hallituksen ollessa agentin roolissa on sen yhteydessä esimerkiksi sellaisia verbejä kuin *päätää* ja *hyväksyä*. Näillä verbivalinnoilla ja päätöksellä esittää hallitus agentin roolissa hallitukselle rakennetaan päätöksentekoon perustuvaa vaikutusvaltaa. Vuosikertomuksen lukijalle annetaan kuva, että hallituksen päätökset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja strategiaan.

Tytäryhtiöt esiintyvät toimijoina ArcelorMittal ja ThyssenKruppin vuosikertomuksissa. Näillä kahdella yhtiöllä on laaja liiketoiminta ja kuten edellä todettiin yritysostot ja fuusiot ovat tärkeä osa ArcelorMittal ja ThyssenKruppin strategiaa, joten en kokenut yllättävänä, että tytäryhtiöt mainittiin myös vuosikertomuksen strategiaa käsittelevissä tekstiosiossa.

ArcelorMittal mainitsee analysoimassani vuosikertomustekstissä kaksi tytäryhtiötään, jotka ovat Arcelor Brasil ja ArcelorMittal SSC Sverige. Arcelor Brasil mainitaan tekstissä vain lyhyesti kerrottaessa, että ArcelorMittal sai syyskuussa 2007 päätökseen yritysoston, jonka jälkeen yhtiö saavutti 100 prosentin omistussuuden Arcelor Brasilista.

(5.13) *ArcelorMittal owns 100% of Arcelor Brasil after having completed the acquisition of all its outstanding shares.*

Arcelor Brasil on esimerkin 5.13 kohde. Se on lauseessa siis sellainen toimija, johon yrityksen toiminta eli tässä tapauksessa omistaminen kohdistuu.

ArcelorMittal SSC Sverige mainitaan tekstissä uuden yhteisyrityksen yhteydessä. Samassa kohdassa puhutaan myös yrityksen ulkoisesta toimijasta, jonka roolia tässä lauseessa analysoin seuraavassa luvussa.

(5.14) *On January 28, 2008 ArcelorMittal, through its steel service center subsidiary SSC Sverige, and BE Group finalized details on the creation of a 50/50 processing flat carbon steel joint venture in Sweden. The deal is subject to review by the competition authorities. This joint venture between ArcelorMittal SSC Sverige, located in Karlstad, and the BE Group facility, in Borlänge, will form the third largest producer on the Swedish market, with a*

market share of 20%, shipments of 120,000 tonnes and a turnover of more than €80 million.

Tässä esimerkissä ArcelorMittal SSC Sverige on välineen roolissa. Tekstissä annetaan kuva, että tytäryhtiö on se kokonaisuus, jota ArcelorMittal käyttää uuden yhteisyrityksen toteuttamiseen.

ThyssenKruppin vuosikertomuksen strategiaa käsittelevässä osiossa puhutaan konsernin tytäryhtiöstä ThyssenKrupp Mexinox:sta.

(5.15) In the future, the Mexican stainless steel subsidiary *ThyssenKrupp Mexinox* will also be supplied with hot-rolled coil from this location.

Tässä Esimerkissä ThyssenKrupp Mexinox on lauseen päämäärä. Lause on passiivimuodossa, jolloin siinä ei ole näkyvillä toimintaa toteuttavaa agenttia. ThyssenKrupp Mexinox on kuitenkin lauseessa se toimija, joka on toiminnan päämääränä eli jolle toimitaan kylmävalssattua levytuotetta uudesta toimipisteestä.

Tytäryhtiöt esiintyvät teksteissä erilaisissa rooleissa eikä esimerkkien välillä ole havaittavissa selkeitä yhteneväisyyksiä. Tästä voidaan päätellä, että tytäryhtiöt ovat strategiasta kertovissa vuosikertomuksen luvuissa mukana monissa eri yhteyksissä ja ne saavat erilaisia rooleja toiminnan kuvauksessa.

Henkilöstö ja työntekijät ovat esillä sekä Outokummun että ThyssenKruppin vuosikertomuksessa strategian yhteydessä. Esimerkissä Outokumpu esittää yhden strategisista tavoitteistaan.

(5.16) Arvon ylläpitäminen *kehittämällä* jatkuvasti *henkilöstöä* ja pitämällä asiakas kaiken toiminnan keskipisteessä.

Tässä esimerkissä henkilöstön lisäksi ovat esillä asiakkaat, joiden roolia lauseessa analysoin seuraavassa luvussa. Henkilöstö esiintyy lauseessa kohteen roolissa. Henkilöstö on siis tässä esimerkkilauseessa sellainen sidosryhmä, joka on kehityksen kohteena eli

henkilöstö ei ole lauseessa aktiivisen toimijan roolissa. Esimerkissä 5.17 henkilöstö esitetään päämäärän roolissa puhuttaessa yhtiön työntekijöistä.

(5.17) Terve ja myönteinen työyhteisö *on työntekijälle* merkittävä voimavara, joka koituu myös perheen, ystävien ja työtovereiden hyväksi.

ThyssenKrupp esittää vuosikertomustekstissään suhteellisen monta yhtiön sisäistä piennempää ryhmää. Eräs erikseen mainittu ryhmä on yhtiön työntekijät.

(5.18) The program *is rounded off* by a training concept *for employees* in the separate project areas.

Esimerkissä 5.18 ThyssenKrupp puhuu työntekijöistään, jotka ovat lauseen kohde. Lauseessa yhtiön kehittämä ohjelma, ja siihen liittyvä koulutuskonsepti vaikuttavat työntekijöihin. Työntekijät esitetään tahona, joka on koulutuksen kohde.

Työntekijät esitetään siis teksteissä kohteen tai päämäärän roolissa. Ne ovat sellainen taho, johon useimmissa tapauksissa yhtiön toteuttama toiminta vaikuttaa.

On yllättävää, että ainoastaan kaksi neljästä tutkimastani yhtiöstä esittää henkilöstön toimijana strategiansa yhteydessä. Tämä saattaa kuitenkin selittyä sillä, että usein henkilöstön ajatellaan sisältyvän yhtiöön, eli puhuttaessa yhtiöstä ja sen toimista yhtiö haluaa viitata koko henkilöstöönsä. Työntekijöitä ei kuitenkaan esitetä strategiaan liittyvän toiminnan toteuttajina eli aktiivisina tekijöinä erillään koko yhtiöstä, mikä luo mielestäni vahvasti kuvaa yhtiöstä, joka toteuttaa strategiaa kokonaisuutena eikä niinkään yksittäisten henkilöstöryhmien tai työntekijöittensä kautta.

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan niitä toimijoita, jotka esiintyvät ainoastaan jonkin tutkimani yhtiön vuosikertomuksessa. Nämä toimijat eivät siis olleet yhteisiä eri vuosikertomuksille.

ArcelorMittal mainitsee vuosikertomuksensa strategiaa käsittelevässä osuudessa hallituksen ja tytäryhtiöiden lisäksi neljä yrityksen sisäistä toimijaa. Nämä ovat yhtiön toimitus-

johtaja, The European Works Council (EWC) of ArcelorMittal, yrityksen tutkimus- ja kehitysyksikkö sekä hallituksen jäsen Romain Zaleski.

Toimitusjohtaja Lakshmi Mittal mainitaan ArcelorMittalin vuosikertomustekstissä kerrottaessa uuden kasvustrategian esittelemisestä.

(5.20) ArcelorMittal holds its Investor Day in New York and L'azaro C'ardenas on March 27-28. *President and CEO, Lakshmi Mittal, introduces the three dimensional growth strategy for reducing risk (sustainability) and continued growth consisting of product, value chain and distribution.*

Tässä lauseessa yhtiön toimitusjohtaja on agentin roolissa. Lauseessa kerrotaan, että toimitusjohtaja on esitellyt kasvustrategian, jolloin toimitusjohtaja esitetään lauseen toimintaa toteuttavana tekijänä. Tästä voi päätellä, että toimitusjohtajalle annetaan tekstissä aktiivinen rooli. Tekstissä annetaan kuva, että toimitusjohtaja on keskeisessä asemassa kerrottaessa sijoittajille yhtiön strategiasta.

The ArcelorMittal EWS mainitaan tekstissä ainoastaan lyhyessä kappaleessa, jossa kerrotaan kyseisen toimielimen perustamisesta.

(5.21) *The European Works Council (EWC) of ArcelorMittal is installed. The ArcelorMittal EWC represents all employees from within the EU 27, 130,000 employees in total, and has 54 members.*

ArcelorMittal EWC on edellisen esimerkin tekstissä kahdessa eri roolissa. Ensimmäisessä lauseessa kuvailaan EWC:n perustamista, jolloin ArcelorMittal EWC voidaan nähdä lauseen kohteena. Lause on passiivissa, jolloin sen agentti ei ole määriteltävissä. Lauseessa oleva toiminta eli perustaminen kuitenkin vaikuttaa ArcelorMittal EWC:n olemassaoloon. Toisessa lauseessa ArcelorMittal EWC on lauseen agentti. Sen kerrotaan edustavan kaikkia tiettyyn ryhmään kuuluvia työntekijöitä, jolloin se on lauseen toimintaa toteuttavana tahona.

ArcelorMittalin **tutkimus- ja kehitysyksikkö** tulee esiin kerrottaessa uudesta teknologias-
ta.

(5.22) On January 24, 2008, ArcelorMittal inaugurated Arceo, its industrial prototype vacuum plasma steel coating line, in Liège, Belgium. The technology behind this prototype *was developed by the Company's research and development department* in partnership with the Walloon region of Belgium in order to provide new uses for flat steel products and to expand the Company's product range.

Esimerkissä esittämässäni lauseessa ArcelorMittalin tutkimus- ja kehitysyksikkö on lauseen agentti. ArcelorMittal on ilmoittanut tuotevalikoimansa laajentamisen olevan yksi sen strategiaa tukevista tekijöistä. Esimerkissä kerrotaan uudesta teknologiasta, jota yhtiön tutkimus- ja kehitysyksikkö on ollut toteuttamassa. Näin ollen vuosikertomuksessa kuvataan hyvin yhtiön tutkimus- ja kehitysyksikön toiminnan merkitystä yhtiön strategian toteuttamiselle.

Neljäs tässä käsittelemäni ArcelorMittalin vuosikertomuksessa esiintyvä sellainen toimija, joka ei esiinny muiden yhtiöiden vuosikertomuksissa on **yhtiön hallituksen jäsen Romain Zaleski**. Se tekstikohta, jossa Romain Zaleski on esillä, on esitetty esimerkissä 4.22B. Kyseisessä esimerkissä kerrotaan hallituksen kokoonpanon muuttumisesta ja Romain Zaleskin erosta. Romain Zaleski on esimerkissä sekä kohteen että agentin roolissa. Hallituksella on keskeinen rooli yhtiön strategian kannalta, jolloin on perusteltua, että hallituksen kokoonpanossa tapahtuvat muutokset ovat esillä myös vuosikertomuksessa strategian yhteydessä. Hallituksen jäsenille ei kuitenkaan anneta ArcelorMittalin vuosikertomuksessa selkeästi strategian toteuttamiseen vaikuttavaa aktiivista roolia.

ThyssenKruppin vuosikertomuksessa nostetaan esille yhtiön sisäisiä **projektitiimejä sekä projektien jäseniä**.

(5.23) One of ThyssenKrupp best's objectives is for successful projects to be transferred to other segments and areas. In addition to the program's internet-based platform best plaza, numerous events are held to encourage knowledge sharing among Group companies. One such event is the "Best Practice Fair", in which *project*

teams present their experience and provide participants with ideas and impetus for new projects at their own companies.

Esimerkissä 5.23 projektiryhmät ovat lauseen agentti. Ne esittävät ajatuksiaan ja kokemuksiaan muille yhtiön sisäisille tahoille. Projektitiimien lisäksi ThyssenKrupp mainitsee tekstissään toisessa kohdassa projektien jäsenet.

(5.24) Eight pilot projects were then launched to test various performance enhancement processes. Upon successful completion of these projects, so-called subject experts from all segments will secure the success of the initiative by supporting further projects in their areas, *training project members* in the use of tools and driving knowledge transfer in the Group.

Edellisessä esimerkissä projektien jäsenet ovat lauseessa kohteen roolissa. Ne ovat lauseessa kerrotun koulutuksen kohteena. ThyssenKrupp tuo vuosikertomuksensa strategiasta kertovassa osuudessa mielestäni hyvin esille yrityksen sisällä olevien projektien merkityksen yhtiön strategian toteuttamiselle. Projektitiimien ja projektien jäsenten nostaminen esiin agentin ja kohteen rooleissa antaa kuvan, että näiden tahojen toimet ovat tärkeitä strategian onnistumisen kannalta ja näihin toimijoihin myös panostetaan siten, että ne ovat esimerkiksi koulutuksen kohteina.

Projektitiimien lisäksi ThyssenKrupp nostaa esille myös yhtiön eri **segmentit**. Esimerkissä 5.25 segmentit ovat agentin roolissa.

(5.25) As part of our value-based management system, which is aimed at sustainably increasing the value of the Company, we are pursuing ambitious targets. All *the Group's segments will contribute* to meeting these targets.

Segmentit esitetään lauseessa ikään kuin yhtiön muodostavina tekijöinä, jotka toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Segmentit esitetään genetiivimuotoa apuna käyttäen selkeästi yhtiön osana. Segmenteillä osoitetaan olevan merkittävä osa yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja siten myös yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta.

5.2.2 Yrityksen ulkoisten toimijoiden roolit

Tässä luvussa tarkastelen analysoimissani teksteissä esiintyviä yrityksen ulkopuolisia toimijoita. Edellisessä luvussa analysoimieni yrityksen sisäisten toimijoiden tavoin analysoimissani teksteissä esiintyvät ulkoiset toimijat on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Yrityksen ulkoiset toimijat

	Acerinox	ArcelorMittal	Outokumpu	ThyssenKrupp
Eri vuosikertomuksissa toistuvia toimijoita	customers		asiakkaat, loppukäyttö-asiakkaat	
	producers		ruostumattoman teräksen tuottajat	
Muita teksteissä esiintyviä toimijoita	Nisshin Steel	the Republic of Senegal	perhe, ystävät, työtoverit	EU Commission
		the Republic of Mozambique	jakelusektori	African companies
		Robert J. Skandalaris	osakkeenomistajat	the segment holding companies

Analysoimistani vuosikertomusteksteissä oli sekä eri vuosikertomuksissa toistuvia toimijoita että sellaisia toimijoita, jotka esiintyivät vain jonkun yrityksen vuosikertomuksessa.

Asiakkaista puhutaan sekä Acerinoxin että Outokummun vuosikertomuksissa.

Esimerkissä 4.17C on nähtävissä lause, jossa Acerinox puhuu asiakkaistaan strategiansa yhteydessä.

(4.17C) The correction of more than 29.000 \$ per Mt in the nickel price has affected not only the market demand but also the producers margins, particularly those like Acerinox, which commercial

strategy needs warehouses to allow to have an stable presence in the markets so as *to be able to supply the customers* locally.

Edellisessä esimerkissä asiakkaat ovat lauseen kohde. Acerinox pyrkii toiminnallaan palvelemaan asiakkaitaan paikallisesti. Näin ollen asiakkailla ei ole aktiivista roolia strategian toteuttamisessa, vaan strategialla pyritään sen sijaan varmistamaan yrityksen kyky palvella asiakkaitaan hyvin. Asiakkaat ovat strategiaan nähden siis ikään kuin hyötyvä osapuoli, johon toiminta kohdistuu.

Outokumpu mainitsee loppukäyttöasiakkaat selkeästi osana yhtiönsä strategiaa.

(5.26) Outokumpu siirtyi syksyllä 2007 toiseen vaiheeseen strategiakehityksessään. Outokumpu tähtää vakaampaan ja kannattavampaan liiketoimintamalliin ja pyrkii samalla hyödyntämään kiinnostavimmat kasvumahdollisuudet. Yhtiö pyrkii *kasvattamaan loppukäyttöasiakkaiden* ja projektimyynnin osuutta nykyisestä 35 prosentista vähintään 50 prosenttiin seuraavan viiden vuoden aikana.

Loppukäyttöasiakkaat ovat lauseessa kohteen roolissa. Outokummun toiminta vaikuttaa loppukäyttöasiakkaisiin, mutta loppukäyttöasiakkaat eivät kuitenkaan ole itse millään tavalla lauseessa toteuttamassa lauseessa olevaa tekemistä. Tämä on linjassa niiden havaintojen kanssa, joita tein lukiessani yritysten vuosikertomuksia. Yhtiö esittää itsensä usein strategian yhteydessä agentin roolissa ja kuvailee vuosikertomuksissa niitä vuoden kuluessa toteutuneita tekemisiä, joiden kautta yritys pyrkii kohti visiotaan. Yrityksen sidosryhmät ovat usein mukana sen lähettämissä viesteissä, mutta ne saavat omien havaintojeni mukaan harvoin agentin roolia.

Asiakkaat esiintyvät myös seuraavassa esimerkissä. Esimerkissä Outokumpu esittää yhden strategisista tavoitteistaan.

(5.27) Arvon ylläpitäminen kehittämällä jatkuvasti henkilöstöä ja *pitämällä asiakas* kaiken toiminnan keskipisteessä.

Myös tässä esimerkissä asiakas on kohteen roolissa. Asiakkaan pitäminen kaiken toiminnan keskipisteenä on kokonaisuudessaan instrumentti arvon ylläpitämiselle.

Kiinnostavaa on se, että asiakkaista vaikutettaisiin puhuvan strategian esittelemisen ja kuvailemisen yhteydessä. Acerinox ja Outokumpu eivät kumpikaan tuo asiakkaita esille strategiaan liittyvän kehityksen tai liiketoiminnan tuloksen ja kannattavuuden yhteydessä, vaan nimenomaan siinä yhteydessä, jossa kerrotaan strategian tavoitteista ja yhtiön visiosta.

Asiakkaat esitetään kohteen roolissa, jolloin yritys ei viesti sitä, millainen merkitys asiakkaiden toiminnalla on yritykselle, vaan nimenomaan sitä, kuinka yritys toimii suhteessa asiakkaisiinsa. Tällä tavalla asiakkaille voidaan lähettää viesti, että he ovat yritykselle tärkeä yhteistyötaho eivätkä ainoastaan taho, jolta yritys toivoo saavansa tuottoa. Yritys on valmis työskentelemään asiakassuhteittensa eteen.

Ruostumattoman teräksen tuottajat on toinen toimija, joka esiintyy sekä Acerinoxin että Outokummun vuosikertomuksissa. Ruostumattoman teräksen tuottajat tulevat Acerinoxin vuosikertomuksessa esille samassa lauseessa kuin asiakkaatkin (ks. esimerkki 4.17C). Esimerkin lauseessa Acerinox esittää muut tuottajat kokijan roolissa. Tuottajat ja heidän marginaalinsa ovat tekijä, johon lauseessa oleva nikkelin hinta on vaikuttanut.

Esimerkissä 5.28 Outokumpu puhuu ruostumattoman teräksen tuottajista. Tämä on yksi niistä harvoista kohdista tarkastelemisani teksteissä, joissa puhutaan yrityksen itsensä lisäksi sen kilpailijoista eli muista ruostumatonta terästä tuottavista yhtiöistä.

(5.28) Ruostumattoman teräksen seosaineiden eli nikkeli, kromin, molybdeenin, raudan ja titaanin hinnat laskutetaan asiakkailta seosainelisämekanismien välityksellä, mikä vähentää ruostumattoman teräksen tuottajien seosaineiden hintariskiä.

Esimerkissä ruostumattoman teräksen tuottajat ovat kokijan roolissa. Lauseessa ei ole määritettävissä varsinaista agenttia, sillä väheneminen johtuu seosaineiden hintojen laskutustavasta. Tässä lauseessa Outokumpu rinnastaa itsensä muihin ruostumattoman teräksen tuottajiin eikä nosta itseään tai muita yksittäisiä tuottajia erikseen esille.

Mielestäni on kiinnostavaa, kuinka vähän yritykset viittaavat muihin ruostumattoman teräksen tuottajiin vuosikertomusteksteissään. Tähän voi olla useita eri syitä. Yritykset haluavat luultavammin pitää kilpailija-analyyysinsa sisäisinä työkalunaan eikä jakaa niitä sidosryhmiensä kanssa. Toisaalta kilpailijoiden nostaminen esiin strategian yhteydessä ei välttämättä toisi vuosikertomuksen lukijalle juurikaan lisäarvoa, jolloin yritys voi kokea sen turhaksi elementiksi vuosikertomusteksteissään.

Acerinox kertoo vuosikertomuksessaan strategiansa yhteydessä yhteistyöstään **Nisshin Steelin** kanssa.

(5.29) On the 6th March 2009 Acerinox, S.A. and *Nisshin Steel announced* the decision to construct a new stainless production plant in Malaysia. This decision was taking after carrying out a feasibility study and after having considered different alternatives.

Tässä lauseessa Nisshin Steel on Acerinoxin itsensä tavoin lauseen agenttina. Acerinox kertoo myöhemmin tekstissään pitkästä yhteistyöstään Nisshin Steelin kanssa ja tämän yhteistyön merkityksestä yhtiön toiminnalle. Acerinox kuvaa päätöstä uudesta tehtaasta tärkeäksi strategiseksi askeleeksi. Mielestäni ei ole yllättävää, että kertoessaan strategian kannalta merkittävästä yhteistyöstä Acerinox asettaa yhteistyötahon itsensä kanssa samaan asemaan lauseessa. Esimerkistä 5.29 voi päätellä, että asetettaessa toinen toimija samaan rooliin yrityksen itsensä kanssa, yritys luo mielikuvaa itsensä ja toisen toimijan välisestä yhteistyöstä.

