



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Taloudellisen tuloksen oikeuttaminen toimitusjohtajan katsauksessa

Talouselämän viestintä

Maisterin tutkinnon tutkielma

Jarno Koskinen

2013



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# TALOUDELLISEN TULOKSEN OIKEUTTAMINEN TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUKSESSA

Pro gradu -tutkielma  
Jarno Koskinen  
Syksy 2013  
Talouselämän viestintä

Hyväksytty viestinnän laitoksessa \_\_ / \_\_ 20\_\_ arvosanalla \_\_\_\_\_

---

22.7.2013

## **Taloudellisen tuloksen oikeuttaminen toimitusjohtajan katsauksessa**

### Tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on selvittää, onko taloudellisen tuloksen oikeuttaminen oman edun attribuutioiden avulla keskeinen symbolisen hallinnan legitimaatiomenetelmä suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajan katsauksissa.

### Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineistona on markkina-arvoltaan 30 suurimman Helsingin pörssissä listatun yhtiön vuosikertomukset vuodelta 2011. Tarkastelussa keskitytään ainoastaan yhteen osaan vuosikertomusta eli toimitusjohtajan katsaukseen. Tutkimuksen aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

### Tulokset

Valtaosa suomalaisista pörssiyrityksistä vaikuttaa käyttävän oman edun attribuutioita taloudellisen tuloksensa oikeuttamisessa. Yhtiöt tarjoavat oman edun attribuutiovääristymän mukaisia selityksiä suoritukselleen, eli toisin sanoen positiiviseksi määritelty taloudellinen tulos selitetään yhtiön sisäisillä tekijöillä, ja negatiiviseksi määritelty tulos perustellaan ulkoisilla tekijöillä. Lisäksi neutraalin tuloksen raportoineet yhtiöt vaikuttavat toimivan vastaavalla tavalla, eli sisäisillä tekijöillä tulkitaan olleen positiivinen vaikutus ja ulkoisilla tekijöillä negatiivinen vaikutus tulokseen.

Euroalueen talouskriisin negatiiviset vaikutukset nousevat voimakkaasti esiin tarkastelluissa teksteissä. Epäsuotuisan taloudellisen tuloksen raportoineet yhtiöt selittävät heikkoa suoritustaan tyypillisesti haasteellisella toimintaympäristöllä, ja maailmantalouden epävarmuus mainitaan useassa tekstissä yhtiön taloudellista tulosta selittävänä tekijänä. Negatiivisen tuloksen raportoineiden yhtiöiden ohella myös lukuisat positiivisen tai neutraalin tuloksen raportoineet yritykset nostavat esille haastavan taloustilanteen epäsuotuisia vaikutuksia ja tällä tavoin korostavat sisäisten tekijöiden merkitystä tuloksen saavuttamisessa.

Avainsanat: oikeuttaminen, legitimizeetti, legitimaatio, oman edun attribuutiot, toimitusjohtajan katsaus

## Sisältö

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3 Tutkimuksen rajaus .....	3
1.4 Tutkimuksen aineisto ja toteutus .....	3
1.5 Taustaoletukset .....	4
1.6 Tutkielman rakenne .....	5
2. Legitimaatio ja oikeuttaminen .....	6
2.1 Legitimiteetti ja legitimaatiomenetelmät .....	6
2.1.1 Toiminnan hallinta .....	8
2.1.2 Symbolinen hallinta .....	9
2.1.3 Legitimaatiomenetelmien soveltuvuus .....	12
2.1.4 Legitimiteetin kohtaamat haasteet .....	16
2.2 Taloudellisen tuloksen oikeuttaminen .....	17
2.2.1 Kirjanpidon raportointijärjestelmät legitimaatiovälineenä .....	17
2.2.2 Oikeuttaminen ja vaikutelmien hallinta .....	18
2.2.3 Tuloksen oikeuttaminen toimitusjohtajan katsauksessa .....	20
2.3 Oman edun attribuutiot suorituksen oikeuttamisen menetelmänä .....	22
2.3.1 Yksilöiden kausaaliset attribuutiot .....	23
2.3.2 Attribuutiovääristymä yrityskontekstissa .....	24
2.3.3 Tilannekohtaisten ja henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus .....	26
2.3.4 Suorituksen oikeuttaminen oman edun attribuutioilla .....	28
2.3.5 Oman edun attribuutioiden motiivit .....	29
3. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät .....	31
3.1 Aineiston kuvaus .....	31
3.2 Vuosikertomus .....	32
3.3 Toimitusjohtajan katsaus .....	34

3.4 Laadullinen sisällönanalyysi .....	35
3.5 Euroalueen talouskriisi.....	36
4. Tulokset.....	37
4.1 Positiivisen tuloksen selittäminen .....	37
4.2 Negatiivisen tuloksen selittäminen.....	40
4.3 Neutraalin tuloksen selittäminen.....	43
4.4 Muita havaintoja.....	46
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	50
5.1 Suotuisa taloudellinen tulos takaa legitimitetin säilymisen.....	51
5.2 Positiivinen tulos vaikeassa toimintaympäristössä sisäisten tekijöiden ansiota.....	52
5.3 Negatiivinen tulos seurausta haasteellisesta toimintaympäristöstä .....	54
5.4 Neutraali tulos sisäisten tekijöiden ja vaikeiden olosuhteiden summa .....	56
6. Lopuksi.....	57
Lähteet.....	59

## **1. Johdanto**

Osakkeenomistajat, sijoittajat, analyytikot sekä muut keskeiset sidosryhmät arvioivat pörssiyhtiöiden toimintaa ja suorituksia muun muassa vuosikertomuksissa olevien tietojen perusteella. Yhtiön taloudelliseen tulokseen johtaneet tekijät kiinnostavat tyypillisesti lukuisia eri toimijoita, joten yritysjohton tarjoamat kausaaliset selitykset toteutuneelle suoritukselle ovat usein laajan julkisen tarkastelun kohteena.

Tämän tutkielman aiheena on taloudellisen tuloksen oikeuttaminen yrityksen legitimitietin symbolisen hallinnan menetelmänä. Tutkimukseni tuo uusia näkökulmia suomalaisten pörssiyhtiöiden tarjoamien kausaalisten selitysten luotettavuuden ja uskottavuuden arvioimiseen, joten tutkielman voidaan olettaa kiinnostavan keskeisten sidosryhmien ohella myös muita pörssiyhtiöiden suorituksista kiinnostuneita toimijoita.

### ***1.1 Tutkimuksen tausta***

Legitimitietti voidaan määritellä tilaksi, jossa yrityksen toimintatavat ja toiminnan tulokset vaikuttavat olevan yhdenmukaisia vallitsevien sosiaalisten normien, arvojen ja odotusten kanssa (Ashforth & Gibbs 1990, 177; Richardson 1985, 140). Organisaation harjoittamaa toimintaa, jonka tavoitteena on legitimitietin laajentaminen, säilyttäminen tai puolustaminen, kutsutaan legitimaatioksi (Ashforth & Gibbs 1990, 191). Symbolisella hallinnalla tarkoitetaan, että varsinaisen toiminnan muuttamisen sijaan organisaatio pyrkii kuvaamaan ja esittämään toimensa siten, että ne vaikuttavat olevan sosiaalisten arvojen ja odotusten mukaisia. Symbolisen hallinnan tavoitteena ei siis ole yrityksen toiminnan ja suoritusten vaan niiden merkitysten muuttaminen. (Richardson 1985, 143.)

Legitimitietin saavuttamisen ja säilyttämisen valtava merkitys organisaation toiminnalle on todettu lukuisissa tieteellisissä tutkimuksissa, minkä johdosta organisaatioiden erilaiset legitimaatiostrategiat ja -menetelmät ovat olleet tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo vuosikymmenten ajan. Suorituksen oikeuttaminen on esitetty useassa tutkimuksessa yhtenä keskeisenä legitimaatiomenetelmänä, jonka avulla organisaatiot pyrkivät suojaamaan legitimitiettiään erityisesti epäsuotuisan taloudellisen tuloksen jälkeen (esim. (Ashforth & Gibbs 1990, 181). Suorituksen oikeuttamisella tarkoitetaan sellaisten

selitysten ja verukkeiden tarjoamista, joiden avulla organisaatiot voivat pyrkiä joko kieltämään tai minimoimaan oman vastuunsa jostakin tapahtumasta tai vähentämään kyseisen tapahtuman negatiivisia seuraamuksia (Ashforth & Lee 1990, 627).

Sosiaalipsykologian tutkimuksesta lähtöisin oleva teoria oman edun attribuutioväärityksestä on nostettu esille organisaatioiden käyttämänä suorituksen oikeuttamisen menetelmänä (esim. Staw, McKechnie & Puffer 1983). Teorian mukaan yksilöt tekevät omaan suoritukseensa liittyviä kausaalisia päätelmiä, joissa omat sekä oman sisäryhmän onnistumiset selitetään sisäisillä tekijöillä ja epäonnistumiset ulkoisilla tekijöillä (Aerts 1994, 338; Bettman & Weitz 1983, 167). Tutkijat ovat kiistelleet siitä, johtuvatko oman edun attribuutiot egosentrisestä puolueellisuudesta kausaalisuuden havainnoinnissa vai yritysten tietoisesti harjoittamasta vaikutelmien hallinnasta (esim. Bradley 1978). Näistä eriävistä näkemyksistä huolimatta valtaosa tutkijoista on havainnut oman edun attribuutioiden toteutuvan myös yrityskontekstissa (esim. Salancik & Meindl 1984, 251; Granlund 2002, 385; Thomas 1997, 47).