ArcelorMittalın vuosikertomuksessa nousee esille kaksi Afrikan valtiota: **Senegalin tasavalta** sekä **Mosambikin tasavalta**. Senegalin tasavallasta puhutaan yhtiön saaman luvan yhteydessä.

(5.30) ArcelorMittal *is granted* concessions to develop mining, transportation and logistics activities by *the Republic of Senegal* in the Faleme region (South East Senegal).

Senegalin tasavalta on lauseessa agenttina, joka myöntää ArcelorMitalille toimiluvat. Näin ollen Senegalin tasavalta on lauseessa se toimija, jonka toiminta vaikuttaa Arcelor-

Mittalın liiketoimintaan. Se, että toimiluvat ja ne myöntänyt taho nostetaan esille strategian yhteydessä, antaa lukijalle viestin, että Senegalin tasavallan tekemä päätös on merkittävä ArcelorMittalın strategian toteutumisen kannalta.

Mosambikin tasavalta esiintyy tekstissä hieman erilaisessa roolissa, vaikka aihe onkin samankaltainen kuin Senegalin yhteydessä.

(5.31) ArcelorMittal *signs* a Memorandum of Cooperation with *the Republic of Mozambique*, which aims to develop synergies and plan further investment in the steel industry, and in the mining of raw materials.

Esimerkissä Mosambikin tasavalta on agentin roolissa. Se on osallisena lauseen toimintaan, tarkemmin sanottuna se osapuoli, jonka kanssa ArcelorMittal on toiminut. Tässä, samoin kuin edellisessäkin esimerkissä tuodaan esille ulkopuolisten tahojen merkitys ArcelorMittalın toiminnalle ja yhtiön strategian onnistumisen riippuvuus ulkopuolisista tahoista. Esimerkki 5.31 on kiinnostava siksi, että Mosambikin tasavalta ei ole lauseen kielipillinen subjekti, mutta esiintyy silti lauseessa agentin roolissa. Tämä vahvistaa Häkkinenkin (2003, 183.) esittämää ajatusta, että vaikka lauseen agentti on usein lauseen kielipillinen subjekti, sääntö ei kuitenkaan ole rikkomaton, vaan poikkeuksiakin löytyy.

ArcelorMittal on, kuten jo aikaisemmin totesin, ainoa tutkimistani yhtiöistä, joka mainitsee analysoimissani vuosikertomusteksteissä yksittäisiä henkilöitä. Edellisessä luvussa käsittelemäni hallituksen jäsenen lisäksi ArcelorMittal mainitsee vuosikertomuksessaan **Robert J. Skandalaris**. Skandalaris esiintyy vuosikertomuksessa osakkeiden ostamisen yhteydessä.

(5.32) In addition the Group *has also acquired* an additional 10.31% of shares of Noble from *Robert J. Skandalaris*, Noble's chairman and founder. This will increase ArcelorMittal's shareholding in Noble to approximately 49.95%.

Skandalaris on lauseessa lähteen roolissa. ArcelorMittal esittää itsensä lauseessa agentina, joka toteuttaa lauseen toimintaa eli osakkeiden ostamista. Osakkeet tulevat Skandalarisilta.

Esimerkissä 5.17B on Outokummun vuosikertomuksesta tekstipätkä, jossa yhtiö mainitsee **perheen, ystävät** ja työtoverit.

(5.17B) Terve ja myönteinen työyhteisö *on työntekijälle* merkittävä voimavara, joka koituu myös perheen, ystävien ja työtovereiden hyväksi.

Esimerkin lauseessa perhe ja ystävät ovat yrityksen ulkopuolisia toimijoita. Perhe ja ystävät ovat lauseessa kohteen roolissa. Ne ovat lauseen toiminnan vaikutuksen kohteena. Outokumpu antaa näin ollen vuosikertomuksessaan viestin, että yrityksen toiminta ja erityisesti sen visio vaikuttaa työntekijöiden perheisiin ja ystäviin. Outokumpu viestiikin tekstin tällä kohdalla vahvasti yhtiön strategian tärkeyttä myös sitä ympäröivän yhteiskunnan kannalta.

Outokumpu nostaa vuosikertomuksessaan esille myös ruostumattoman teräksen **jakelijat**. Esimerkissä 5.33 jakelusektori on agentin roolissa.

(5.33) Tämänhetkinen sidonnaisuus perinteisiin nikkeliä sisältäviin austeniittisiin standardilaatuihin altistaa Outokummun nikkelin hinnan heilahteluista johtuville kysynnän vaihteluille. Erityisesti *jakelusektori on* nikkelin ja siten ruostumattoman teräksen hinnan laskiessa *siirtänyt* tilauksia myöhempään ajankohtaan, mistä on aiheutunut kysynnän riippumatonta epävakaisuutta.

Tässä esimerkissä Outokumpu esittää jakelusektorin toimijana, jonka päätökset vaikuttavat kysyntään. Outokumpu on ilmoittanut yhdeksi strategiansa tavoitteeksi panostaa nikkeliä sisältämättömiin erikoislaatuihin. Esimerkin tekstiä voidaan pitää perusteluina tälle strategian osa-alueelle.

Outokumpu mainitsee vuosikertomuksessaan myös yhtiön **osakkeenomistajat**. Osakkeenomistajista puhutaan tekstissä Outokummun osinkopolitiikan yhteydessä. Esimerkissä 5.34 osakkeenomistajat ovat päämäärän roolissa.

(5.34) ...ja tavoitteena on *maksaa osakkeenomistajille* vakaata vuotuis-
ta osinkoa.

Tässä esimerkissä yritys puhuu maksamastaan osingosta ja pyrkimyksestään pitää se vakaana. Vaikka lause on passiivimuodossa, on takana oletus, että yritys on lauseen agenttina eli maksaa osinkoja osakkeenomistajille. Yritys on siis tässä lauseessa suorassa yhteydessä osakkeenomistajiinsa.

ThyssenKrupp puhuu vuosikertomuksensa strategian käsittelemiseen keskittyvässä tekstissä myös yrityksen ulkopuolisista auktoriteeteista viitaten muun muassa Euroopan Unionin komissioon.

(5.35) In the Elevator segment, earnings before interest and taxes decreased from €423 million in the prior year to €(75) million. This is mainly due to the fine *imposed by the EU Commission*.

Euroopan Unionin komissio on lauseen agentti. Komissiolla on lauseessa aktiivinen rooli. Se ei ole yhtiön ulkopuolinen taho, johon yhtiön oma toiminta vaikuttaisi jollain tavoin, vaan nimenomaan lauseessa tekemistä toteuttava taho. Euroopan Unionin komission tekemisellä on ollut vaikutusta ThyssenKruppin toimintaan ja liiketoiminnan tulokseen.

ThyssenKrupp tuo mielestäni ArcelorMittalin tavoin selkeästi esille vuosikertomuksessaan yrityksen ulkopuolisten toimijoiden toiminnan merkityksen ThyssenKruppin liiketoiminnalle.

5.3 Yhteenveto toimijoiden rooleista

Yrityksellä on useimmissa tapauksissa strategiasta puhumisen yhteydessä aktiivinen rooli. Tutkimusaineistoni yhtiöt viittaavat itseensä useilla eri tavoilla ja nostavat vuosikertomuksen strategiasta puhuvissa teksteissä esille myös yrityksen sisäisiä ryhmiä. Yrityksen esittäminen agentin roolissa strategian yhteydessä luo kuvan, että strategia halutaan nähdä yrityksen sisältä tulevana prosessina, jota yritys toteuttaa yhtenä yhtiönä.

Tarkasteltuani sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia toimijoita ja niiden semanttisia rooleja kiinnitin huomiota siihen, että yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden välillä ei ollut havaittavissa rooleissa selkeitä eroja. Yritys esitti sekä sisäisiä että ulkoisia tahoja agentin roolissa. Agentin rooli oli yleisin esiintyvä rooli sekä sisäisten että ulkoisten toimijoiden kohdalla.

Yrityksen ulkopuolisten tahojen esittäminen agentin roolissa yhtiön strategiasta puhuttaessa on kiinnostava piirre. Yrityksen ulkopuolisen tahon toteuttaessa strategiaan liittyvää toimintaa, muodostuu kuva, että yrityksen strategian onnistuminen on ainakin osittain riippuvainen sen ulkopuolisten tahojen tekemistä päätöksistä. Tämä on luonnollista, mutta samalla saattaa olla riski lähettää tällainen viesti vuosikertomuksen lukijalle. Yritys antaa lukijalle kuvan, ettei yritys voi ehkä itse täysin vaikuttaa strategiansa olennaisten osaluokkien onnistumiseen. Toisaalta havaitsin, että yrityksen ulkopuoliset tahot esitettiin analysoimissani teksteissä agentin roolissa lähinnä positiivisissa yhteyksissä. Tämäkin on ymmärrettävää, kun ajattelee vuosikertomuksen rakennetta.

Kiinnostava tekemäni havainto on, että puhuttaessa strategiasta suoraan strategia sanaa käyttämällä, ei samassa lauseessa esiinny runsaasti muita sidosryhmiä kuin yhtiö itse tai jokin yhtiön pienempi osa esimerkiksi liiketoimintasegmentin muodossa. Tässä suhteessa yritysten vuosikertomusten välillä on kuitenkin havaittavissa poikkeuksia. Esimerkiksi Acerinoxin vuosikertomuksessa esiintyi strategian yhteydessä suhteessa enemmän muita ulkoisia sidosryhmiä kuin muilla yrityksillä. Toisaalta Acerinoxin vuosikertomuksessa oli vain vähän suoraa viittauksia strategiaan, joten se erosi tässä suhteessa merkittävästi kolmen muun yhtiön vuosikertomuksista. ThyssenKrupp ei puolestaan puhu yhdessäkään käsittelemistäni esimerkeistä yhtiön ulkopuolisista sidosryhmistä strategian kanssa samassa lauseessa. Tällaisella valinnalla yritys lähettää kuvan, että ulkoiset toimijat ovat vain välillisesti suhteessa yrityksen strategiaan. Yrityksen sisäisten tahojen toimet ovat kuitenkin lähempänä strategian toteutumista.

6 TOIMIJAT ERI AIHEIDEN YHTEYDESSÄ

Tässä luvussa tarkastelen sitä, kuinka eri toimijat esiintyvät eri aiheiden yhteydessä. Olen määritellyt analysoimissani teksteissä esiintyvät toimijat ja tarkastellut näiden toimijoiden rooleja luvussa 5. Vuosikertomusten strategiaa käsittelevien tekstien aiheita olen käsitellyt luvussa 4. Keskityn tässä luvussa tarkastelemaan erityisesti sitä, onko eri aiheiden välillä havaittavissa eroja siinä, millaisia toimijoita aiheen yhteydessä esiintyy. Pyrin myös vastaamaan kysymykseen siitä, löytyykö yritysten välillä yhteneväisyyksiä sen suhteen, millaiset toimijat ovat aktiivisessa roolissa eri aiheista puhuttaessa. Taulukossa 5 on nähtävissä yhteenveto siitä, mitkä toimijat yleisimmin esiintyvät kunkin aiheen yhteydessä analysoimissani teksteissä.

Taulukko 5. Toimijat eri aiheiden yhteydessä

Aihe	Toimijat
Strategian kuvaus	yritys itse, henkilöstö, asiakkaat
Liiketoiminnan kehitys	yritys itse, eri segmentit, työntekijät, eri yhteistyötahot
Taloudellinen tulos	hallitus, osakkeenomistajat, työntekijät
Kannattavuus	yritys itse, ruostumattoman teräksen tuottajat, jakelijat
Johtaminen	hallitus, osakkeenomistajat

Käsittelen seuraavaksi näitä aiheita erikseen esittäen havaintojani toimijoiden esiintymisestä eri aiheiden yhteydessä.

6.1 Strategian kuvauksen toimijat

Kuvailtaessa yrityksen strategiaa, sen eri osa-alueita ja kehitystä on yritys itse vahvasti esillä aktiivisena toimijana. Yritys näyttäisi usein olevan lauseissa agentin roolissa silloin, kun puhutaan uuden strategian julkistamisesta tai strategisten tavoitteiden asettamisesta.

Havaitsin, että puhuessaan strategian esittelemisen yhteydessä vahvasti omasta roolistaan, yritys auttaa vuosikertomuksen lukijaa rakentamaan kuvan siitä, kuinka strategia on yrityksessä rakennettu liiketoimintaa tukevaksi elementiksi. Strategian kuvaus ja sen merkitys yrityksen liiketoiminnalle oli useimmissa lukemissani vuosikertomuksissa sijoitettu selkeästi jonkin tekstiosion alkuun, jolloin lukija löytää strategian kuvauksen helposti. On mielenkiintoista, kuinka strategian kuvauksella ja yrityksen omalla toiminnalla strategian toteuttamiseksi pyritään analysoimieni osioiden alussa, tietoisesti tai tiedostamattomasti, ikään kuin luomaan lukijalle pohja myöhemmän tekstin ymmärtämiseksi.

Itsensä lisäksi yritykset nostavat strategian ja vision kuvauksen yhteydessä esiin yrityksen henkilöstön sekä asiakkaat. Esimerkiksi Outokumpu kertoo visiota ja strategista suuntaa käsittelevässä vuosikertomustekstissä yrityksen strategisista tavoitteista. Strategisten tavoitteiden yhteydessä tekstissä esiintyvät yrityksen itsensä lisäksi sen henkilöstö ja asiakkaat. Molemmat toimijat on tekstissä nostettu esiin suoraan yhden kolmesta strategisesta tavoitteesta yhteydessä. Sekä henkilöstö että asiakkaat esitetään sellaisina tahoina, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Ne ovat kuitenkin samalla väline yrityksen pyrkimykselle ylläpitää arvoa.

Puhuttaessa strategian merkityksestä liiketoiminnalle sekä kuvailtaessa yrityksen strategiaa ja visiota, yritys itse vaikuttaisi tutkimukseni perusteella olevan vahvasti lauseiden aktiivinen toimija. Muut näissä yhteyksissä esiintyvät toimijat ovat useimmiten jollain tavalla toimintaan osallistuvia tai sen vaikutuksen kohteena olevia tahoja. Tuomalla itsensä vahvasti esiin aktiivisena toimijana yritys voi luoda kuvan, että strategia on jotakin selkeästi yrityksen toimintaa ohjaavaa ja lähtöisin yrityksen sisältä.

6.2 Liiketoiminnan kehityksen toimijat

Yritys on itse aktiivisesti esillä strategian kuvauksen lisäksi myös kerrottaessa strategiaan liittyvästä liiketoiminnan kehityksestä ja toimista strategian ja vision saavuttamiseksi. Yritys on näissäkin yhteyksissä havaintojeni mukaan usein lauseiden agentti. Tämä tulee selkeimmin esille ArcelorMittalin vuosikertomuksessa esimerkiksi sellaisissa lauseissa, joissa kuvaillaan yrityksen toteuttamia yritysostoja tai liiketoiminnan laajentamista esimerkiksi avaamalla uusia tuotantolaitoksia. Toisaalta strategiaan liittyvän kehityksen ja toimien yhteydessä yritys ei ole samalla tavalla yksin toimintaa toteuttava osapuoli kuin kuvat-

taessa strategiaa ja visiota. Toimien ja kehityksen yhteydessä nostetaan havaintojeni mukaan yrityksen rinnalle myös muita aktiivisia toimijoita.

Kerrotaessa erilaisista strategian toteuttamiseen liittyvistä toimista, nostetaan vuosikertomuksessa havaintojeni mukaan esiin myös sellaisia yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, jotka vaikuttavat omilla toimillaan strategian kannalta merkittäviin asioihin. Useimmiten tällaiset toimijat ovat yrityksen yhteistyökumppaneita tai esimerkiksi yrityskauppojen eri osapuolia. Strategian kehitys ja siihen liittyvät tärkeät toimet ovat havaitsemistani aiheista se, jonka yhteydessä mainitaan useimpia yrityksen ulkoisia sidosryhmiä.

Ulkoisten sidosryhmien lisäksi strategiaan liittyvien keskeisten toimien yhteydessä esiintyy myös yrityksen sisäisiä toimijoita, jotka saavat aiheen yhteydessä aktiivisia rooleja. Esimerkiksi yrityksen eri segmentit ja työntekijät esitetään strategian toteuttamisen kannalta merkittävien toimien toteuttajina. ThyssenKrupp puolestaan nostaa esiin eri liiketoimintasegmenttien kasvustrategiat ja näiden strategioiden merkityksen koko konsernin strategian toteuttamisen kannalta. ThyssenKrupp luo tällä tavalla kuvan ketjusta, joka lähtee yrityksen pienemmistä osista ja kumuloituu lopulta koko konsernin yhteiseen strategiaan.

6.3 Tuloksen tekemiseen liittyvät toimijat

Taloudellisen tuloksen ja liiketoiminnan tavoitteiden yhteydessä yritykset puhuvat tutkimissani vuosikertomuksissa erityisesti hallituksesta, osakkeenomistajista ja yrityksen työntekijöistä. Hallituksen rooli tulee esille muun muassa osingonmaksun yhteydessä. Monilla yrityksillä osingonmaksu on keskeinen osa liiketoiminnan tavoitteita. Esimerkiksi Outokumpu mainitsee vuosikertomuksessaan selkeästi vakaan osingonmaksun yhdeksi yrityksen tavoitteista. Hallitus nousee tämän tavoitteen yhteydessä esille tavoitteen vahvistajana eli aktiivisena toimijana, joka on määritellyt yrityksen strategiaan liittyvän tavoitteen.

Osakkeenomistajat esiintyvät liiketoiminnan tavoitteista puhuttaessa sellaisena yrityksen sidosryhmänä, jolle yritys pyrkii luomaan toimillaan lisäarvoa. Osakkeenomistajilla ei siis ole varsinaisesti aktiivista roolia, vaan ne pyritään ennemminkin esittämään sellaisena

toimijana, jolle yrityksen tavoitteista ja taloudellisesta tuloksesta on hyötyä. Tästä on esi-
merkkinä osakkeenomistajien mainitseminen osingonmaksun yhteydessä.

Yrityksen työntekijät liittyvät nekin aineistoni vuosikertomuksissa liiketoiminnan tavoitteisiin. Työntekijät esitetään useimmissa tapauksissa näitä tavoitteita toteuttavana tahoja eli niillä on aktiivinen rooli tavoitteiden toteutumisen kannalta. Kiinnostavaa on se, että yritys esittää itsensä ja hallituksen havaintojeni mukaan tavoitteita asettavina toimijoina ja työntekijät tavoitteita toteuttavina toimijoina. Sekä yrityksellä että sen työntekijöillä on siten aktiivinen rooli ja niiden toiminnat ikään kuin täydentävät toisiaan. Toisaalta työntekijät esitetään joissakin vuosikertomuksissa myös sellaisena tahona, joka hyötyy yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta.

Analysoitaessa liiketoiminnan tulosta, ei samassa yhteydessä esiinny vuosikertomuksissa juurikaan toimijoita. Tulosta analysoidaan selkeästi käymällä läpi esimerkiksi erilaisia tunnuslukuja ja niiden kehitystä.

6.4 Kannattavuuteen liittyvät toimijat

Kannattavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden toimijat olivat aineistoni tekstejä läpikäydessäni kaikkein vähiten yllättäviä. Kannattavuudesta puhuttaessa keskeisiksi toimijoiksi nousivat yritys itse, ruostumattoman teräksen tuottajat sekä jakelijat.

Yrityksellä itsellään on tekstien perusteella keskeinen asema kannattavuuden toteutumisessa. Yritys esiintyykin teksteissä aktiivisessa roolissa. Myös jakelusektori on teksteissä aktiivisessa roolissa. Muun muassa Acerinoxin ja Outokummun vuosikertomuksissa tulee selkeästi esille, että jakelusektorin toiminta vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen kannattavuuteen.

Ruostumattoman teräksen tuottajat esitetään teksteissä sellaisena tahona, jonka kannattavuuteen ja toimintaa muun muassa jakelijoiden toiminta vaikuttaa. Jakelijoille annetaan teksteissä siis aktiivinen rooli.

Kannattavuudesta puhuttaessa vuosikertomuksissa puhutaan myös esimerkiksi nikkelin hinnan kaltaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen. Nämä tekijät

yhdistetään useissa tapauksissa eri toimijoihin ja heidän toimintaansa. Esimerkiksi nikkelin hinta yhdistetään jakelijoihin ja vuosikertomuksissa puhutaan niistä vaikutuksista, joita nikkelin hinnan muutoksilla on jakelijoiden käyttäytymiseen ja sitä kautta yrityksen toimintaan.

6.5 Johtamiseen liittyvät toimijat

Puhuttaessa yrityksen johdosta ja johtamiseen liittyvistä asioista yritys ja erilaiset yrityksen sisäiset tahot ovat useimmiten lauseiden agentteja eli tekemistä toteuttavia tahoja. Tämä ei ole yllättävä havainto. Strategian kehittäminen ja yrityksen johtaminen ovat jo lähtökohtaisesti sellaisia asioita, jotka syntyvät ja toimivat yrityksen sisällä. Puhuessaan johtamisesta yrityksen sisäisten tahojen kautta, vahvistaa yritys vuosikertomuksen lukijan käsitystä yrityksen sisäisestä johtajuudesta, joka tukee strategian toteutumista. Mikäli johtajuudesta kerrotaan strategian yhteydessä selkeästi ja johtajuuden tärkeyttä ja roolia korostaen, voi yritys rakentaa lukijan luottamusta yrityksen johtajiin ja johtajuuteen.

Lähes kaikissa tutkimusaineistoni vuosikertomuksissa puhutaan strategiasta puhuttaessa myös yhtiön johtamisesta. Tällöin keskeisen roolin saa yrityksen hallitus. Useissa tapauksissa hallitus yhdistetään osakkeenomistajiin ja osingonjakoon. Myös hallituksen tekemät muut merkittävät päätökset ovat esillä strategiasta puhuttaessa. Yritykset vaikuttaisivat nostavan vuosikertomuksessaan strategian yhteydessä esille myös hallituksessa tapahtuneita muutoksia.

7 PÄÄTELMÄT JA YHTEENVETO

Olen keskittynyt tässä pro gradu -tutkimuksessani tutkimaan sitä, millaisten aiheiden ja toimijoiden yhteydessä ja kautta strategiasta puhutaan yritysten vuosikertomuksissa. Tutkimusaineistoni ovat olleet neljän eurooppalaisen ruostumatonta terästä valmistavan yrityksen vuosikertomukset ja niissä erityisesti ne tekstit, joissa on keskitytty puhumaan yrityksen strategiasta.

Johdannossa määrittelin tutkimukseni tavoitteeksi tutkia sitä, kuinka yritys puhuu strategiastaan vuosikertomuksessaan. Lähdin liikkeelle tutkimalla sitä, millaisia aiheita tutki-

musaineistonani olevista teksteistä oli löydettävissä. Tämän jälkeen kokosin yhteen teksteissä esiintyvät toimijat ja luokittelin ne eri vuosikertomuksissa esiintyviin toimijoihin ja ainoastaan jonkin yrityksen vuosikertomuksessa esiintyviin toimijoihin. Tarkastelin toimijoiden rooleja erotellen ne yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Tutkin myös sitä, millaisissa rooleissa yritys itse on vuosikertomuksessaan strategiasta puhuttaessa. Tämän yhteydessä kiinnitin huomiota myös siihen, mitä eri sidosryhmiä yritys mainitsee itsensä yhteydessä ja millaisessa suhteessa yritys ja kyseiset sidosryhmät ovat toisiinsa roolien kautta tarkasteltuna. Lopuksi yhdistin vielä aiheiden ja toimijoiden tarkastelun toisiinsa tutkien, mitkä toimijat esiintyvät tyypillisesti kunkin aiheen yhteydessä. Koska tutkimukseni aineistoyritykset ovat Euroopan eri maista, oli tutkimuksessani mukana myös hieman kansainvälistä vertailua.

Esitän seuraavaksi yhteenvedon tutkimukseni tuloksista ja vastaan alussa esittelemiini tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen esittelen tutkimustuloksien perusteella tekemäni johtopäätökset.

7.1 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimukseni aikana sain vastaukset johdannossa esittämiini tutkimuskysymyksiin. Analysoimistani teksteistä nousi esille viisi keskeistä teemaa, jotka ovat mielestäni kaikki yhdenmukaisia sen kanssa, millaisia rooleja ja käyttötarkoituksia vuosikertomukselle on eri tutkimuksissa ja artikkeleissa annettu. Selvitin myös millaisia toimijoita yritykset nostavat vuosikertomuksissaan strategiasta puhumisen yhteydessä esille ja millaisia rooleja näille toimijoille annetaan. Kaikissa tutkimuksissani teksteissä esiintyi yrityksensä itsensä lisäksi sekä yrityksen sisäisiä että ulkopuolisia tahoja. Kaikki tutkimusaineistoni yritykset puhuivat itsestään strategian yhteydessä. Eri vuosikertomuksissa toistuvia toimijoita olivat yrityksen itsensä lisäksi asiakkaat, ruostumattoman teräksen tuottajat, yhtiön hallitus, henkilöstö sekä konserniin kuuluvat tytäryhtiöt. Näiden lisäksi eri yhtiöt mainitsivat useita sellaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tahoja, jotka eivät toistuneet eri vuosikertomuksissa.

Keskityin tarkastelemaan erityisesti sitä, mitkä toimijat esiintyvät strategiasta puhuttaessa agentin roolissa. Havaitsin, että yritys esittää itsensä useimmiten agentin roolissa. Yritys esittää agentin roolissa myös erilaisia yhteistyötahoja, joilla on merkitystä strategian toteuttamisessa ja siihen liittyvissä toimissa.

7.1.1 Strategiaa käsittelevien tekstien aiheet

Luvussa 4.1 kävin läpi tutkimusaineistoni teksteissä esiintyviä aiheita. Havaitsin tutkimuksessani strategiaa käsittelevissä vuosikertomuksissa viisi keskeistä teemaa.

- strategiakuvaus
- kehitys
- tulokseteko
- kannattavuus
- johtaminen

Kaikissa tarkastelemissani vuosikertomuksissa nousi esille strategiaan liittyvä kehitys ja toimet strategian ja vision saavuttamiseksi. Myös strategian ja vision kuvaus jollakin asteella tuli esille kaikissa teksteissä. Yritysten välillä oli kuitenkin eroja sen suhteen, missä laajuudessa strategiaa ja visiota kuvattiin. Strategian kuvaus sijoittui tarkastelemissani teksteissä yleensä luvun alkuosaan, mistä syntyi kuva, että strategian kuvaus toimii pohjana muiden aiheiden ymmärtämiselle. ThyssenKrupp jättää strategiakuvauksensa suhteellisen yksipuoliseksi ja suppeaksi. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että yritys ei käytä vuosikertomustaan selkeästi strategian kuvauksen välineenä.

Strategiaan liittyvä kehitys ja toimet strategian ja vision saavuttamiseksi ovat mielestäni kiinnostava aihe, kun sen yhdistää vuosikertomuksen julkaisemisen syihin ja kertomuksen kohderyhmiin. Juholinin (2006, 292-297) mukaan vuosikertomus on lukijan kannalta ihanteellinen silloin, kun se sisältää sekä perusteltua tietoa menneestä että näkemyksiä ja suunnitelmia tulevasta. Juholinin asettamat kriteerit toteutuvat hyvin kaikissa neljässä analysoimassani vuosikertomuksessa. Kokonaisuutena niissä painotetaan kuitenkin erityisesti menneisyyteen liittyvää toimintaa. Tämän vuoksi ei ole mielestäni yllättävää, että strategian ja vision saavuttamiseksi toteutetut toimet ovat vahvasti esillä vuosikertomuksissa. Mielestäni yllättävää oli kuitenkin se, että yritykset puhuivat suhteellisen vähän siitä, kuinka strategia vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Tulevaisuuden painottaminen onkin mielestäni sellainen tekijä, johon yritykset voisivat kiinnittää vuosikertomuksissaan enemmän huomiota.

Tutkimissani vuosikertomuksissa oli havaittavissa myös muun muassa James Pethokoukisin (2008) esittämä havainto, jonka mukaan yritykset siirtävät yhä enemmän tietoa pois varsinaisesta vuosikertomuksesta. Usein tieto siirretään Pethokoukisin mukaan yrityksen internet-sivuille. Tällöin vuosikertomuksesta tulee helposti numeropainotteinen ja raskas raportti. Mielestäni tämän suuntainen kehitys on nähtävissä esimerkiksi tutkimasani ArcelorMittalin vuosikertomuksessa. Vuosikertomus on vahvasti numeropainotteinen ja esimerkiksi strategiaa ja vuoden päätapahtumia käsittelevä teksti on jaettu kuukausittain esitettäviin lyhyisiin tekstipätkiin. Teksti ei siis ole varsinaisesti kertovaan sävyyn rakennettu kokonaisuus. ArcelorMittal näyttäisi siirtäneen laajemmat tekstit Activity report -julkaisun ja yrityksen vastuullisuusraportin puolelle. ThyssenKruppin vuosikertomus on huomattavasti ArcelorMittalin vuosikertomusta laajempi ja strategiaa käsittelevässä osiossa puhutaan monista eri teemoista. ThyssenKrupp puhuu laajasti yrityksen johtamisesta ja sen yhteydestä yhtiön strategiaan.

Havaitsemistani viidestä keskeiseksi nousseesta aiheesta ei yksikään ollut erityisen yllättävä. Yllättävää on sen sijaan sen, kuinka eritasoisesti yritykset strategiastaan vuosikertomuksissa kertoivat. Osa yrityksistä kertoi strategiasta monisanaisesti kuvaten muun muassa strategiansa sisältöä ja siihen vaikuttavia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia asioita. Toiset yrityksen puolestaan keskittyivät kuvailemaan strategiaansa niiden tilikauden aikana toteutettujen toimien kautta, jotka ovat linjassa yrityksen julkaiseman strategian kanssa.

Yritykset tuovat vuosikertomuksissaan suhteellisen vähän esille Porterin (1999) peräänkuuluttamaa kilpailuetua ja sitä, kuinka yrityksen strategia erottaa sen markkinoiden muista toimijoista. Vuosikertomuksista on kuitenkin mielestäni havaittavissa selkeitä aiheita, jotka liittyvät kilpailuetua tuottaviin asioihin. Esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen liittyvät asiat voivat olla niitä, jotka tarjoavat yritykselle huomattavaakin kilpailuetua suhteessa markkinoiden muihin toimijoihin. Myös se tapa, jolla yrityksen johtajuus tuodaan vuosikertomuksessa strategian yhteydessä esille, on hyvä keino erottautua kilpailijoista.

Santema ja van de Rijt päätyivät vuonna 2001 julkaisemassaan tutkimuksessa siihen tulokseen, että melkein kaikki heidän tutkimuksessaan mukana olleet yritykset kuvailivat strategiaansa vuosikertomuksessaan tavalla tai toisella. Myös omassa tutkimuksessani mukana olleet yritykset kuvailivat kaikki strategiaansa. Kuten Santeman ja van de Rijtin tutkimuksessakin, strategiasta puhumisen laajuus kuitenkin vaihteli yritysten välillä. En

kuitenkaan havainnut mitään selkää ja johdonmukaista eroa sen välillä, onko yritys pelkästään ruostumattoman teräksen tuotantoon keskittynyt yhtiö vai monen eri liiketoiminnan yhtiö. Myöskään yritysten suuruusluokalla ei omassa tutkimuksessani ollut havaittavaa yhteyttä siihen, kuinka laajasti yritys kertoi strategiastaan vuosikertomuksessa. Tutkimustulokseni ovat yhtenäisiä Santeman ja van de Rijtin kanssa myös siinä suhteessa, että havaitsin yritysten keskittyvän strategiasta puhuttaessa kuvailemaan menneitä tapahtumia ja jättävän tulevaisuuden suunnitelmat pienempään osaan.

Havaitsin tutkimuksessani, että strategian yhteydessä puhutaan paljon taloudellisesta tuloksesta ja kannattavuudesta. Vaikuttaa siltä, että tuomalla esiin taloudelliseen tulokseen vaikuttavia tekijöitä, yritys pyrkii perustelemaan strategiansa olemassaoloa ja oikeellisuutta.

Osassa tarkastelemistani vuosikertomuksissa eri aiheet nostetaan selkeästi esille otsikoinnin avulla. Tästä voi päätellä, että strategiaan liittyviä asioita ei koeta tarpeelliseksi salata, vaan ne halutaan tuoda selkeästi lukijan nähtäville. Samanlaisen viestin välittää myös se, että joitakin aiheita nostetaan esille esimerkiksi siten, että teksti sijoitetaan kehysten sisään. Myös tällaisessa tapauksessa, vuosikertomuksen lukijan on helppo hahmottaa, mistä yritys strategiansa yhteydessä puhuu. Se, millaisia toimia yritys nostaa esille, kertoo strategian keskeisistä osa-alueista.

7.1.2 Tekstien toimijat ja niiden roolit

Tutkimukseni kuluessa havaitsin, että siitä, millaisia sidosryhmiä yritys nostaa esille vuosikertomuksessaan strategian käsittelyn yhteydessä, voi päätellä tiettyjä strategisia painopisteitä, joita yritys toiminnassaan noudattaa. Eri sidosryhmien esiintyminen vuosikertomuksessa ja niiden saamat roolit ovat yrityksen itsensä päätettävissä. Vaikkei yrityksessä aktiivisesti mietittäisikään tekstien rakennetta tältä kannalta, on kirjoitettujen tekstien takana aina joukko valintoja, jotka viestittävät yrityksen arvoista ja toiminnan suunnasta. Esimerkiksi ArcelorMittal mainitsee vuosikertomuksessaan strategian yhteydessä lukuisia yrityksiä, jotka se on ostanut. Tämä lähettää vahvan viestin siitä, että yrityskaupat ovat tärkeä osa ArcelorMittalin strategiaa.

Strategia oli tutkimissani teksteissä useissa eri rooleissa. Kiinnostava havainto oli se, että strategia sai monipuolisempia rooleja kuin yksikään teksteissä mainittu sidosryhmä. Stra-

tegian rooli suhteessa sidosryhmiin vaihteli paljon. Yleisimpiä strategian saamia rooleja näyttivät olevan kohde ja paikka. Yritykset näyttäisivät tutkimukseni perusteella esittelevän strategian sellaisena tekijänä, joka vaikuttaa olennaisesti yrityksen toimintaan tai joka on ikään kuin se tila, jossa toimintaa harjoitetaan. Joissakin tapauksissa strategia oli myös tekemistä toteuttava tekijä eli lauseen agentti. Tällöin yritys välittää vuosikertomuksen lukijalle viestin, että strategia on se tekijä, joka ikään kuin johtaa yrityksen toimintaa johonkin tiettyyn suuntaan.

Yritys esitti tutkimissani teksteissä itsensä lauseen agenttina niissä lauseissa, joissa se oli yhdessä strategian kanssa. Kuten edellä totesin, strategian rooli kyseisissä lauseissa vaihteli paljon. Yrityksen ja strategian välillä ei siis roolien kannalta katsottuna ollut havaittavissa mitään selkeitä ja johdonmukaista suhdetta. Käyttäessään pronominia *me* kuvaamaan koko yritystä rakentaa yritys kuvan, että strategiaa toteuttavat yrityksessä olevat ihmiset. Olemalla strategiasta kertovassa luvussa agentin roolissa yritys luo vahvasti sen kuvan, että strategia on jotakin, jota yritys toiminnallaan toteuttaa ja jonka toteuttamiseen se pyrkii myös erilaisten päätöstensä kautta.

Havaitsin tutkimukseni perusteella, että vuosikertomusten strategiaan keskittyvissä teksteissä esiintyy paljon eri sidosryhmiä, jotka saavat teksteissä erilaisia rooleja. Eri yritysten väliltä löytyi tutkimuksessa joitakin yhdenmukaisuuksia, mutta myös eroja siinä, miten ja millaisissa rooleissa sidosryhmiä esitetään. Kiinnostavaksi piirteeksi nousi yritysten sisäisten tahojen nostaminen esiin ja niille annetut roolit. Yritysten välillä oli eroja siinä, kuinka paljon sisäisiä tahoja erotettiin omiksi toimijoikseen ja kuinka paljon vaikutti siltä, että yrityksestä halutaan puhua kokonaisuutena. Myös tutkimusaineistoni muodostavien yritysten organisaatorakenteet vaikuttavat luonnollisesti tähän asiaan. ArcelorMittal ja ThyssenKrupp ovat yrityksiä, joilla on useita eri liiketoimintoja. Tällöin on luonnollista, että yhtiön eri osia erotetaan omiksi kokonaisuuksikseen vuosikertomuksen teksteissä.

Asiakkaat olivat tutkimissani teksteissä pääosin kohteen roolissa. Havaintojeni mukaan ainoastaan ArcelorMittal esittää asiakkaat tekstissään selkeästi agentin roolissa. Useimmiten asiakkaat ovat teksteissä siis sellainen taho, johon lauseen toiminta jollakin tavalla vaikuttaa tai joka on osallisena kyseiseen toimintaan jollakin tavalla. Asiakkaat esiintyvät samassa lauseessa pääosin yhtiön itsensä tai sen henkilöstön kanssa. Näissä lauseissa yhtiö ja sen henkilöstö on lauseen agentti tai kohde. Mielestäni kiinnostava havainto oli

se, että tutkimissani vuosikertomusteksteissä asiakkaita ei juurikaan esitetty aktiivisessa roolissa, jolloin niiden toimien merkitys yhtiön strategian toteutumiseksi korostuisi.

Eräs kiinnostavimmista tutkimuksessani havaitsemistani toimijoista on yrityksen hallitus. Hallitus esiintyy vuosikertomuksessa strategiasta puhuttaessa pääosin agentin roolissa. Tämä vahvistaa mielikuvaa siitä, että hallitus on yhtiön sisäinen toiminnallinen elin. Hallitukselle rakennetaan agentin roolin ja siihen liittyvien vahvojen päätöksentekoa kuvastavien verbien avulla päätöksentekoon liittyvää vaikutusvaltaa. Näin ollen vuosikertomuksen lukijalle annetaan kuva, että hallituksen päätökset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja strategiaan.

Yrityksen työntekijät ovat toinen kiinnostava toimija. Työntekijöille tutkimissani ei anneta vuosikertomuksissa strategian yhteydessä aktiivista roolia. Tästä voidaan päätellä, että yritys haluaa antaa kuvan yhtiöstä, joka toteuttaa strategiaa kokonaisuutena eikä selkeästi yksittäisten henkilöstöryhmien tai työntekijöiden kautta. Sillä, että toimitusjohtaja esittää strategian yhteydessä aktiivisena toimijana, yritys puolestaan luo toimitusjohtajalle hänen asemaansa liittyvää arvovaltaa ja antaa kuvan, että toimitusjohtaja on keskeisessä asemassa niin strategian toimeenpanon kuin viestinnänkin kannalta.

Nostamalla strategiasta puhuttaessa esiin myös yrityksen ulkopuolisia tahoja yhtiö antaa kuvan, että sen strategialla on vaikutusta myös yrityksen ulkopuolelle. Havaintojeni mukaan lukuun ottamatta yrityksen yhteistyökumppaneita ulkoisille sidosryhmille ei kuitenkaan anneta strategian yhteydessä samalla tavalla aktiivista roolia kuin yrityksen sisäisille sidosryhmille.

Yritykset näyttäisivät tutkimukseni perusteella esittelevän strategian sellaisena tekijänä, joka vaikuttaa olennaisesti yrityksen toimintaan tai joka on ikään kuin se tila, jossa toimintaa harjoitetaan. Joissakin tapauksissa strategia oli myös tekemistä toteuttava tekijä eli lauseen agentti. Tällöin yritys välittää vuosikertomuksen lukijalle viestin, että strategia on se tekijä, joka ikään kuin johtaa yrityksen toimintaa johonkin tiettyyn suuntaan. Yritys esitti tutkimissani teksteissä itsensä lauseen agenttina niissä lauseissa, joissa se oli yhdessä strategian kanssa.

Keskityin tutkimukseni kuluessa tarkastelemaan erityisesti sitä, mitkä toimijat ovat teksteissä agentin roolissa eli toteuttavat strategiaan liittyvää toimintaa. Havaitsin, että yritys

esitti yleisesti itsensä agentin roolissa. Myös yrityksen sisällä olevat kokonaisuudet, kuten esimerkiksi hallitus ja erilaiset pienemmät tiimit, saivat analysoimissani tekstiosioissa agentin roolin. Tästä voidaan päätellä, että strategia halutaan viestiä yrityksen sisältä tulevaksi ja yrityksen sisäisten tahojen toteuttamaksi asiakasi.

7.1.3 Aiheiden yhteydessä esiintyvät toimijat

Luvussa 6 keskityin tutkimaan eri aiheiden yhteydessä esiintyviä toimijoita. Luvun 6 alussa on taulukko, jossa olen esittänyt yhteenvedon tutkimukseni tuloksista. Keskeiset havainnot strategiasta kertomisen kannalta ovat yrityksen oma rooli eri aiheiden yhteydessä ja yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten toimijoiden esiintyminen.

Yrityksellä vaikuttaisi tutkimukseni perusteella olevan erityisen aktiivinen rooli puhuttaessa strategian ja vision merkityksestä liiketoiminnalle sekä kuvattaessa yrityksen strategiaa. Yritys esiintyi selkeästi aktiivisena toimijana myös puhuttaessa strategiaan liittyvästä kehityksestä sekä yrityksen kannattavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tuomalla itsensä vahvasti esiin aktiivisena toimijana yritys viestii, että strategia on jotakin selkeästi yrityksen toimintaa ohjaavaa ja lähtöisin yrityksen sisältä.

Vuosikertomuksissa nostettiin yrityksen ulkopuolisia toimijoita selkeimmin esille puhuttaessa strategiaan liittyvästä kehityksestä sekä toimista yrityksen strategian ja vision saavuttamiseksi. Tämä aihe nousi viiden määrittelemäni aiheen joukosta selkeästi sellaiseksi, jonka yhteydessä mainittiin eniten erilaisia yrityksen ulkoisia sidosryhmiä.

Johtajuudesta puhutaan vuosikertomuksissa strategian yhteydessä yrityksen sisäisten tahojen ja osakkeenomistajien kautta. Yrityksen sisäiset tahot esitetään tällöin lauseen agenttina eli aktiivisena toimijana. Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että yritys haluaa vahvistaa kuvan sisäisestä johtajuudesta, joka tukee strategian toteutumista. Toisaalta vuosikertomus on myös väylä rakentaa lukijan luottamusta yrityksen johtajiin ja johtajuuteen.

7.2 Yhteenveto ja pohdinnat

7.2.1 Yhteenveto

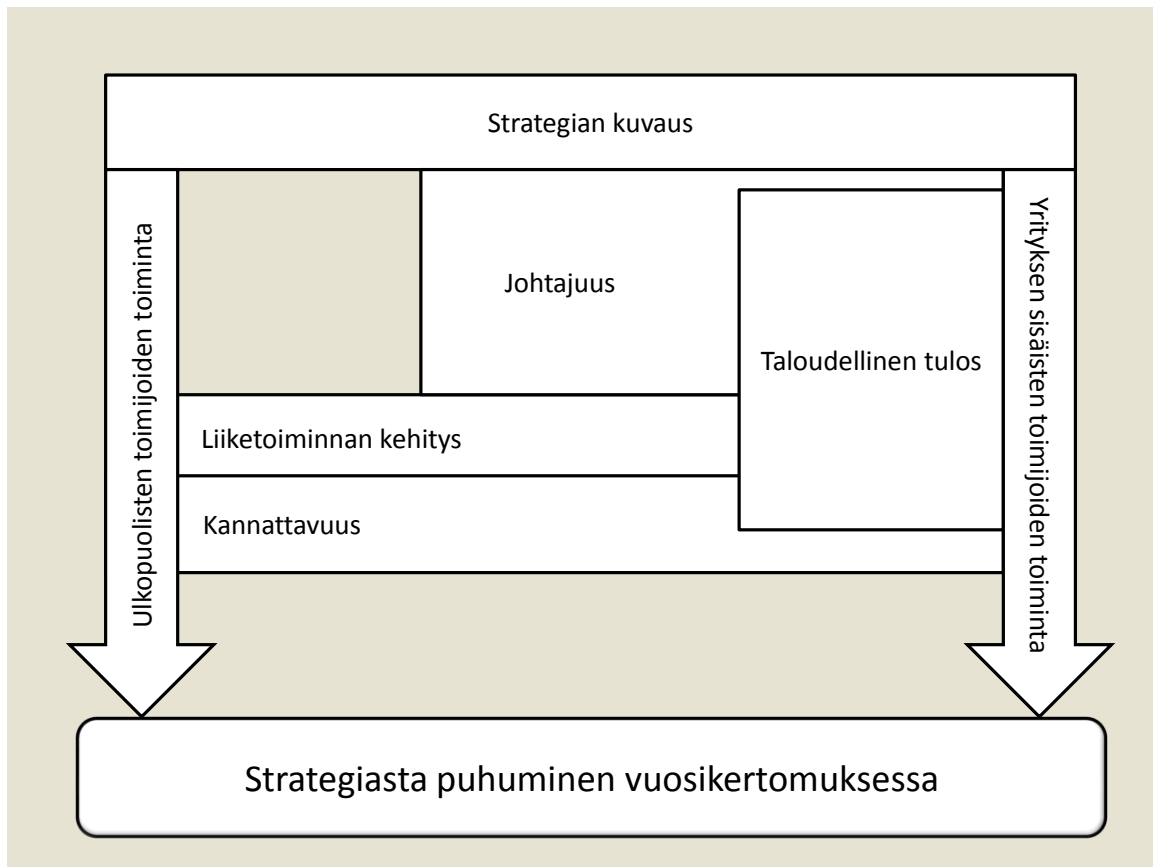
Tutkimukseni perusteella voin yhteenvetona todeta, että strategiasta puhutaan vuosikertomuksissa muun muassa strategian toteutumiseen vaikuttavien toimien ja liiketoiminnan tavoitteiden kautta. Strategiaa käsittelevistä vuosikertomusteksteistä on havaittavissa yhtenäisiä aiheita, jotka toistuvat eri yritysten vuosikertomuksissa. Jokaisella yrityksellä vaikuttaisi kuitenkin olevan oma tapansa kertoa strategiastaan ja yritykset saattavat nostaa strategian yhteydessä esiin hyvinkin erilaisia aiheita.

Strategiasta puhuttaessa agentin roolissa esiintyy yleisimmin yritys tai jokin yrityksen pienempi osa. Tämä on mielestäni osoitus siitä, että yrityksessä halutaan viestiä sen omasta roolista strategian toteuttamisessa ja tämän roolin tärkeydestä. Erityisesti puhuttaessa taloudellisesta kannattavuudesta ja siihen liittyvistä toimista yritys on usein keskeisessä asemassa tekstin toimijana. Taloudelliseen kannattavuuteen liitetään monissa tapauksissa kertominen sellaisista toimista, joilla on merkitystä kannattavuuden ylläpitämiseksi jatkossa. Nämä toimet näyttäisivät toimivan yhdistävänä tekijänä yrityksen menneisyyden ja tulevaisuuden välillä.

Se, kuinka laajasti strategiasta vuosikertomuksissa puhutaan, vaihtelee yritysten välillä. Mitään selkeästi havaittavaa yhteyttä esimerkiksi yrityksen koon tai liiketoiminnan monipuolisuuden välillä ei tutkimuksessani ollut kuitenkaan havaittavissa. Strategiasta puhutaan vuosikertomuksissa eri tavoin ja osa yrityksistä näyttäisi siirtäneen laajemman strategiakuvauksen vuosikertomuksen ulkopuolelle esimerkiksi muihin viestinnän kirjallisiin raportteihin.

Kuva 4 havainnollistaa tutkimukseni tuloksia. Olen esittänyt siinä viisi strategiasta puhuttaessa keskeiseksi nousevaa aihetta sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten tahojen yhteyden näihin aiheisiin.

Kuva 4. Aiheet ja toimijat yrityksen vuosikertomuksessa strategiasta puhuttaessa



Kuvassa 4 on nähtävissä viisi keskeistä teemaa, jotka nousevat esille kerrottaessa yrityksen strategiasta sen vuosikertomuksessa. Teemat muodostavat ikään kuin ketjun, jota yhdistää yrityksen sisäisten ja ulkopuolisten tahojen toiminta. Kaiken toiminnan lähtökohdana voidaan nähdä strategian kuvaus, johon kaikki toiminnat ja aiheet liittyvät. Aiheista kerrotaan vuosikertomuksessa yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden toimien kautta. Aiheet linkittyvät toisiinsa siten, että esimerkiksi kannattavuus ja liiketoiminnan kehitys eivät välttämättä liity suoraan strategian kuvaukseen, mutta strategian kuvauksesta lähtevä toiminta ja yrityksen sisällä oleva johtajuus liittyvät kannattavuuden ja liiketoiminnan kehityksen strategian kuvaukseen. Taloudellinen tulos puolestaan on vahvasti sidoksissa niihin toimiin, joita yrityksen sisäiset tahot toteuttavat. Nämä toimet näyttäisivät olevan niitä, joita tehdään strategian kuvauksen toteuttamiseksi. Havaitsemani viisi aihekokonaisuutta ovat kaikki sellaisia, jotka helpottavat vuosikertomuksen lukijaa hahmottamaan yrityksen strategiaa ja strategian merkitystä sekä tulevaisuuden kannattavuuden että kehityksen kannalta.

7.2.2 Pohdinnat

Johdannossa asetin yhdeksi tutkimukseni yhdeksi tavoitteeksi vastava kysymykseen, kuinka vuosikertomusta voisi parhaiten hyödyntää, kun yritys haluaa kertoa strategias- taan yrityksen sisäisille ja ulkoisille tahoille. Sain tutkimukseni avulla vastaukset alussa määrittämiini tutkimuskysymyksiin. Vastausten avulla minun oli mahdollista johtaa niistä sellaiset yleiset toimintaohjeet, jotka liittyvät siihen, kuinka vuosikertomusta voidaan hyö- dyntää, kun strategiasta halutaan puhua yrityksen sisäisille ja ulkoisille tahoille. Tutkimuk- seni johtopäätöksinä esittelemäni toimintaohjeet liittyvät nimenomaan siihen, kuinka sekä millaisten asioiden ja toimijoiden kautta strategiasta kannattaisi mielestäni vuosikerto- muksissa puhua.

Tutkimukseni perusteella totesin, että yritykset eivät pääosin hyödynnä vuosikertomus- taan parhaalla ja tehokkaimmalla mahdollisella tavalla strategiansa viestimisessä yrityk- sen sisäisille ja ulkoisille tahoille. Esimerkiksi Acerinox ei ole erottanut vuosikertomukses- saan yhtään selkeätä osiota strategian käsittelemiselle. Tämä vaikeuttaa lukijan kannalta strategian hahmottamista. Toisaalta Acerinoxin vuosikertomuksessa on yhdistetty strate- gia yrityksen toimintaan läpi vuosikertomuksen. Acerinox nostaa siis strategiansa yhtey- dessä hyvin esille yrityksen sisäisten toimijoiden ja organisaation rakenteessa tehtyjen ratkaisujen vaikutuksen strategian kannalta.

Kaikista tutkimistani vuosikertomusteksteistä löytyi hyviä käytäntöjä strategian viestimi- seen. Jotta yritys hyödyntäisi omaa vuosikertomustaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi sen tutkimukseni perusteella yhdistää mahdollisimman monia näistä tekijöistä.

- Strategian käsitteleminen selkeästi omassa tekstiosiossaan vuosikertomuksessa
- Strategian kannalta tärkeiden kuluneen tilikauden aikaisten tapahtumien korosta- minen
- Yrityksen sisäisten tahojen, eri yksiköiden ja johtamisen tuominen selkeästi esille
- Strategian merkityksen yrityksen kannattavuudelle ja tulokselle selventäminen
- Yrityksen itsensä esittäminen aktiivisessa roolissa strategian toteuttajana
- Yrityksen työntekijöiden roolin osoittaminen selkeästi

Strategian toteutumiseen liittyvät toimet ja toimijat kannattaa sitoa toisiinsa ja strategiasta kannattaa puhua selkeästi omassa osiossaan vuosikertomuksessa.

Yrityksen ei tulisi keskittyä niinkään siihen, mitä se sanoo, vaan enemmän siihen, miten asiat sanotaan. Samoilla markkinoilla kilpailevat yritykset viestivät vuosikertomuksissaan useimmiten hyvin samankaltaisia asioita, jolloin paras keino erottautua kilpailijoista on sanoa asiat eri tavalla. Esimerkiksi tärkeiden sidosryhmien esittäminen aktiivisessa roolissa saattaa luoda positiivista kuvaa yrityksen yhteistyöstä eri tahojen kanssa. Toisaalta yrityksen tulisi miettiä myös sitä, millaisille kohderyhmille se haluaa vuosikertomuksensa ensisijaisesti suunnata. Mikäli yritys näkee vuosikertomuksen lähinnä sijoittajien ja analyytikkojen työkaluna, kannattaisi sen pohtia, mitkä aiheet ja toimijat ovat näiden kohderyhmien kannalta kiinnostavimpia ja tarpeellisimpia. Yrityksen kannattaa pitää mielessään se vaihtoehto, että painetun vuosikertomuksen rinnalle voidaan kehittää sähköinen sivusto, josta kiinnostuneilla on mahdollisuus lukea laajemmat kertomusluonteiset tekstit.

Kaikissa tutkimissani teksteissä mainittiin erikseen yrityksen asiakkaat. Se, kuinka asiakkaista puhutaan yrityksen ulkoisessa viestinnässä, vaikuttaa yrityksen asiakassuhteisiin. Yrityksen kannattaa vuosikertomusta kirjoittaessaan pitää mielessä, että tekstien tulkinta on aina lukijan varassa. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tahot tulkitsevat vuosikertomuksen sisältöä todennäköisesti omasta näkökulmastaan. Tällöin nousee merkittäväksi se, kuinka yritys puhuu eri tahoista ja millaisiin rooleihin nämä tahot asetetaan.

Ei ole yllättävää, että yritys pyrkii esittämään itsensä agentin roolissa omassa vuosikertomuksessaan. Vuosikertomuksen tarkoituksena on antaa kuva kuluneen raportointikauden tapahtumista, ja yritys on luonnollisesti toiminut aktiivisesti tapahtumien yhteydessä. Erityisesti strategiaa käsittelevissä osioissa yritys haluaa ymmärrettävästi viestiä vuosikertomuksen kohderyhmille, että sillä on itsellään aktiivinen rooli strategian toteuttajana. Tällöin se vahvistaa kuvaa strategiansa vakaudesta vähentäen ulkopuolisten tahojen vaikutusta strategian toteutumiseen.

Vuosikertomus tulisi nähdä yrityksissä eri sidosryhmiä aktivoivana viestinnän välineenä, eikä pelkästään informaation välittämiseen käytettävänä vuosittaisena raporttina.

Luvussa 2.1.3 esitin kuvan 3, joka kuvaa omaa käsitystäni vuosikertomuksen roolista siinä prosessissa, jossa yritys puhuu strategiasta ulkoisille ja sisäisille sidosryhmilleen. Keskeisiksi tekijöiksi nousevat tämän tutkimuksen perusteella juuri kyseisessä kuviossa esittämäni vuosikertomuksen sisältämät kolme tekijää: informaatio, kieli ja teksti.

Vuosikertomuksessa annettava informaatio sisältää ne aiheet, joita strategiasta puhuttaessa nostetaan esille. Näiden aiheiden kautta yritys voi vaikuttaa siihen, millaisen kuvan vuosikertomuksen lukijat yrityksen strategiasta muodostavat. Strategiasta puhuttaessa yritys viestii valitsemiensa aiheiden kautta siitä, mitkä asiat ovat keskeisiä yrityksen strategian kannalta. Aiheiden valinnalla voidaan myös osoittaa yrityksen vastaus esimerkiksi maailmantalouden senhetkiseen tilanteeseen. Esimerkiksi nostamalla esiin kannattavuuteen liittyviä tekijöitä, yritys voi viestiä vuosikertomuksen lukijoille omaa kykyään vastata haastavaan taloustilanteeseen.

Tässä tutkimuksessa en keskittynyt tarkastelemaan vuosikertomusten kieltä, mutta tarkastellessani eri yritysten vuosikertomuksia, huomasin, että niiden välillä oli kielellisesti paljon eroja. Osa kertomuksista oli kirjoitettu erittäin viralliseen sävyyn kun taas joissakin oli enemmän kertova tyyli. Osassa analysoimiani tekstejä esiintyi myös selkeitä kirjoitusvirheitä, jotka vaikuttavat lukijan muodostamaan mielikuvaan ja saattavat heikentää vuosikertomuksen uskottavuutta.

Vuosikertomuksen teksti sisältää juuri niitä valintoja, joita yritys tekee sen suhteen, mitkä toimijat se nostaa tekstissään esille ja millaisia rooleja se vuosikertomuksessaan näille toimijoille antaa.

Kokonaisuudessaan ne valinnat, joita yritys tekee vuosikertomusta laatiessaan vaikuttavat mielestäni merkittävästi siihen kuinka vuosikertomuksen lukijat tulkitsevat yrityksen strategian. Teksteillä on merkittävä rooli myös yrityksen välittämän viestin ymmärtämisessä ja mielikuvien muodostumisessa. Tämän vuoksi yritysten tulisi kiinnittää enenevässä määrin huomiota siihen, kuinka se kertoo strategiastaan vuosikertomuksessa.

7.3 Mahdolliset jatkotutkimuskohteet

Tutkimukseni perusteella nousee mielestäni esiin useita kiinnostavia jatkotutkimuskohteita. Yksi mahdollisista jatkotutkimuskohteista olisi laajentaa tutkimus koskemaan strategian viestintään keskittyvien tekstien lisäksi myös muita vuosikertomustekstejä. Tässä tutkimuksessa keskityn pääosin tutkimaan juuri selkeästi strategian viestimiseen keskittyviä tekstejä, mutta Acerinoxin vuosikertomuksen kohdalla jouduin laajentamaan tutkimukseni koskemaan myös muita tekstejä. Päädyin kuitenkin tarkastelemaan ainoastaan sellaisia tekstin kohtia, joissa strategiaan viitataan selkeästi suoraan strategia-sanaa käyttämällä. Olisi kiinnostavaa perehtyä jonkin yrityksen strategiaan syvällisesti ja käydä sen jälkeen läpi kyseisen yrityksen vuosikertomus ja kartoittaa kaikki sellaiset kohdat, joissa kyseisestä strategiasta puhutaan suoraan tai epäsuorasti.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia sitä, millaisia ratkaisuja yritykset ovat tehneet sen suhteen, missä laajuudessa strategiasta puhutaan varsinaisessa vuosikertomuksessa. Esimerkiksi ArcelorMittal oli tutkimistani yrityksistä sellainen, joka kertoo strategiastaan laajemmin vuosikertomuksen lisäksi julkaisemassaan Activity report -julkaisussa. Uskon, että useat yritykset siirtävät strategiansa viestimistä myös internet-sivuilleen. Varsinkin haastavassa taloudellisessa tilanteessa painotuotteista saatetaan useissa yrityksissä alkaa säästää siten, että esimerkiksi vuosikertomuksessa esitetään ainoastaan sellaiset asiat, jotka yritys näkee aivan välttämättömänä tilinpäätöksen sisältämän numeerisen tiedon selittämiseksi ja helpottaakseen tilinpäätöksen ymmärtämistä. Tällöin esimerkiksi laajemmat strategiaa koskevat kertomusosiot saatetaan siirtää vuosikertomuksen ulkopuolelle.

Eräs kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi seurata yritysten vuosikertomuksia usean vuoden ajalta. Santema ja van de Rijt (2003) toteavat tutkimuksensa tuloksissa, että harvat yritykset muuttivat strategiaa käsittelevää tekstiä vuosikertomuksissa eri vuosina. Olisi kiinnostavaa seurata yritysten vuosikertomuksia usean vuoden aikana ja tarkkailla muuttavatko yritykset strategiaa käsitteleviä tekstejään puheenaiheiden ja esitettävien toimijoiden ja niiden saamien roolien kannalta.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, Petri 2007. *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. Monikko Oy. Helsinki.

Baron, Ayelet 2004. Communicating strategic plans. *Strategic Communication Management*. 3:6, 13.

Beattie, V, Dhanani, A & Jones M.J. 2008. Investigating presentational change in U.K. annual reports. A Longitudinal perspective. *Journal of Business Communication*. 45:2, 181 - 122.

Ferreira, Daniel & Rezende, Marcelo 2006. Corporate strategy and information disclosure.

Grandy, Gina & Mills, Albert J. 2004. Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of Management Studies*. Vol 41:7. November 2004. 1153 - 1170.

Häkkinen, Kaisa 2003. *Kielitieteen perusteet*. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. *Strategiaviestintä*. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, Elisa 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Infor.

Laitinen, Lea 1992. *Välttämättömyys ja persoona. Suomen murteiden nesessiivisten rakenteiden semantiikkaa ja kielioppia*. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.

Lilley, Simon 2001. The Language of strategy. Teoksessa Westwood, Robert & Linstead, Stephen (toim.) *The Language of Organization*. SAGE Publications Ltd, Lontoo. 66 - 88.

Manifesto Consulting 2005. *Strategian viestintä suomalaisissa yrityksissä. Raportti 02/2005 toteutetun tutkimuksen tuloksista*.

Mantere, Saku 2003. *Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process*. Monikko Oy. Espoo. <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263297/isbn9512263297.pdf> (käyty 29.4.2009)

Neuendorf, Kimberly 2002. *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications Ltd. Kalifornia.

Pethokoukis, James 2008. Annual Report R.I.P. *The American*. January/February 2008. 78 - 82.

Porter, Michael E. 1999. Creating advantage. *Executive Excellence*. November 1999. 13-14.

Porter, Michael E. 2004. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. FREE PRESS, New York.

Rogers, P. S., Gunesequera, M. & Yang, M.L. 2007. *Rhetorical Tools for Communicating Strategic Change*. Ross School of Business Working Paper Series. <http://ssrn.com/abstract=987084> (käyty 18.4.2009).

Santema, S., Hoekert, M., van de Rijt, J. & van Oijen, A. 2005. Strategy disclosure in annual reports across Europe:a study on differences between five countries. *European Business Review*. 17:4, 352-366.

Santema, Sicco & van de Rijt, Jeroen 2001. Strategy Disclosure in Dutch Annual Reports. *European Management Journal*. 19:1, 101-108.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Widdowson, H.G. 2002. *Linguistics*. Oxford University Press.

Yule, George 2004. *The study of language*. Cambridge University Press.

Yuthas, Kristi; Rogers, Rodney & Dillard, Jesse F. 2002. Communicative action and corporate annual report. *Journal of Business Ethics*. 41, 141 - 202.

Åberg, Leif 2002. *Viestinnän strategiat*. Infor.

AINEISTOLÄHTEET

Acerinoxin vuosikertomus 2007.

esim. http://www.acerinox.com/Inversores/Informacion_economico-financiera/Memoria_e_informe_anual/index.html (käyty 13.4.2009)

ArcelorMittalin vuosikertomus 2007.

esim. <http://www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=638> (käyty 13.4.2009)

ArcelorMittalin Activity report 2007.

esim. <http://www.arcelormittal.com/index.php?lang=en&page=638> (käyty 13.4.2009)

Outokummun vuosikertomus 2007.

esim. http://www.outokumpu.com/pages/Page____40820.aspx (käyty 13.4.2009)

Outokummun vuosikertomus 1998.

Outokummun vuosikertomus 1988.

ThyssenKruppin vuosikertomus 2006/2007.

esim. <http://www.thyssenkrupp.com/en/publikationen/geschaeftsberichte.html> (käyty 13.4.2009)

AINEISTOYRITYSTEN INTERNET-SIVUT

Acerinox: <http://www.acerinox.com>

ArcelorMittal: <http://www.arcelormittal.com>

Outokumpu: <http://www.outokumpu.com>

ThyssenKrupp: <http://www.thyssenkrupp.com>



5. COMMERCIAL NETWORK

ACERINOX Group commercial network is one of the essential elements of its corporate strategy.

The necessary tool to maintain an stable presence in the main markets where we operate, is the establishment of new commercial offices, warehouses and service centres of our own.

This network is the necessary complement of the production facilities, which not only allows to channel the productions, but above all to bring closer the delivery bases to final costumers and to allow a more stable and closer relationship with them.

In ACERINOX, we promote continuously the strengthen and improvement of this commercial network.

At present, the Group owns 27 commercial offices, 34 warehouses and 20 service centres and 897 employees, out of which, 436 are working abroad.

In 2007 new warehouses in Seville (Spain) and Warsaw (Poland) have come on stream.

We have under construction three service centres in Oporto (Portugal), Wrightsville (Pennsylvania, USA) and Monterrey (Mexico).

We have decided a new investment program for a total amount of 58.7 million euros so as to upgrade and improve the commercial network. This program will affect Spain, Poland, Germany, Italy and the U.K., where a new service centre and a new warehouse is going to be constructed and a existing warehouse will also be enlarged.

Likewise, various cutting and polishing lines will be installed and the existing lines will be upgraded.

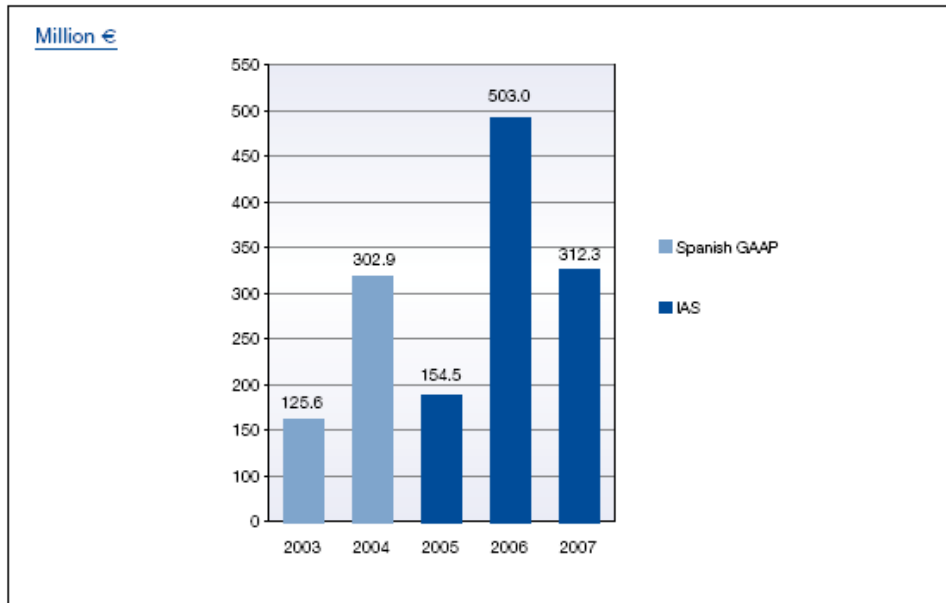


11. ECONOMIC REPORT

The result after taxes and minorities achieved by Acerinox Group in the year 2007, 312.3 million euros,

is the second all time high in our history, only surpassed by 2006 results.

EVOLUTION OF THE RESULT AFTER TAXES AND MINORITIES ACERINOX GROUP



It is a satisfactory result in view of the difficulties suffered by the sector in a year characterized by the contrast between two semesters of opposite sign: the first half year with a strong increase in demand as a result of the nickel quotation rise in the L.M.E and the second half of the year featured by a demand halt in view of the nickel plunge in said market. The correction of more than 29.000 \$ per Mt in the nickel price has affected not only the market demand but also the producers margins, particularly those like Acerinox, which commercial strategy needs warehouses to allow to have an stable

presence in the main markets so as to be able to supply the customers locally.

ACERINOX Group has achieved in the year the best half-yearly result of its history, 411.6 million euros from January to June, and its worst half-yearly result of all times, from July to December, - 99.24 million euros, after having carried out a provision of 97.4 million euros for adjusting inventories to net realizable value.

13. IMPORTANT EVENTS AFTER THE YEAR - END CLOSING AND THEIR FORESEEABLE DEVELOPMENT.

13.1 Market Evolution

After the 31st December 2007 and until the moment of closing this annual report, we are witnessing a improvement in the world markets with regard to the situation of great drop of demand and weakness of prices in the second quarter of 2007. Demand has improved with a better book of orders for the factories and with base price increases for flat products, which likewise, improve our expectations for the next months. Undoubtedly this improvement has help to reach an stability of the nickel prices during the first months of 2008 and the market inventories level relatively low, which has stimulated demand. A factor, which can affect this tendency is the announce attempt by the ferro-chrome producers to increase strongly this alloy price. If this becomes effective, it will have a negative impact on costs and possibly in prices.

13.2 The labour agreement

On the 13th March 2008 the XVII Labour Agreement for the Campo de Gibraltar factory was signed. This agreement has been being negotiated since January and was finally approved in March. It affects 2,225 employees and it is a significant step for the social and work stability for the period 2008-2012.

13.3 Investment Plan for the Campo de Gibraltar factory

Likewise, it has been announced the Investment Plan approval for the Campo de Gibraltar Factory (XVII Phase) for the next two years for a total amount of 45.6 million euros. An important part of it (22%) will be allocated for

improvements regarding work safety and environment. The rest will be allocated to improve and upgrade the production equipment.

13.4 Treasury Stock

During the first months of the current year, we have continued to purchase own shares, having announced on the 12th February 2007, that we own 2% of the share capital in treasury stock. Besides the Board of Directors informed about its intention to propose in the General Shareholders Meeting the redemption of said shares.

13.5 Investment in Malaysia

On the 6th March 2008 ACERINOX, S.A. and NISSHIN STEEL announced the decision to construct a new stainless production plant in Malaysia. This decision was taking after carrying out a feasibility study and after having considered different alternatives.

It will be located in Johor Bahru (Malaysia), in a 140 Has (350 acres) land by the sea.

The plant will be constructed with high efficiency criteria, similar to those of North American Stainless in Ghent (Kentucky – U.S.A), owned by ACERINOX.

The new plant will be constructed in successive stages and in the last one it will be an integrated stainless steel production plant, with a melting capacity of 1 million Mt/year and 600.000 Mt/year of cold rolled production. The estimated total investment amounts to 1,500 million USD.



The first stage, which investment will total 320 million USD, already approved, will consist of a cold rolling mill with a 1,500 mm width Sendzimir, a combined annealing and pickling line, an skinpass and a finishing shop. Its production capacity will amount to 240,000 Mt/year, out of which 182,000 Mt/year will be cold rolled production.

Its construction will start immediately after having finished the legal proceedings. The put into operation is forecasted for 2011. During the construction and assembly stage many local workers will be employed and local companies and when the plant is on stream it will create about 300 direct jobs in the first stage.

For this project, a new society will be incorporated in Malaysia, where ACERINOX will hold a majority stake.

In this area ACERINOX GROUP has a strong commercial presence for many years, which will be definitely consolidated by this investment.

ACERINOX and NISSHIN STEEL, which already have a long cooperation together for 38 years, show in this way their firm decision to continue with this alliance and to open new fields of mutual cooperation.

With this investment, ACERINOX and NISSHIN STEEL will enhance significantly Malaysia development, its exports and the stainless steel market expansion in the ASEAN countries, contributing to offer a close supply source, with competitive materials manufactured with the highest quality levels.

For ACERINOX GROUP this factory in Malaysia, once completed, will be added to the other three factories in Spain, the United States and South Africa and will increase the Group installed capacity to 4.5 million Mt.

This decision represents a very important strategic step in ACERINOX GROUP development, improving the assets distribution, which is already unique in the sector.

GLOBAL STRATEGY AND MONTHLY HIGHLIGHTS

ArcelorMittal's success has been built on a consistent strategy that emphasises size and scale, vertical integration, product diversity, continuous growth in higher value products and a strong customer focus. The Group has unique geographical and product diversification which reduces exposure to risk and cyclicality and responds to one of our core values: Sustainability. ArcelorMittal intends to continue to play a leading role in the consolidation of the global steel industry and to be the global leader in the steel industry, in particular through this comprehensive business strategy.

In 2007, the Group announced 35 transactions, of which 14 were completed for a capital outlay of \$12.3 billion including the assumption of debt. Key milestones during the year 2007 were as follow.

January 2007

ArcelorMittal sells Huta Bankowa, located in the South of Poland, to Alchemia SA Capital Group, as part of Mittal Steel's commitment to the European Commission during the merger process.

February 2007

ArcelorMittal contracts a joint venture agreement with the Bin Jarallah Group for a seamless tube mill in Saudi Arabia. The mill will have a capacity of 500,000 tonnes per year; the major part of tubes produced will be used in the oil industry and the remainder for pipelines.

March 2007

ArcelorMittal builds a new Steel Service Centre in Krakow (Poland). This facility will have a processing capacity of about 450,000 tonnes per year and will strengthen the existing de-coiling and slitting facilities in Huta Sendzimira and in Bytom.

ArcelorMittal holds its Investor Day in New York and Lázaro Cárdenas on March 27-28, 2007. President and CEO, Lakshmi Mittal, introduces the three dimensional growth strategy for reduced risk (sustainability) and continued growth consisting of product, value chain and distribution.

April 2007

ArcelorMittal finalises the acquisition of Sicarsta, from Grupo Villacero, leading to the creation of Mexico's largest steel producer. Sicarsta is a fully integrated producer of long steel, with an annual production capacity of about 2.7 million tonnes and with facilities in Mexico and Texas (United States). ArcelorMittal has also entered into a 50/50 commercial joint venture with Grupo Villacero.

June 2007

ArcelorMittal launches its new global brand. Reflecting the company's aspirations, the brand's vision 'transforming tomorrow' is supported by three main values: Sustainability, Quality and Leadership. The brand launch is an essential part of the integration process, creating a common bond for all employees. ArcelorMittal also launches its 'boldness changes everything' global advertising campaign.

ArcelorMittal starts a share buy-back programme to repurchase class A common shares up to a maximum aggregate amount of \$590 million, or up to a maximum of 27 million class A common shares, to be used either for supporting potential corporate opportunities or for cancellation.

July 2007

ArcelorMittal is granted concessions to develop mining, transportation and logistics activities by the Republic of Senegal in the Faleme region (South East Senegal). This integrated mining project will encompass the development of the mine in four locations, comprising both hematite and magnetite deposits, the building of a new port in Bargny near Dakar and the development of approximately 750 km rail infrastructure to link the mine to the port.

The European Works Council (EWC) of ArcelorMittal is installed. The ArcelorMittal EWC represents all employees from within the EU27, 130,000 employees in total, and has 54 members.

ArcelorMittal acquires two steel tube businesses from Vallourec (France). Both companies enjoy strong positions in the European steel tubes market. This acquisition underlines ArcelorMittal's strategy to expand its business in the automotive sector, and further strengthens the Company's pipes and tubes business.

August 2007

A landmark delivery of 580 tonnes of steel, milled in ArcelorMittal Differdange (Luxembourg), is used in the construction of the World Trade Centre Memorial in New York City. The jumbo beams represent approximately 20% of the steel used for the project.

ArcelorMittal and RAG Beteiligungs-AG sign an agreement concerning the acquisition of the 76.88% stake directly held by RAG in Saar Ferngas AG Saarbrücken. Saar Ferngas is the largest gas distribution company in Saarland and Rhineland-Palatinate in Germany. This agreement is an opportunity to increase synergies with ArcelorMittal's regional energy network.

ArcelorMittal and Noble International Ltd., North America's largest producer of laser-welded steel products, complete the transaction to combine their laser-welded tailored blanks businesses, for the benefit of their global automotive customers.

September 2007

ArcelorMittal expands its position in Turkey by acquiring 51% of Rozak, the main Turkish steel stockholding company. Rozak has five sites in Turkey and is specialised in H-profiles, sheet and plates.

ArcelorMittal invests \$18 million in a new cut length line for hot rolled coils in Ostrava (Czech Republic). The new Steel Service Centre will benefit from significant logistics and cost competitiveness, while being in line with ArcelorMittal's development strategy in Central and Eastern Europe. This facility has a processing capacity of 250,000 tonnes per year and will start operating in mid-2008.

ArcelorMittal owns 100% of Arcelor Brasil after having completed the acquisition of all its outstanding shares.

ArcelorMittal holds its Investor Day in Paris and South Africa on September 11-13 2007.

October 2007

ArcelorMittal and Borusan, one of Turkey's leading steel producers, announce a 50/50 joint venture partnership, consisting in a \$500 million investment in the construction of a new hot mill in Gemlik. This facility will offer high grade products for the Turkish market and is planned to start operating by 2010 with a capacity of 4.8 million tonnes.

ArcelorMittal acquires a 70% in Carminati Distribuzione S.r.l, one of the leading steel distributors in Northern Italy, which sold over 75,000 tonnes in 2006 with a turnover of €50 million.

November 2007

The Extraordinary General Meetings of shareholders of ArcelorMittal and Arcelor approve the merger of ArcelorMittal into Arcelor, to be renamed ArcelorMittal. This merger is the second step in the two-step merger process between Mittal Steel and Arcelor, and is effective on November 13, 2007.

ArcelorMittal purchases a 100% stake in Galvex OÜ, the Estonian privately owned steel galvanizing line. In 2006, Galvex produced 190,000 tonnes of hot dip galvanised steel, mainly for the construction sector, with sales totalling €125 million.

ArcelorMittal is awarded two gold medals for new products it unveiled at the Batimat construction fair. The Golden Innovation Medal is granted to the solar panel Arsolar®, and the Golden Design Medal to the Angelina® beam.

ArcelorMittal signs a Memorandum of Cooperation with the Republic of Mozambique, which aims to develop synergies and plan further investment in the steel industry, and in the mining of raw materials. ArcelorMittal plans to build a new bar rolling mill with a yearly capacity of 400,000 tonnes. ArcelorMittal also announces a joint venture partnership with the Mozambique-registered company Black Gold Mining (Moc) Lda. The Group acquires a 35% stake in the joint venture company, Rio Minjova Mining and Exploration Company, at an initial cost of \$2.5 million.

ArcelorMittal and Kalagadi Manganese, a South African manganese development company, start a 50/50 joint venture which will see the development of a manganese mine, beneficiation plant, sinter complex and a smelter complex in Coega. The project, due to start in 2010, overlies the Kalagadi Manganese Basin, a world-renowned source of manganese ore containing 80% of the world's known manganese resources.

ArcelorMittal invests in Greenfield Longitudinal Submerged Arc Welded pipe mill in Nigeria with a capacity of 300,000 tonnes per year. This investment, welcomed by Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC), gives ArcelorMittal access to a major oil and gas market. The construction of the mill is due to begin in early 2008, with production due to start in 2010.

ArcelorMittal acquires a 12.6% equity stake in General Moly, Inc. for a total consideration of \$70 million. General Moly, Inc. is a US based molybdenum mineral development, exploration and mining company.

December 2007

With the aim to increase its commercial presence in the UK, ArcelorMittal acquires NSD Ltd., a leading UK steel distribution company specializing in the sale of heavy sections and tubes.

ArcelorMittal purchases Slovak ferro-alloys manufacturer OFZ, which manufactures a wide range of ferro-alloys and cored wires. This facility has an operating capacity of 150,000 tonnes per year.

ArcelorMittal acquires 28% equity interest in China Oriental Group Company Ltd. for \$644 million. ArcelorMittal becomes the second largest shareholder of this company, which manufactures and sells steel products such as billets, strips, H-beams, cold rolled and galvanised strip. ArcelorMittal also signs a landmark agreement with China Oriental, with the aim to transform the company into a leading producer of heavy sections in China thanks to technology sharing, technical expertise and know-how.

ArcelorMittal acquires M.T Majdalani y Cia. S.A, the leading stainless Steel Service Centre and distributor in Argentina, and consolidates its position in the South American stainless distribution market. This company is specialised in flat stainless steel products with cut to length and slitting facility.

ArcelorMittal signs a Greenfield project with the administration of the Tver region in Russia. The Group will build a steel complex, with a capacity of one million tonnes of steel and two bar mills.

ArcelorMittal acquires 100% of the shares of the Austrian steel distribution company Eisen Wagner GmbH. With its 60,000 tonnes of steel products sold in 2007, Eisen Wagner is one of the leading steel distribution companies in Austria.

In order to strengthen its stainless steel business in South America, ArcelorMittal purchases Cinter S.A., an important stainless steel tube producer in Uruguay. With 200 employees and 3 sites, Cinter develops specialties that complement its stainless business.

ArcelorMittal acquires 100% of the shares of the Austrian steel distribution company Eisen Wagner GmbH. With its 60,000 tonnes of steel products sold in 2007, Eisen Wagner is one of the leading steel distribution companies in Austria.

In order to strengthen its stainless steel business in South America, ArcelorMittal purchases Cinter S.A., an important stainless steel tube producer in Uruguay. With 200 employees and 3 sites, Cinter develops specialties that complement its stainless business.

ArcelorMittal plans to build a \$380 million beam mill in Contrecoeur (Canada) with a capacity of 800,000 tonnes. Flat carbon steel production will be consolidated in Hamilton and long carbon production in Contrecoeur.

Recent Developments

On January 8, 2008, ArcelorMittal announced the signature of a Memorandum of Understanding with Société Nationale Industrielle et Minière ("SNIM"), Mauritania. Under the terms of the Memorandum of Understanding, SNIM and ArcelorMittal will jointly develop a large iron ore mining project, using the El Agareb iron ore resource in Mauritania. In the first phase of project development, ArcelorMittal will conduct exploratory works and a feasibility study. Onward project execution will be carried out by a joint venture company to be created by SNIM and ArcelorMittal. At the exploratory and prospecting stage, ArcelorMittal's share will be 30% with an option to increase its share to 70% once project execution begins.

On January 9, 2008, ArcelorMittal announced that it had signed a definitive agreement to acquire Unicon, the leading manufacturer of welded steel pipes in Venezuela. The purchase forms part of ArcelorMittal's strategy to strengthen its welded steel pipes business in South America. Unicon supplies the oil and gas and industrial and construction sectors both domestically and overseas. Total shipments for the year ended March 2007 were 552,000 tonnes. Unicon employs 2,445 people across six pipe making facilities in Venezuela. The transaction is subject to customary closing conditions, which are in progress.

On January 11, 2008, ArcelorMittal announced that an accident had occurred at its Abaiskaya mine in Kazakhstan with a loss of 30 lives. Emergency planning procedures in place at the mine were immediately implemented. A full investigation of the accident has been carried out and as a result the Company is working with the government of Kazakhstan on a programme of additional investments to improve and further modernise the mines.

On January 16, 2008, ArcelorMittal initiated informational sessions and consultations with employee representatives regarding a reorganisation plan for its wire rod operations in Gandrange (Lorraine, France) and in other European locations. At a meeting with the Select Committee of the European Works Council in Luxembourg, the Company outlined its analysis of its wire rod activities in northern Europe and presented a plan to improve the Gandrange plant and optimise this business segment, which is part of the ArcelorMittal group's European long carbon steel activities. The project, presented to the staff representatives, aimed to strengthen the specialisation of the currently loss-making Gandrange site in the wire rod rolling processes to enhance its future results. This project would be part of ArcelorMittal's vision for the steel industry in Lorraine, aimed at making it a profitable and sustainable industry. In a separate meeting, ArcelorMittal confirmed its commitment to the neighbouring Florange operations in Lorraine (flat carbon steel) and announced further investments. The Gandrange project presented has two aspects: development of the wire rod and bar mill, which would process billets supplied from other steel plants, in particular from Germany (ArcelorMittal Duisburg-Ruhrort) and Luxembourg (ArcelorMittal Schifflange), thereby enhancing the competitiveness of the overall wire rod business; and closure of the steel plant and billet mill. ArcelorMittal Gandrange intends to fully honour its social responsibilities during the implementation of this reorganisation project. The Company, through dialogue with employee representatives, will give priority to the relocation of employees to its other sites (in particular in Florange and in Luxembourg). At Florange, ArcelorMittal has decided to increase its capital investment budget for 2008 by more than 60%, to a total of €65 million (approximately \$96 million). These investments will allow to extend the viability and effectiveness of steelmaking operations of this major integrated flat carbon steel production site.

On January 24, 2008, ArcelorMittal inaugurated Arceo, its industrial prototype vacuum plasma steel coating line, in Liège, Belgium. The technology behind this prototype was developed by the Company's research and development department in partnership with the Walloon region of Belgium in order to provide new uses for flat steel products and to expand the Company's product range. In addition to being environmentally friendly, the vacuum steel process enhances many properties of steel and can endow it with an anti-bacterial, self-cleaning or anti-corrosive properties.

On January 28, 2008, ArcelorMittal, through its steel service centre subsidiary SSC Sverige, and BE Group finalised details on the creation of a 50/50 processed flat carbon steel joint venture in Sweden. The deal is subject to review by the competition authorities. This joint venture between ArcelorMittal SSC Sverige, located in Karlstad, and the BE Group facility, in Borlänge, will form the third largest producer on the Swedish market, with a market share of 20%, shipments of 120,000 tonnes and a turnover of more than €80 million. ArcelorMittal SSC Sverige is a facility processing 60,000 tonnes of cut-to-length and slitted products for general industry, the automotive industry, construction and stockists. BE Group is a leading steel, stainless and aluminum trading and service company in Northern Europe, which processes annually 60,000 tonnes of cut-to-length and slitted products for general industrial purposes. This project is subject to regulatory clearance.

On January 31, 2008, ArcelorMittal announced that it had signed agreements to acquire three coal mines and associated assets in Russia for a total consideration of \$720 million. The Company will acquire a 97.59% stake in the Berezovskaya Mine together with a 99.35% stake in the Pervomayskaya Mine from OAO Severstal ("Severstal") in Russia. Both mines produce coking coal and are located in the Kemerovo region in Russia. As part of the agreement ArcelorMittal will acquire the exploration and mining rights to the Zhernovskaya-3 coal deposit, which is a subsidiary of the Pervomayskaya Mine. It will also acquire the Severnaya Coal Preparation Plant which is part of the Berezovskaya Mine and three companies that provide the mines with associated services and 100% of the Anzherskoye mine. All the transactions are subject to regulatory approval. Annual production from the three operating mines, which combined are estimated capacity of more than 140 million tonnes, was 3 million tonnes run of mill in 2007.

On February 1, 2008, ArcelorMittal announced the results of its cash tender offer to acquire the 35.5% of outstanding shares in Acindar Industria Argentina de Aceros S.A. ("Acindar") it did not already own which resulted in: a total of 35.0% of Acindar's capital stock being tendered. On February 14, 2008, the closing date, ArcelorMittal paid the tendering Acindar shareholders \$552 million. As of January 31, 2008, ArcelorMittal was the holder of 99.5% of Acindar's capital stock (including the 64.5% interest in Acindar it held through ArcelorMittal Brasil). Acindar is the largest publicly traded steel company in Argentina and has been listed on the Buenos Aires Stock Exchange since 1948.

On February 1, 2008, ArcelorMittal announced that it had agreed to a solution proposed by the federal and regional governments of Belgium regarding the CO₂ quota allocation and will consequently prepare for the relaunch of the Seraing (Liège, Belgium) blast furnace number 6. ArcelorMittal is currently planning the actions needed to relaunch the Liège blast furnace with a view to start producing hot steel, starting in first quarter 2008.

On February 4, 2008, ArcelorMittal announced that it had acquired from Clarion Del Norte (Pujol Group) the 50% interest in Laminadora Costarricense S/A and Trefileria Colima S/A, the only major long carbon steel company in Costa Rica, that it did not already own. The other 50% stake was already owned by ArcelorMittal Brasil. Laminadora Costarricense S/A has a rolled products capacity of 400,000 tonnes per year of rebars and MBQ (merchant bar quality) steel, and Trefileria Colima S/A has a wire products capacity of 60,000 tonnes per year. Both entities employ around 400 people, and mainly serve the construction market in Central America and the Caribbean.

On February 5, 2008, ArcelorMittal announced the completion of its general offer to shareholders in China Oriental Group Company Limited ("China Oriental"). On December 7, 2007, ArcelorMittal had previously announced it had entered into a business cooperation agreement with China Oriental and its subsidiaries. In addition, ArcelorMittal entered into a shareholders' agreement with the controlling shareholders of China Oriental regarding their shareholdings in and the management of China Oriental. On December 14, 2007, ArcelorMittal launched a mandatory cash tender offer to acquire all of China Oriental's outstanding share capital. The transaction is subject to formal governmental approval. Prior to the offer, ArcelorMittal, together with its concert parties, held approximately 73% of the existing issued share capital of China Oriental. At the completion of the offer, ArcelorMittal, together with its concert parties, increased their aggregate holding to approximately 92.1%. In consequence, China Oriental's public float fell below the 25% minimum public float requirement of the Hong Kong Stock Exchange listing rules. Pending restoration to the required levels, trading in the shares of China Oriental on the Hong Kong Stock Exchange was suspended on February 5, 2008.

On February 6, 2008, ArcelorMittal announced that it had been awarded a license from the Industrial Development Authority ("IDA") of Egypt's Ministry of Trade and Industry to construct a steel plant in Egypt. The license was auctioned in a competitive bidding process and ArcelorMittal's winning bid was approximately \$60 million. Under the terms of the license, the plant will produce 1.6 million tonnes of steel using DRI technology, and 1.4 million tonnes of billets through the electric arc furnace. Construction of the plant, which will be located close to the northern Red Sea coast, is expected to start in 2009.

On March 6, 2008, ArcelorMittal announced that Romain Zaleski had resigned from its Board of Directors. Mr. Zaleski joined the Board of Directors of ArcelorMittal in October 2006. Mr. Zaleski indicated his sole reason for resigning was to pursue other commercial interests in the steel sector.

On March 7, 2008, the Brazilian mining company Vale, the world's largest iron ore producer, announced that it had agreed with ArcelorMittal to price increases of 65 percent for iron ore, as well as a premium for higher-quality Carajas ore, in line with price increases agreed with other steel makers. Vale cited the continuing very tight conditions prevailing in the global iron market as the reason for this increase.

On March 13, 2008, ArcelorMittal announced that it had commenced a legal action in the Ontario Superior Court in order to require U.S. Steel Canada and Cleveland Cliffs to comply with their commitments to sell their respective interests in Wabush Mines to Dofasco, which held a right of first refusal over such interests. As noted above, ArcelorMittal had previously entered into an agreement with U.S. Steel Canada and Cleveland Cliffs for the sale of their interests in Wabush Mines but on March 4 2008, both sellers announced they had repudiated the sale agreement.

On March 17, 2008, ArcelorMittal announced that the price offered in the delisting tender offer for all shares of Arcelor Mittal Inox Brasil would be reduced to reflect the interim dividends declared by ArcelorMittal Inox Brasil in a notice to shareholders dated March 14, 2008. The price initially offered by ArcelorMittal was R\$100.00 per common share and R\$100.00 per preferred share of ArcelorMittal Inox Brasil, and, after the subtraction of the interest on equity already declared on December 19, 2007 and the declaration of interim dividends discussed above, the offer price will be R\$94.55 per common share and R\$94.00 per preferred share, plus interest at the rate of the Brazilian base savings account rate plus 6% per year from February 28, 2008 until the offer auction date, April 4, 2008. At the current exchange rate, this transaction will represent a cash disbursement of up to approximately \$1.8 billion.

On March 25, 2008, ArcelorMittal announced that it had provided Noble International, the world's largest producer of laser-welded steel products, with a \$50 million convertible subordinated loan. The proceeds of this financing will be used by Noble to reduce Noble's North American senior debt and to support its operations. In addition the Group has also acquired an additional 10.31% of shares of Noble from Robert J. Skandalaris, Noble's chairman and founder. This will increase ArcelorMittal's shareholding in Noble to approximately 49.95%. The agreement is subject to satisfaction of certain conditions.

On March 26, 2008, ArcelorMittal confirmed that the Court appointed divestiture trustee has entered into an agreement to sell ArcelorMittal's Sparrows Point steel mill to OAO Severstal for \$810 million, net of debt and is expected to close in the second quarter of 2008. Joseph G. Krauss, the divestiture trustee, was required to seek the sale of the mill by a consent decree entered on May 23, 2007 in the United States District Court for the District of Columbia in order to comply with an anti-trust ruling concerning the approval of the merger between Mittal Steel and Arcelor SA in 2006. Sparrows Point had EBITDA of US\$25 million in 2007. The sale is subject to customary closing conditions, including approval by the United States Department of Justice.

In April 2008, the Board of Directors completed a review of certain provisions of the Memorandum of Understanding dated 25 June 2006 and amended on 5 November 2006 (the "MoU"), to adapt the MoU to the Company's needs in the post-merger and post-integration phase. In particular, the Board has decided to create the role of Lead Independent Director. The Lead Independent Director will replace the role of President and his/her function will be to (i) co-ordinate the activities of the independent directors, (ii) liaise between the Chairman of the Board of Directors and the independent directors, (iii) call meetings of the independent directors when necessary and appropriate, and (iv) perform such other duties as may be assigned to him by the Board from time to time. Furthermore, the Board of Directors has decided to remove references in the MoU to the size and composition of the Board and the distinction between former Arcelor and Mittal directors. Finally, the Board of Directors has decided that the Audit Committee and the Appointments, Remuneration and Corporate Governance Committee will be composed of a minimum of three independent directors.

Visio ja strateginen suunta

Outokumpu on kansainvälinen ruostumattomaan teräkseen keskittynyt yhtiö. Outokumpun visio on olla kiistaton ykkönen ruostumattomassa teräksessä ja perustaa menestyksensä toiminnalliseen erinomaisuuteen.

Strategiset tavoitteet

Outokummulla on kolme keskeistä strategista tavoitetta:

- Arvon luominen rakentamalla yliverstaista tuotanto- ja jakelutoimintaa kaikille päämarkkina-alueille maailmanlaajuisesti
- Arvon realisointi kaupallisella ja tuotannollisella erinomaisuudella
- Arvon ylläpitäminen kehittämällä jatkuvasti henkilöstöä ja pitämällä asiakas kaiken toiminnan keskipisteessä

Outokumpun vision toteuttaminen, olla kiistaton ykkönen ruostumattomassa teräksessä, on jaettu kahteen vaiheeseen: ensin varmistetaan ykkösasema Euroopassa rakentamalla ja vahvistamalla toiminnallista erinomaisuutta, ja tämän jälkeen tavoitellaan maailmanlaajuisia johtoasemia ruostumattomassa teräksessä laajentamalla toiminnallista erinomaisuutta. Perimmäinen tavoite on varmistaa merkittävä ja jatkuva yhtiön omistaja-arvon kasvu.

Outokumpu siirtyi syksyllä 2007 toiseen vaiheeseen strategiatehtävissään.

Outokumpu tähtää vakaampaan ja kannattavampaan liiketoimintamalliin ja pyrkii samalla hyödyntämään kiinnostavimmat kasvumahdollisuudet. Yhtiö pyrkii kasvattamaan loppukäyttöasiakkaiden ja projektimyynnin osuutta nykyisestä 35 prosentista vähintään 50 prosenttiin seuraavan viiden vuoden aikana. Samalla laajennetaan korkean jalostustason erikoistuotteiden kapasiteettia ja säilytetään kustannusjohtajuus standardituotteiden volyymituotannossa.

Nyt Outokumpu on yksinomaan ruostumattomaan teräkseen keskittynyt yhtiö. Sillä on vahva tase ja näin erinomaiset kannattavan kasvun edellytykset.

Taloudelliset tavoitteet

Outokumpun taloudellisenä tavoitteena on tuottaa mahdollisimman suurta ja kestävää taloudellista lisäarvoa. Konsernin kasvua, kannattavuutta ja taserakennetta koskevat taloudelliset tavoitteet ovat seuraavat:

- Jatkaa kasvua markkinoita nopeammin
- Sijoitetun pääoman tuotto yli 13 % ja aina alan kilpailijoita parempi
- Velkaantumisaste alle 75 %

Osinkopolitiikka

Hallitus on vahvistanut osinkopolitiikan, jonka mukaan maksettavien osinkojen tulee olla suhdannekierron aikana vähintään kolmasosa yhtiön kauden voitosta, ja tavoitteena on maksaa osakkeenomistajille vakaa ta

vuotuista osinkoa. Hallitus ottaa vuotuista osingonjakoesitystä tehdessään tuloskehityksen ohella huomioon konsernin investointi- ja kehittämistarpeet.

Johtamisen periaatteet

Outokummussa on käytössä koko konsernia koskevat johtamisen periaatteet. Keskeisimmät johtamisen periaatteet ovat:

- Teemme rakentavia päätöksiä
- Saavutamme haastavia tavoitteita
- Luomme menestyvän joukkueen
- Innostamme huippusuorituksiin
- Rakennamme luottamusta ja kunnioitusta

Eettiset periaatteet

Outokumpu kunnioittaa ihmisarvoa ja moniarvoisuutta sekä vastustaa kaikkinaista syrjintää ja suvaitsemattomuutta.

Outokumpu pyrkii kaikessa toiminnassaan edistämään kestävää inhimillistä, taloudellista, sosiaalista ja ekologista kehitystä. Outokumpu noudattaa toimintamaidensa lakeja ja muita yhteisiä sääntöjä sekä teke- miään sopimuksia ja sitoumuksia, vastustaa korruptiota ja lahjontaa sekä noudattaa tinkimättä kilpailusääntöjä.

Terve ja myönteinen työyhteisö on työntekijälle merkittävä voimavara, joka koituu myös perheen, ystävien ja työtovereiden hyväksi.

> KIISTATON YKKÖNEN RUOSTUMATTOMASSA TARKOITTA A, ETTÄ OLEMME ALAN:

- Paras tuloksentekijä
- Paras asiakassuhteiden hallinnassa
- Tehokkain tuotantotoiminnassa
- Suosituin työnantaja

> OUTOKUMMUN KESKEISET VAHVUUDET

- Ruostumaton teräs on metallimarkkinoiden nopeimmin kasvava alue
- Maailman kustannustehokkain tuotantolaitos Tomiossa
- Vahva asema erikoistuotteissa
- Vahva sitoutuminen asiakaslähtöiseen toimintaan
- Vahva tuote- ja prosessikehitys

Johdon strategia- ja tulosanalyysi

Hyvä taloudellinen tulos ja suuret investointipäätökset tukevat strategista kehitystä

Outokumpu saavutti vuonna 2007 taloudelliset tavoitteensa ja vahvisti edelleen tasettaan, aloitti strategisessa kehityksessään uuden vaiheen ja teki merkittäviä investointipäätöksiä. Vuoden alkupuoliskolla saavutetun ennätystuloksen jälkeen ruostumattoman teräksen kysyntä heikkeni vuoden jälkipuoliskolla aiheuttaen merkittäviä nikkeiliin liittyviä varastotappioita. Yhtiö saavutti kuitenkin koko vuoden osalta sijoitetun pääoman tuottotavoitteen. Strategian toteuttamisen toinen vaihe tähtää mittaviin muutoksiin asiakas- ja tuotejakauksessa sekä kasvuun Euroopan ulkopuolella. Tämän odotetaan johtavan vakaampaan ja kannattavampaan liiketoimintamalliin. Vahvan taseen turvin tehtiin suuria investointipäätöksiä strategian toteuttamisen tukemiseksi.

Toiminnallinen erinomaisuus vie kohti ykkösasemaa

Outokummun visio on olla kiistaton ykkösen ruostumattomassa teräksessä ja perustaa menestyksensä toiminnalliseen erinomaisuuteen. Vision toteuttaminen on jaettu kahteen vaiheeseen: ensin varmistetaan ykkösasema Euroopassa rakentamalla ja vahvistamalla toiminnallista erinomaisuutta, ja tämän jälkeen tavoitellaan maailmanlaajuisia johtosemaa ruostumattomassa teräksessä laajentamalla toiminnallista erinomaisuutta. Perimmäinen tavoite on varmistaa merkittävä ja jatkuva yhtiön arvon kasvu osakkeenomistajille.

Outokummun asema ruostumattomassa teräksessä on vahva. Outokummulla on Torniossa maailman kustannustehokkain ja integroiduin tuotantolaitos, mikä varmistaa kustannusjohtajuuden ruostumattoman teräksen standardilaatujen markkinoilla. Lisäksi pitkän kokemuksen ja syvällisen osaamisen sekä Ruotsin räätälöityjen tuotantolaitosten ansiosta Outokummulla on johtosemaa ruostumattoman teräksen erikoistuotteissa. Suunnitelman mukaisesti toiminnan painopistealueina ovat tähän asti olleet sisäiset tehos-

tamistoimenpiteet, kannattavuuden parantaminen, taloudellisen aseman vahvistaminen sekä nykyisten toimintojen kilpailukykyyn parantaminen. Tuotannolliseen ja kaupalliseen erinomaisuuteen (Production ja Commercial Excellence) tähtäävät ohjelmat ovat täydessä vauhdissa. Lisäksi vuonna 2006 loppuun saateen 100 milj. euron kiinteiden kustannusten leikkausohjelman hyödyt toteutuivat täysimääräisesti vuonna 2007. Myös vuonna 2006 toteutettu Sheffieldin kylmävalssaamon sulkeminen vähensi edelleen vuotuisia kiinteitä kustannuksia noin 50 milj. euroa. Outokumpu Technology (Outotec Oyj) osakkeiden myynti ja listaaminen vuonna 2006 sekä sitä seurannut Outotecin vähemmistöosuuden myynti viime vuonna saattoivat käytännöllisesti katsoen päätökseen konsernin tavoitellun rakennemuutoksen.

Nyt Outokumpu on yksinomaan ruostumattomaan teräkseen keskittyvä yhtiö. Sillä on vahva tase ja erinomaiset edellytykset kannattavaan kasvuun.

Uusi vaihe strategisessa kehityksessä, suuria investointipäätöksiä

Outokumpu siirtyi vuonna 2007 toiseen vaiheeseen strategiassaan tavoitella kiistatonta ykkösasemaa ruostumattomassa teräksessä. Yhtiö tähtää vakaamman ja kannattavamman liiketoimintamallin kehittämiseen, jotta ruostumattoman teräksen standardituotteiden markkinoiden vaihteluiden vaikutuksia voitaisiin tasoittaa ja hyödyntää mahdollisuudet kasvattaa konsernin kokoa ja maantieteellistä asemaa. Strategian uudessa vaiheessa yhtiö pyrkii kasvattamaan loppukäyttäjäsikakaiden ja projektimyynnin osuutta nykyisestä 35 prosentista vähintään 50 prosenttiin seuraavan viiden vuoden aikana. Korkean jalostusasteen erikoistuotteiden kapasiteettia lisätään kolmasosasta puoleen ja samalla säilytetään kustannusjohtajuus standardituotteiden volyymituotannossa. Tähän mennessä tehdyt investointipäätökset ovat arvoltaan yhteensä 1,3 miljardia euroa seuraavan viiden vuoden aikana. Erinomaisuuden ohjelmia laajennetaan toimitusketjun hallintaan, mikä lisää tavoiteltuja hyötyjä.

Hyvä taloudellinen tulos ja suuret investointipäätökset tukevat strategista kehitystä

Korkean jalostusasteen tuotteiden kapasiteetin kasvattaminen merkitsee valmistettävien laatujen valikoiman laajentamista ja vähemmän nikkelä sisältävien duplex-laatujen tuotannon lisäämistä. Kasvatavoitteisiin sisältyy myös ferriittisen teräksen tuotantokapasiteetin lisääminen. Näiden laatujen myötä voidaan vähentää nikkelin hinnan epävakaisuudesta johtuvia tulosvaihteluita.

Tärkeänä askeleena korkean jalostusasteen erikoistuotteiden kapasiteetin laajentamiseksi Outokumpu päätti investoida yhteensä 550 milj. euroa ruostumattoman teräksen erikoislaatuja tuotantoon Avesta Worksissa Ruotsissa. Investointi kasvattaa Avestan lopputuotekapasiteettia nykyisestä 250 000 tonnista noin 650 000 tonniin pääasiassa duplex-laaduilla vuodesta 2010 alkaen. Lisäksi päätettiin investoinnista, jolla laajennetaan konsernin kuumavalssattujen levyjen (kvarttolevyjen) tuotantokapasiteettia Degeforsissa, Ruotsissa 80 000 tonnilla ja New Castlessa, Yhdysvalloissa 20 000 tonnilla. Yhteensä 220 milj. euron investointien seurauksena kvarttolevyjen kokonaiskapasiteetti kasvaa 160 000 tonnista 260 000 tonniin vuonna 2010.

Muuttaakseen asiakas- ja tuotejakauksia Outokumpu aloittaa korkealaatuisen, erikoispuhtaan ferriittisen ruostumattoman sekä kiiltohehkutetun austeniittisen ja fer-

LIKEVAIHTO, 6 913 MILJ. €



SIDOTTU PÄÄOMA, 4 340 MILJ. €



HENKILÖSTÖ VUODEN LOPUSSA, 8 108



riittisen ruostumattoman teräksen tuotannon. Vuoden 2008 alussa tehtiin päätös 370 milj. euron investoinnista, jolla laajennetaan Tornion tuotevalikoimaa seuraavan kolmen vuoden aikana. Tämä investointi yhdessä meillä olevan hehkutus-peittaustinja 2:n korvausinvestoinnin kanssa lisää Tornion ruostumattoman teräksen vuotuisen asennettun lopputuotekapasiteetin nykyisestä 1,2 milj. tonnista 1,3 milj. tonniin vuoden 2010 loppuun mennessä. Investointiin sisältyy myös erityisesti kiiltohehkutetuille austeniittisille ja ferriittisille tuotteille tarkoitettu palvelukeskus Stuttgartin lähellä Etelä-Saksassa.

Loppukäyttöasiakkaiden ja projektimyyntin osuuden kasvattaminen edellyttää investointeja konsernin palvelukapasiteettiin. Tämän vuoksi Outokummun palvelukeskusverkostoa uudistetaan ja laajennetaan. Investoinneista palvelukeskuksiin Kiinassa, Suomessa, Saksassa, Ranskassa, Intiassa, Italiassa, Ruotsissa ja Puolassa on tehty yhteensä 230 milj. euron päätökset. Kapasi-

TULOSKEHITYS

Milj. €	2007	2006
Liikevaihto		
General Stainless	5 321	4 770
Specialty Stainless	3 456	2 723
Muu toiminta	237	361
Sisäinen myynti	-2 101	-1 700
Konserni	6 913	6 154

1 000 tonnia

Ruostumattoman teräksen toimitukset

Kylmävalssatut tuotteet	703	936
Kirkaat kuumanauhat	314	390
Kvarttolevyt	146	162
Putkituotteet	65	74
Pitkät tuotteet	54	59
Puolituotteet	137	195
Toimitukset yhteensä	1 419	1 815

Milj. €

Liikevoitto

General Stainless	220	536
Specialty Stainless	337	338
Muu toiminta	21	-35
Sisäiset erät	11	-15
Konserni	589	824

Milj. €

Liikevoittoon sisältyvät kertaluonteiset erät

General Stainless		
Kiinteistön myyntivoitto Britanniassa	-	9
Specialty Stainless		
Thin Stripin uudelleenjärjestely Britanniassa	-11	-
OSTP Fagerstan sulkeminen	-	-8
Muu toiminta		
Hituran kaivoksen myyntivoitto Suomessa	25	-
Yhteensä	14	1

Milj. €

Rahoitustuottoihin sisältyvät merkittävät kertaluonteiset erät

Outotecin osakkeiden myyntivoitto	142	-
Voitto Talvivaara-järjestelystä	110	-
Yhteensä	252	-

teetin odotetaan kasvavan noin 350 000 tonnilla seuraavan kolmen vuoden aikana.

Palvelukeskusten perustamisen lisäksi Outokumpu hakee uusia mahdollisuuksia laajentua maantieteellisesti ja tekee hankeselvitystä kapasiteetiltaan 250 000 tonnin ruostumattoman teräksen kylmävalssaamon rakentamisesta Intiaan. Hankeselvityksen odotetaan valmistuvan vuoden 2008 toisella neljänneksellä. Selvityksessä arvioidaan mahdollisuuksia käyttää vuonna 2006 suljetun Sheffieldin kylmävalssaamon käyttämättömiä laitteita.

Kaupalliseen ja tuotannolliseen erinomaisuuteen tähtäävistä ohjelmista tavoitellut kumulatiiviset kokonaisyhdytyt olivat alun perin 40 milj. euroa vuonna 2007, 80 milj. euroa vuonna 2008 ja 160 milj. euroa vuosittain siitä eteenpäin. Ohjelmien menestyksen rohkaisemina niitä laajennetaan hankintaketjun hallintaan. Ensimmäinen vaihe hankintaketjun erinomaisuuden

ohjelmassa (Supply Chain Excellence) keskittyy ostotoimintaan. Tämä uusi ohjelma kasvattaa kaikkien toiminnallisen erinomaisuuden ohjelman kustannushyötyjen tavoitteita nykyisestä 160 milj. eurosta 200 milj. euroon vuonna 2009, ja 300 milj. euroon vuodesta 2010 lähtien.

Kolmen viime vuoden hyvän kannattavuuden ja tiukan käyttöomaisuusinvestointien kehityksen ansiosta Outokummun tase on nyt erittäin vahva ja kestää mittavat strategiset investoinnit. Orgaaniseen kasvun tähtäävien investointien lisäksi konserni kartoittaa jatkuvasti useita erilaisia rakenteellisen kasvun vaihtoehtoja vauhdittaakseen laajentumista.

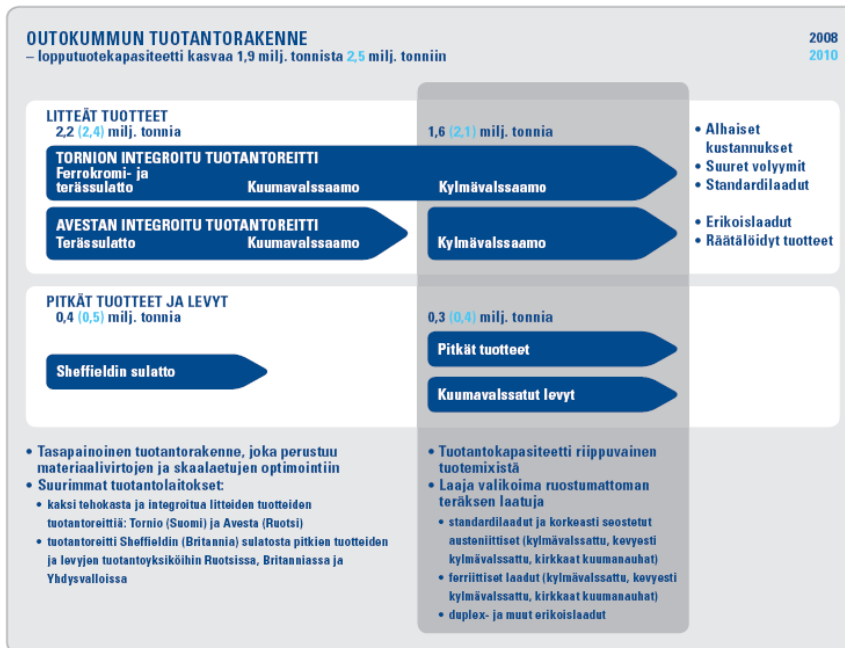
Toimenpiteiden myötä Outokumpu on vakaasti matkalla kohti visiotaan tulla kiistattomaksi ykköseksi ruostumattomassa teräksessä. Toimenpiteisiin kuuluvat keskitymisen toimintojen kilpailukyvyyn varmistamiseen Euroopassa, asiakassuhteiden hallin-

taan, kasvun ja toimialan maailmanlaajuisen konsolidoitumisen edellyttämiin valmiuksiin sekä vakauden lisäämiseen suhdannesykliin aikana. Outokummun asema on toiminnan kasvattamisen ja maailman markkinoiden ykkösaseman tavoittelemisen kannalta hyvä.

OSAKEKOHTAISET TUNNUSLUVUT

€	2007	2006
Osakekohtainen tulos	3,52	5,31
Jatkuvat toiminnot	3,63	3,34
myydyt ja myytävänä olevat toiminnot	-0,10	1,97
Oma pääoma/osake	18,53	16,87
Osakekohtainen osinko	1,20 ¹⁾	1,10
Osakkeen kurssi 31.12.	21,21	29,66
Osakkeen markkina-arvo 31.12., milj. €	3 820	5 369

¹⁾ Hallituksen esitys yhtiökokoukselle



Outokummun kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä

Ruostumattoman teräksen liiketoiminta on syklistä. Yhtiön omien toimenpiteiden lisäksi Outokummun kannattavuuteen vaikuttavat maailmantalouden suhdannevaihtelu ja erityisesti teollisuuden investointien määrä. Ruostumattoman teräksen kysyntä on pitkällä aikavälillä kasvanut 5–7 %:n vuosivauhtia. Maailmanlaajuiset tai alueelliset kapasiteetin muutokset voivat vaikuttaa heikentävästi ruostumattoman teräksen markkinoihin, jos nämä horjuttavat lyhytaikaisesti tarjonnan ja kysynnän tasapainoa. Tuotantokapasiteetin kasvu Kiinassa vaikuttaa edelleen ruostumattoman teräksen maailmanlaajuisen tarjontaan tulevina vuosina.

Outokummun tulokseen vaikuttaa keskeisesti ja suoraan ruostumattoman teräksen perushinnan kehitys. Suhdannevaihtelu ja erityisesti muutokset keskeisten asiakasteollisuksien investoinneissa vaikuttavat ruostumattoman teräksen markkinoita. Ruostumatonta terästä on täysin kierrätettävä materiaali. Kierrätysterästä käyttämällä seosaineita voidaan yleensä hankkia edullisemmin, ja siksi Outokumpu pyrkii käyttämään tuotannossaan mahdollisimman paljon kierrätysterästä. Noin 60 % Outokummun raaka-aineista hankitaan kierrätysteräksenä.

Outokummun liikevoittoon vaikuttavat perushintojen muutosten lisäksi myös yksikkökustannukset, toimitusmäärät ja tuotejakauma. Ruostumattoman teräksen tuotannossa liikevoittoon vaikuttava merkittävä tekijä on myös tuotantokapasiteetin käyttöaste. Tuotantomäärät riippuvat kysynnästä, ja tuotteita valmistetaan pääasiassa tilauksia vastaan. Myös tuotejakauma vaikuttaa kannattavuuteen.

Lähellä Torniota sijaitsevan oman kromikaivoksen ansiosta Outokumpu saa pääosan ferrokromitarpeestaan tuotantokustannushinnalla, millä on välitön parantava vaikutus kannattavuuteen.

Tammikuusta 2008 lähtien Outokumpu soveltaa seosainelisin laskentaa uutta menetelmää. Seosainelisin perustuu raaka-aineiden 30 päivän keskimääräiseen hintaan laskettuna taaksepäin terästoimitusta edeltävän kuukauden 20. päivästä. Vanhassa laskentamenetelmässä seosainelisin perustui raaka-aineiden keskimääräiseen hintaan kaksi ja kolme kuukautta ennen toimitusta. Uutta menetelmää käytettäessä vain viitejakso muuttuu ja muut tekijät pysyvät ennallaan. Tämän seurauksena asiakkaat tietävät tulevan seosainelisin vain korkeintaan kuukaudeksi eteenpäin, joten spekulatiivisen ostokäyttäytymisen arvioidaan vähenevän. Muutoksen tarkoituksena oli vakauttaa ruostumattoman teräksen markkinoita.

Ruostumatonta terästä on täysin kierrätettävä materiaali. Kierrätysterästä käyttämällä seosaineita voidaan yleensä hankkia edullisemmin, ja siksi Outokumpu pyrkii käyttämään tuotannossaan mahdollisimman paljon kierrätysterästä. Noin 60 % Outokummun raaka-aineista hankitaan kierrätysteräksenä.

Outokummun liikevoittoon vaikuttavat perushintojen muutosten lisäksi myös yksikkökustannukset, toimitusmäärät ja tuotejakauma. Ruostumattoman teräksen tuotannossa liikevoittoon vaikuttava merkittävä tekijä on myös tuotantokapasiteetin käyttöaste. Tuotantomäärät riippuvat kysynnästä, ja tuotteita valmistetaan pääasiassa tilauksia vastaan. Myös tuotejakauma vaikuttaa kannattavuuteen.

HERKKYYSANALYYSI: PYSYVÄN MUUTOKSEN VAIKUTUS VUOSITTAINEN LIIKEVOITTOON

Milj. €	
Ruostumattoman teräksen perushinta, +100 euroa/tonni ¹⁾	200
Ferrokromin hinta, +5 Usc/lb	10
USD/EUR, +10 %	60
SEK/EUR, +10 %	-70
GBP/EUR, +10 %	-20

Luvut ovat arvioita, eikä niissä ole otettu huomioon suojaus-toimenpiteiden vaikutusta. Ne on laskettu vuoden 2007 keski-kursseihin sekä vuodelle 2008 suunniteltujen tuotantomäärien perusteella.

¹⁾ Välitön vaikutus standardituotteille

tavuuteen, sillä tuotteiden voittomarginaalit vaihtelevat jalostusarvon mukaan.

Ruostumattoman teräksen hinnoitteluvälit ovat määrättyjä pääsääntöisesti markkina-alueittain: Euroopassa euro ja Yhdysvalloissa sekä Aasiassa Yhdysvaltain dollari. Hintatasot Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa voivat poiketa toisistaan. Outokumpu on altis valuuttakurssien muutoksille johtuen pääosin myynnistä Aasian ja Yhdysvaltojen markkinoille sekä omasta ferrokromituotannosta. Valuuttakurssit voivat myös vaikuttaa eri mantereilla toimivien ruostumattoman teräksen tuottajien suhteelliseen kilpailukykyyn. Outokummun tuotantokustannukset syntyvät suurimmaksi osaksi euroina, Ruotsin kruunuina ja Englannin puntina. Raaka-aineiden hinnat määräytyvät lähinnä Yhdysvaltain dollareina, mutta seosainelisin käyttö siirtää valuuttakurssien muutokset Euroopassa käytettäviin euromääräisiin hintoihin.

OUTOKUMMUN TALOUDELLISET TAVOITTEET

Outokummun taloudellisenä tavoitteena on mahdollisimman suuren ja kestävä taloudellisen lisäarvon tuottaminen osakkeenomistajien sijoittamalle pääomalle. Konsernin taloudelliset tavoitteet, jotka vastaavat visiota tulla ykköseksi ruostumattomassa teräksessä, tarkoittavat kasvun, kannattavuuden ja vakavaraisuuden kannalta:

- kasvun jatkamista markkinoita nopeammin
- sijoitetun pääoman tuottoa, joka on yli 13 % ja aina alan kilpailijoita parempi
- alle 75 %:n velkaantumisastetta

Edellisellä sivulla olevassa taulukossa on esitetty Outokumpun liikevoiton herkkyyys vuonna 2008 perushintojen, ferrokromin hintojen sekä keskeisten valuuttojen ja euron välisten vaihtokurssien muutoksille.

Hyvä tulos suurten markkinamuutosten vuonna 2007

Vuonna 2007 ruostumattoman teräksen markkinoilla nähtiin ensin hintahuippu ja sen jälkeen kysynnän romahdus nikkelin hinnan erittäin voimakkaan laskun takia. Raaka-aineiden hinnat saavuttivat uusia huippulukemia. Nikkelin hinta nousi voimakkaasti tammī–toukokuussa, saavutti ennätystason 54 200 dollaria tonnilta, ja romahti kesällä noin 25 000 dollariin tonnilta ennen vakiintumistaan 30 000 dollarin tasolle. Hyvästä peruskysynnästä huolimatta ruostumattoman teräksen litteiden tuotteiden maailmanlaajuinen kulutus oli vuonna 2007 samalla tasolla kuin vuonna 2006. Tutkimuslaitos CRU:n mukaan alueellinen kasvu oli nopeinta Kiinassa, 16 %. Euroopassa kulutus laski 9 %.

Perushinnat olivat aluksi erittäin korkealla tasolla 2 020 eurossa tonnilta tammikuussa, mutta ne laskivat kesän aikana. Koska ruostumattoman teräksen markkinat jäivät hyvin ohuiksi heinä–lokakuussa, CRU ei raportoinut lainkaan perushintoja. Vuoden lopussa hintataso oli 1 125 euroa tonnilla.

Käyttäen laskennallisia arvoja heinä–lokakuun perushinnoille (markkinahinta vähennettynä seosainelisailla) saadaan vuoden 2007 keskimääräiseksi perushinnaksi 1 304 euroa tonnilla. Erikoislaatuja ja projekteihin liittyvien tuotteiden hinnat olivat vakaampia, koska kysyntä oli vuoden aikana voimakasta ja vakaampaa.

Liikevoitto vuonna 2007 oli 589 milj. euroa. Liikevoitto laski vuoden 2006 ennätystasolta, koska nikkelin hinnan äkillinen romahdus jäädytti kysynnän ja suisti vuoden alkupuoliskolla vahvoina pysyneet toimitukset erittäin matalalle tasolle vuoden 2007 jälkipuoliskolla. Lisäksi vuoden 2007 alkupuoliskon huomattavat nikkeliin liittyvät varastovoitot kääntyivät vuoden jälkipuoliskolla varastotappioiksi. Liikevoittoon sisältyy yhteensä noin 230 milj. euroa nikkeliin liittyviä varastotappioita (2006: voitto 175 milj. euroa). Operatiivinen tulos vuonna 2007 oli noin 800 milj. euroa (2006: 650 milj. euroa). Liikevoittoon sisältyi 14 milj. euroa kertaluonteisia nettovoittoja, 25 milj. euron voitto Hituran kaivoksen myynnistä ja 11 milj. euron kertaluonteinen nettokustannus Thin Stripin Britannian toimintojen uudelleenjärjestelystä. Kysynnän ja hinnan vaihtelu vaikutti voimakkaammin General Stainlessin kannattavuuteen, sillä muutokset vaikuttavat nopeammin standardituotteisiin kuin Specialty Stainlessin pidemmälle jalostettuihin tuotteisiin.

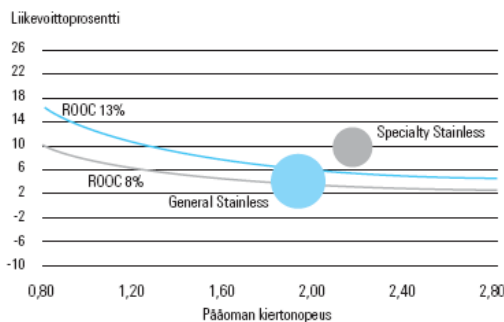
Vuonna 2005 aloitettu kiinteiden kustannusten leikkausohjelma saavutti noin 100 milj. euron vuotuiset säästöt eli täyden vaikutuksensa vuonna 2007. Sheffieldin kylmävalsaamon sulkeminen vähensi vuotuisia kiinteitä kustannuksia noin 50 milj. euroa vuoden 2006 jälkipuoliskosta lähtien. Sekä tuotannolliseen että kaupalliseen erinomaisuuteen tähtäävät ohjelmat ovat edenneet hyvin ja aikataulua nopeammin, ja ne ovat tuottaneet noin 70 milj. euron kumulatiiviset kokonaishyödyt (25 milj. euroa vuonna 2006 ja 45 milj. euroa vuonna 2007) eli selvästi enemmän kuin arvioidut 40 milj. euroa. Vuoden 2008 tavoite on parantaa kannattavuutta 80 milj. eurolla vuoteen 2005 verrattuna.

206 milj. euron nettorahoitustuottoihin sisältyvät 268 milj. euron kertaluonteiset voitot, jotka koostuvat Outotec Oyj:n 12 %:n jäljellä olleen omistusosuuden myynnistä kirjatuista verottomasta 142 milj. euron voitosta ja Talvivaara-järjestelystä kirjatuista verottomasta 110 milj. euron voitosta. Nettokorkokulut supistuivat hieman 58 milj. euroon (2006: 62 milj. euroa).

Outokumpu saavutti taloudelliset tavoitteensa vuonna 2007. Sijoitetun pääoman tuotto oli 13,9 % (tavoite: yli 13 %). Velkaantumistaso parani edelleen 23,6 %:iin ja oli selvästi parempi kuin tavoitetaso, alle 75 %, mahdollista suure investointipäätökset. Konsernin liiketoiminnan nettoraHAVirta oli 676 milj. euroa (2006: 35 milj. euroa negatiivinen). Käyttöpääomasta vapautui 181 milj. euroa vuonna 2007 johtuen pääasiassa varastojen supistumisesta ja nikkelin hinnan laskusta vuoden jälkipuoliskolla. Toisen neljänneksen lopussa nikkelin hinnan ollessa korkeimmillaan käyttöpääomaan oli sitoutuneena yli 2,5 miljardia euroa, josta se väheni vuoden 2007 loppuun mennessä 1 885 milj. euroon. Käyttöomaisuusinvestoinnit olivat 190 milj. euroa. Vuoden lopussa konsernin korollinen nettovelka oli 788 milj. euroa.

Ruostumattoman teräksen peruskysyntä pysyi vahvana vuonna 2007. Kun nikkelin hinta vakiintui syksyn aikana ja varastot palautuivat lähemmäs normaalitasoja, ostajat palasivat markkinoille, standardilaatuja tilauskertymä alkoi elpyä ja perushinnat

SIDOTTU PÄÄOMA JA SIDOTUN PÄÄOMAN TUOTTOPROSENTTI 2007



Kuvassa sidotun pääoman tuotto (ROOC) on jaettu kahteen komponenttiin: liikevoittoprosenttiin ja pääoman kiertonopeuteen. Kuvassa on kaksi sidotun pääoman tuottoikäyrää. Ylämmän käyrän jokainen piste antaa 13 %:n tavoitetuoton sidotulle pääomalle ja vastaavasti alempi osoittaa laskennallisen konsernin keskimääräisen 8 %:n pääomakustannuksen ennen veroja. Jos divisiona ei kata keskimääräistä pääomakustannusta, se tekee negatiivista taloudellista lisäarvoa. Mitä suurempi on pääoman kiertonopeus, sitä pienempi liikevoittoprosentin muutos vaikuttaa sidotun pääoman tuottoon. Ympyrän koko on suhteutettu divisionaan sitoutuneeseen pääomaan.

nosivat vähitellen vuoden 2007 neljännellä neljänneksellä. Vuoden 2008 alussa perushinta oli edelleen matalalla tasolla, mutta hitaasti paranemaan päin.

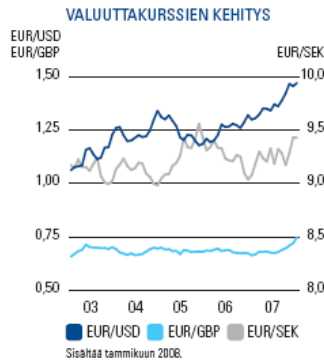
Osinkopolitiikassa korostetaan vakautta

Konsernin osakekohtainen tulos oli 3,52 euroa, josta jatkuvien toimintojen osuus oli 3,63 euroa ja myyryjen ja myytävänä olevien toimintojen osuus -0,10 euroa osaketta kohti. Total shareholder return -suhdeluku (TSR) oli -24,8 % vuonna 2007 (2006: 139,9 %). TSR on laskettu osakkeen hinnan vuotuisena muutoksena lisätynä osingolla ja jaettuna osakkeen kunkin vuoden alun kurssilla. Kaikkien aikojen korkein osakekurssi, 31,65 euroa, saavutettiin 1.2.2007. Outokummun markkina-arvo vuoden 2007 lopussa oli 3 820 milj. euroa (osakekurssi 21,21 euroa). Outokumpu maksoi osinkoja 199 milj. euroa (1,10 euroa osakkeelta) vuonna 2007.

Outokummun hallitus on hyväksynyt konsernin osinkopolitiikan muutoksen, jolla korostetaan osinkojen maksun vakauden tärkeyttä. Hyväksytyt osinkopolitiikka kuuluu seuraavasti: ”Maksettavien osinkojen määrä on suhdannekierron aikana vähintään kolmasosa yhtiön tilikausien voitoista, ja tavoitteena on maksaa osakkeenomistajille vakaata vuotuista osinkoa. Hallitus ottaa vuotuista osingonjakoesitystä tehdessään tuloskehityksen ohella huomioon konsernin investointi- ja kehittämistarpeet.” Hallitus esittää yhtiökokoukselle, että vuodelta 2007 osinkoa jaetaan 1,20 euroa osakkeelta. Osinkotuotto on 5,2 % ja osinko tuloksesta 33,9 %. Outokummun osinko on viiden viime vuoden aikana ollut keskimäärin 36,0 % tuloksesta.

Hyvä taloudellinen lisäarvo

Outokummun taloudellisenä tavoitteena on mahdollisimman suuren ja kestävä taloudellisen lisäarvon tuottaminen osakkeenomistajien sijoittamalle pääomalle. Outokumpu käyttää taloudellisen lisäarvon (EVA) laskemisessa keskimääräistä pääomakustannusta (WACC) ja käyttää sitä myös investointien kannattavuuslaskelmissa sekä liiketoimintojen taloudellisen ja kaupallisen arvon määrittämisessä. Vuonna 2007 Outokummun keskimääräinen pääomakustannus (WACC)

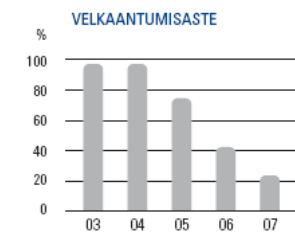
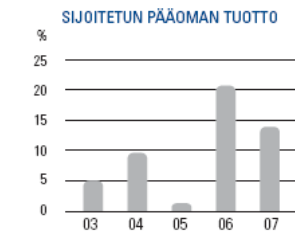
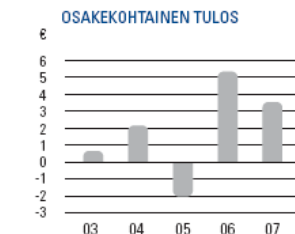
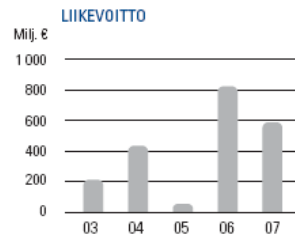
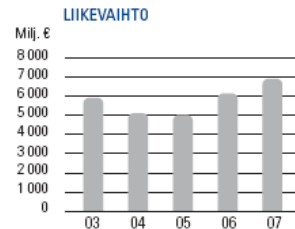


verojen jälkeen oli noin 6 prosenttia. Lukuun on päädytty käyttämällä tavoitepääomaraken- netta, jossa oman pääoman kustannuksen paino on 60 prosenttia ja vieraan pääoman 40 prosenttia. Oman pääoman kustannus oli 7,4 prosenttia ja vieraan pääoman kustannus verojen jälkeen oli 4,1 prosenttia. Vuonna 2007 Outokummun jatkuvien toimintojen tuottama taloudellinen lisäarvo oli yhteensä 152 milj. euroa (2006: 366 milj. euroa).

Outokumpu ja ruostumattoman teräksen markkinat jatkossa

Ruostumattoman teräksen maailmanlaajuisen kysynnän arvioidaan pysyvän hyvällä tasolla, ja kulutuksen kasvun odotetaan jatkuvan pitkällä aikavälillä 5–7 prosentin vuosivauhtia. Kapasiteetti kasvaa nopeasti kasvavilla Kiinan markkinoilla merkittävästi ja uuden kapasiteetin odotetaan vastaavan ensisijaisesti standardilaadun kysyntään paikallisesti. Jatkossa voi kuitenkin esiintyä tasapainottomia ajanjaksoja, jolloin tarjonta ylittää Kiinassa kysynnän ja vaikuttaa markkinatilanteeseen koko maailmassa, myös Euroopassa.

Outokummun toiminnalliseen erinomaisuuteen perustuva strategia on saavuttanut todistetusti vahvoja tuloksia. Strategian toteuttamisen toisessa vaiheessa keskitytään vakaamman ja kannattavamman liiketoimintamallin kehittämiseen. Outokumpu on hyvissä asemissa toimintansa kasvattamiseen ja maailmanlaajuisen ykkösaseman tavoitteluun.



LIITE 4. ThyssenKruppin vuosikertomuksen analysoitu luku

52

Management report on the Group
Business management – Goals and strategy

Business management – Goals and strategy

A forward strategy with sustainably high sales and earnings targets keeps ThyssenKrupp on growth course. Our value-based management approach, which systematically increases the value of our Company, and the more than 6,000 successful projects under our ThyssenKrupp best value enhancement program are paying dividends.

STRATEGIC DEVELOPMENT: GROWTH IN ALL SEGMENTS

Following completion of the consolidation phase, ThyssenKrupp embarked on a course of sustainable and profitable growth. The numerous portfolio changes and process improvements implemented now form the basis for significant growth. As part of our value-based management system, which is aimed at sustainably increasing the value of the Company, we are pursuing ambitious targets. All the Group's segments will contribute to meeting these targets.

In the medium term we aim to achieve sustainable earnings before taxes and major nonrecurring items of €4 billion on sales of €60 billion. In the longer term, particularly after the completion of the major investment projects by Steel and Stainless in North America and by the other segments in other regions, we expect sales in the region of €65 billion and earnings before taxes and major nonrecurring items of €4.5 to 5.0 billion.

SALES TARGETS in billion €

2006/2007		1.7
Target:		
Medium term 2009/2010		60.0
Long term 2011/2012		65.0

EARNINGS TARGETS in billion €

2006/2007		3.3
Target:		
Medium term 2009/2010		4.0
Long term 2011/2012		4.5 to 5.0

Sustainable growth also means ambitious targets for sales, EBIT, EBITDA and ROCE.

For our key performance indicator – ThyssenKrupp Value Added – we are looking to achieve a medium-term figure in the region of €2.5 billion, rising over the longer term to €3 billion. The comparable targets for return on capital employed (ROCE) are 21.4% and 22.0%. More information on our value-based management system can be found on pages 54–58.

THYSSENKRUPP VALUE ADDED TARGETS in billion €

2006/2007		2.1
Target:		
Medium term 2009/2010		2.5
Long term 2011/2012		3.0

ROCE TARGETS in %

2006/2007		20.7
Target:		
Medium term 2009/2010		21.4
Long term 2011/2012		22.0

Construction of new plants on schedule

The Steel segment is working with great determination to implement its transatlantic growth strategy. Construction of the new slab mill in Brazil is making good progress; site preparation has been completed and work on building the production units and infrastructure is now in full swing. When it starts production in 2009, the mill will supply 5 million metric tons of low-cost slabs per year to ThyssenKrupp Steel's European and North American production sites.

In Calvert, Alabama/USA, work on the construction of the new joint Steel/Stainless complex also started on schedule. The location on the Tombigbee River provides very good logistical links for the supply of raw materials. The new plant will include hot rolling, cold rolling and coating facilities and will process slabs from the Brazilian mill into high-quality flat products. On completion in 2010, it will have a hot rolling capacity of over 5 million tons per year. In the future, the Steel segment will serve the NAFTA markets from this plant.

Steel will strengthen its position on its home European market by extending and modernizing its existing facilities step by step.

The growth strategy of the Stainless segment also centers on expanding its presence on the NAFTA markets. To this end it is building an integrated mill for flat-rolled stainless steel products at the joint site in Calvert, including meltshop, cold rolling, processing and finishing facilities. The slabs produced in the meltshop will be rolled on Steel's hot strip mill. The planned capacity of the stainless steel facility is around 1 million tons per year. In the future, the Mexican stainless steel subsidiary ThyssenKrupp Mexinox will also be supplied with hot-rolled coil from this location.

In addition to expanding its market position in North America, the Stainless segment is also optimizing its European facilities. Following the closure of its Turin plant, Italian subsidiary ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni is developing its Terni site into a world-class integrated stainless steel mill.

The construction of the new joint Steel/Stainless complex in Alabama, USA, began on schedule.

Growth through expansion of existing activities and strategic acquisitions

The growth strategy of the Technologies segment is focused on the mega-trends of climate, environment, infrastructure and mobility, for which its range of technologies offers intelligent products and solutions such as components for car and truck manufacture, slewing bearings for wind turbines and equipment for oil sands mining.

The Elevator segment is expanding its existing business, focusing in particular on Asia and Eastern Europe. To achieve this growth we intend to further intensify our service activities. In addition, product innovations such as the TWIN elevator, with two cabs running independently in one shaft, and the TurboTrack passenger transportation system – described on page 104 – are also expected to bring in additional orders.

In the Services segment, we see future growth opportunities in the areas of material and industrial services, where existing activities will be expanded and supported by strategic acquisitions. Eastern Europe, NAFTA and Asia will be the key markets.

Under the Groupwide ThyssenKrupp best sales & service initiative, numerous projects have been realized in all segments to accelerate the growth of our sales and service activities.

The ThyssenKrupp best sales & service initiative is bearing fruit in all segments.

Ground broken for new ThyssenKrupp Quarter

The plans announced last year to concentrate our head office functions in Essen and Duisburg are beginning to take concrete shape. Construction work on the new Quarter in Essen started with the symbolic ground-breaking on June 12, 2007. The first departments are scheduled to start work there in early 2009. In addition to the Group holding company, the Quarter will also accommodate the Technologies, Elevator and Services segment holding companies as well as the ThyssenKrupp Academy.

BUSINESS MANAGEMENT THROUGH VALUE-BASED MANAGEMENT

The Group is managed and controlled using a value-based management system. Our objective is to systematically and continuously increase the value of the enterprise – through profitable growth and a focus on businesses which offer the best development opportunities in terms of competitiveness and performance. An integrated control concept, value-based performance indicators as well as measures to enhance efficiency and optimize capital employed are key elements of our management system.

Control concept secures Groupwide transparency

Our integrated control concept guides and coordinates the activities of all segments, supports the decentralization of responsibilities and guarantees Groupwide transparency. It aims to increase the value of the Group by bridging operational and strategic gaps between the actual and target situation through the use of concrete measures. For this we have established high-quality systems for the up-to-date reporting of actual and forecast figures of both strategic and operating elements. This focus on value creation pervades all management processes. As measures of business success, the main performance indicators used in value management are also used to calculate the variable components of management compensation.

Capital employed is a key parameter for TKVA.

ThyssenKrupp Value Added as central performance indicator

The central performance indicator for value-based management in the Group is ThyssenKrupp Value Added (TKVA). TKVA measures the value added in a period at all levels of the Group. It is the difference between ROCE (return on capital employed) and WACC (weighted average cost of capital), multiplied by capital employed. Capital employed is defined as invested assets plus net working capital.

CALCULATION OF THYSSENKRUPP VALUE ADDED (TKVA)



In addition to TKVA, cash flow is also taken into consideration to ensure that, especially in growth phases, the Group portfolio comprises a balanced mix of value drivers and cash providers.

An alternative method of calculating TKVA using absolute figures is as follows: earnings before interest and taxes (EBIT) minus cost of capital. Cost of capital represents the expected return on equity and debt. It corresponds to the product of WACC and average capital employed.

The weighted average cost of capital (WACC) is the minimum return demanded by investors and creditors. It is calculated on a pre-tax basis and comprises the weighted average cost of equity and debt as well as the interest rate for pension obligations:

- The cost of equity of our Group is based on the return from a risk-free alternative investment plus a market risk premium and taking into account the specific risk of ThyssenKrupp in relation to the overall market. The specific risk is expressed by the so-called beta factor. The weighted average cost of equity calculated on this basis corresponds to a weighted average cost after operating taxes. Since the cost of capital at ThyssenKrupp is calculated on a pre-tax basis, a tax adjustment is carried out.
- The cost of debt (cost of financial liabilities) is the interest on a risk-free alternative investment plus a company-specific risk premium. Based on the current market situation and subject to the condition that the current investment-grade status is maintained, we currently base our calculations on a premium of one percentage point.
- The interest rate for pension accruals is calculated on the basis of the weighted five-year average discount rate for internally financed pension plans and healthcare obligations.

On the basis of the above factors, the weighted average cost of capital for the Group was 9% in fiscal 2006/2007. Specific WACC figures are established for the segments which reflect their respective risk structures. In the reporting year, the segment WACC figures were:

WACC FOR THE SEGMENTS in %

Steel		9.5
Stainless		9.5
Technologies		9.5
Elevator		8.5
Services		8.0

Since the business environment is constantly changing, the weighted average cost of capital is regularly reviewed and adjusted if necessary. For fiscal year 2007/2008, WACC for the Group and the segments has been lowered by 0.5 percentage points mainly due to the impact of German tax reforms and the resultant lower tax adjustment for the cost of equity. The pre-tax weighted average cost of capital for the Group has thus been reduced to 8.5%.

Application of the value management system

Three levers can be used to increase TKVA: profitable growth, increases in operating efficiency, and optimization of capital employed. Value through profitable growth is created in particular by new investment projects, provided they generate returns higher than their cost of capital. A major contribution to increasing operating efficiency is made by the ThyssenKrupp best value enhancement program, which is described in more detail on pages 58–60. Capital employed as the third lever to increase TKVA can be optimized by withdrawing from business activities in which the cost of capital cannot be earned. Alternatively, targeted programs can be implemented to release capital, i.e. to reduce capital employed without reducing EBIT.

Profitable growth, higher operating efficiency and optimized capital employment help increase TKVA.

The following tables show how TKVA and its components developed over the last two fiscal years:

COMPONENTS OF THYSSENKRUPP VALUE ADDED (TKVA)

2005/2006						
	EBIT (million €)	Capital employed (million €)	ROCE (%)	WACC (%)	Spread (% points)	TKVA (million €)
Group	3,044	17,056	17.9	9.0	8.9	1,510
Thereof:						
Steel	1,482	6,380	23.2	9.5	13.7	876
Stainless	489	3,048	16.0	9.5	6.5	199
Technologies	408	2,295	18.9	9.5	9.4	215
Elevator	423	1,876	22.6	8.5	14.1	264
Services	553	2,884	19.2	9.0	10.2	294

2006/2007							
	EBIT (million €)	Capital employed (million €)	ROCE (%)	WACC (%)	Spread (% points)	TKVA (million €)	Change TKVA (million €)
Group	3,728	18,000	20.7	9.0	11.7	2,108	598
Thereof:							
Steel	1,761	6,557	26.9	9.5	17.4	1,138	262
Stainless	871	3,827	22.7	9.5	13.2	507	308
Technologies	518	2,239	25.0	9.5	15.5	348	133
Elevator	(75)	1,776	(4.2)	8.5	(12.7)	(226)	(490)
Services	787	3,330	23.6	9.0	14.6	487	193

TKVA rose by around 40% to €2.1 billion in 2006/2007, while ROCE increased from 17.9% to 20.7%.

The ThyssenKrupp Group's earnings before interest and taxes (EBIT) increased by €684 million to €3,728 million in fiscal 2006/2007. The positive impact this had on ROCE was weakened by the increase in capital employed. Average capital employed increased by €944 million to €18,000 million in 2006/2007. ROCE increased in the reporting year to 20.7%, compared with 17.9% a year earlier; the Group's WACC of 9.0% was thus again significantly exceeded. TKVA increased by €598 million to €2,108 million. The improvement in profitability and TKVA is due to the large increase in operating earnings on the basis of a successfully optimized business portfolio. Without the influence of the EU fine imposed on ThyssenKrupp Elevator for alleged anti-competition behavior in Germany and the Benelux countries, the improvement in ThyssenKrupp's value indicators would have been even greater. ROCE would have been 23.2% and TKVA €2,577 million.

In the Steel segment, earnings before interest and taxes rose by €279 million to €1,761 million thanks to the positive operating situation. ROCE increased from 23.2% to 26.9%. TKVA was €1,138 million, an improvement of €262 million compared with the prior year.

The Stainless segment achieved a €382 million improvement in earnings before interest and taxes to €871 million. However, the resultant increase in ROCE was weakened by a €779 million increase in capital employed to €3,827 million. ROCE in the reporting year was 22.7%, compared with 16.0% a year earlier. TKVA was €507 million, up €308 million from the prior year.

Earnings before interest and taxes at Technologies grew by €110 million to €518 million. With capital employed virtually unchanged, ROCE increased from 18.9% to 25.0%. TKVA improved by €133 million to €348 million.

In the Elevator segment, earnings before interest and taxes decreased from €423 million in the prior year to €(75) million. This is mainly due to the fine imposed by the EU Commission. As a result, ROCE dropped from 22.6% to (4.2)%, and TKVA from €264 million to €(226) million. Without the impact of the fine, ThyssenKrupp Elevator would have almost equaled its prior-year ROCE and TKVA figures.

In the Services segment, earnings before interest and taxes increased by €234 million to €787 million in fiscal 2006/2007. With capital employed up by €446 million to €3,330 million, the segment achieved ROCE of 23.6%, compared with 19.2% a year earlier. TKVA improved by €193 million to €487 million.

The results of the analysis of the performance indicators feed directly into portfolio management at ThyssenKrupp. This involves structural measures with a primarily strategic character. Specifically it involves selecting and growing businesses with which the targeted TKVA improvements are to be realized, and withdrawing in a timely and profitable way from activities which do not achieve adequate TKVA improvements. In addition, it involves developing new businesses by entering into promising new markets on favorable terms. In this way we create the basic requirements for the ability to pay dividends and for sustainable, profitable growth in our core businesses.

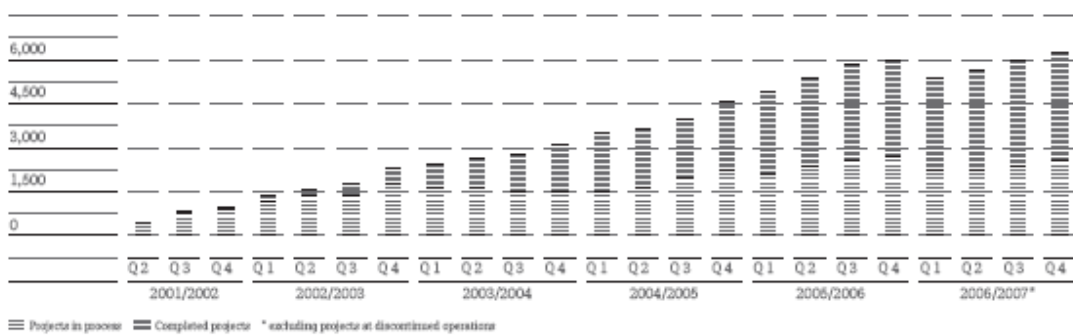
A communication and training initiative was launched in spring 2006 to help further anchor value management in the Group. To date, some 3,000 decision-makers from all segments have attended training seminars. Most of them were held in Europe, but training has also been provided in China, the USA, Mexico, Brazil and South Korea. Tailoring the seminars to specific segments and target groups ensured a high level of relevance and practicability.

Value-based management is firmly established throughout the Group's worldwide operations.

THYSSENKRUPP BEST

The goal of our value enhancement program ThyssenKrupp best is to improve the performance of the Group. For six years now, the program has been supporting the process of continuous improvement in the Group and providing the necessary guidance and tools. All employees can get involved, take part in projects and share their new-found knowledge. In the reporting year alone, 1,330 new projects were launched to make our Company even better.

THYSSENKRUPP BEST PROJECTS WORLDWIDE



ThyssenKrupp best also involves intensive knowledge sharing within the Group.

Worldwide success

At September 30, 2007, ThyssenKrupp best comprised 6,300 projects with over 60,000 concrete measures and individual steps. A further 1,500 projects have been removed from the program because the Group has disposed of the corresponding operations. Since the program was launched in 2001, 3,700 projects have been successfully completed. The focus is on operating efficiency, purchasing, sales/services and performance quality. Further projects promote knowledge transfer within the Group.

One of ThyssenKrupp best's objectives is for successful projects to be transferred to other segments and areas. In addition to the program's internet-based platform best plaza, numerous events are held to encourage knowledge sharing among Group companies. One such event is the "Best Practice Fair", in which project teams present their experience and provide participants with ideas and impetus for new projects at their own companies.

ThyssenKrupp best is now firmly established worldwide. More than 50% of projects in 2006/2007 were based outside Germany, with teams working to enhance efficiency and value at more than 400 locations in 45 countries. Roughly 70% of the projects were conducted in Europe, mainly Germany, France, Italy, Spain and the United Kingdom. Almost 20% took place on the American continent – many project teams have been formed in the USA, Canada, Mexico, Brazil and Colombia. Value-enhancement projects were also launched in China, South Korea and other countries in the Asia/Pacific region, accounting for 6% of all best projects. The number of projects organized on a cross-country basis rose once again. In addition to increased involvement in Asia, African companies took part in ThyssenKrupp best for the first time.

In the reporting year, Executive Board members of ThyssenKrupp AG and the segment holding companies again visited projects and held discussions locally to keep abreast of progress and the successes achieved.

Sales & service initiative launched

Launched in March 2007, the aim of the sales & service initiative is to identify and exploit potential for improvement in sales and increase the share of services in the Group's sales. In addition to traditional areas of sales and services, this new initiative also addresses questions of sales processes and sales organization.

In the pilot phase, systematic examinations were carried out to identify potential starting points for improvement in the segments and at Group companies. Eight pilot projects were then launched to test various performance enhancement processes. Upon successful completion of these projects, so-called subject experts from all segments will secure the success of the initiative by supporting further projects in their areas, training project members in the use of tools and driving knowledge transfer in the Group. The program is rounded off by a training concept for employees in the separate project areas.

Award-winning projects in 2007

Every year, the ThyssenKrupp best Award honors the three best projects in the program as a reward for outstanding teamwork. Proposed projects from all areas of the Group were judged by a panel on the basis of set criteria such as financial or non-monetary results as well as complexity and methodology of project work. In 2007, first prize went to a company from the Stainless segment: a multi-site team developed and realized more than 1,300 measures to improve and sustainably secure product quality. A Brazilian team from the Technologies segment came second; they succeeded in significantly improving maintenance work for a crankshaft line. Third prize was awarded to a team from the Steel segment: through extensive cooperation both in-house and with customers, they identified new ways of improving the quality of molten steel.

Project teams from the Steel, Stainless and Technologies segments were honored in the ThyssenKrupp best Awards 2007.