Taloudellisen tuloksen oikeuttamismenetelmien sekä oman edun attribuutioiden tarkastelu suomalaisten pörssiyritysten vuoden 2011 toimitusjohtajan katsauksista on erityisen mielenkiintoista tutkielman empiirisen aineiston julkaisuhetkellä euroalueella vallinneen talouskriisin johdosta. Ensinnäkin euroalueen talouskriisin voidaan olettaa vaikuttaneen ainakin jossain määrin tarkasteltavien yritysten suoritukseen vuonna 2011. Toiseksi talouskriisi luo täysin poikkeuksellisen kontekstin tarkasteltavien tekstien analyysille sekä tarjoaa niin kutsutun institutionaalisen argumentin, jota yritykset voivat hyödyntää selittäessään taloudellista tulostaan.

## ***1.2 Tutkimuksen tavoitteet***

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, onko taloudellisen tuloksen oikeuttaminen oman edun attribuutioiden avulla keskeinen symbolisen hallinnan legitimaatiomenetelmä suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajan katsauksissa.

### ***1.3 Tutkimuksen rajaus***

Tutkimukseni aiheena ovat yleisesti ottaen pörssiyhtiöiden sijoittajaviestinnässä esiintyvät legitimaatiomenetelmät. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa organisaatioiden käyttämät legitimaatiomenetelmät jaetaan toiminnan hallinnan sekä symbolisen hallinnan menetelmiin. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tarkastelussa keskitytään kuitenkin ainoastaan yhteen organisaation legitimitietin symbolisen hallinnan menetelmään eli suorituksen oikeuttamiseen.

Organisaation suorituksen oikeuttamiseen liittyvän kirjallisuuden perusteella oman edun attribuutiot ovat keskeinen suorituksen oikeuttamisen menetelmä. Tässä tutkimuksessa suorituksen oikeuttamisen tarkastelu keskittyy pelkästään oman edun attribuutioiden tunnistamiseen, eikä tutkimuksen empiirisen aineiston analyysissä huomioida muita kirjallisuudessa esille nousevia suorituksen oikeuttamisen menetelmiä.

Lukuisat tutkijat ovat kiistelleet siitä, johtuvatko oman edun attribuutiot yritysten tietoisesta vaikutelmien hallinnasta vai aidosta puolueellisuudesta kausaalisuuden havainnoinnissa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan yritysten toimitusjohtajan katsauksissa ilmeneviä oman edun attribuutioita, mutta näiden attribuutioiden motiivit jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Sijoittajaviestinnän materiaaleista tutkimuksen aineistoksi valittiin nimenomaan toimitusjohtajan katsaukset, koska näissä vapaamuotoisissa teksteissä tarjotaan tyypillisesti selityksiä yrityksen taloudelliselle tulokselle.

### ***1.4 Tutkimuksen aineisto ja toteutus***

Tutkimuksen empiirisen osan aineisto koostuu markkina-arvoltaan 30 suurimman Helsingin pörssissä listatun yhtiön vuosikertomuksista vuodelta 2011. Keskityn tarkastelussa ainoastaan yhteen osaan vuosikertomusta eli toimitusjohtajan katsaukseen.

Analysoin tutkimuksen aineiston laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Ensin luokittelen empiirisen aineiston sekä määrittelen kausaaliset attribuutiot. Tämän jälkeen kerään yhteen



tekemäni havainnot ja tuotan aineistosta tiivistetyn sanallisen kuvauksen. Lopuksi kytken tekemäni havainnot laajempaan kontekstiin sekä laadin yhteenvedon tutkimuksen tuloksista.

### ***1.5 Taustaoletukset***

Oman edun attribuutioihin liittyvän kirjallisuuden perusteella oletan, että tarkasteltavat yhtiöt selittävät positiiviseksi määriteltyä tulosta pääsääntöisesti yrityksen sisäisillä tekijöillä, mikä vahvistaa yrityksen ja yritysjohtajan uskottavuutta keskeisten sidosryhmien silmissä. Oletan myös, että tarkasteltavat yhtiöt selittävät negatiiviseksi määriteltyä tulosta lähinnä yrityksestä riippumattomilla ulkoisilla tekijöillä, mikä siirtää vastuuta pois yrityksen johdolta ja puolustaa tältä osin yrityksen legitimitettä.

Lisäksi oletan, että lukuisat tutkimuksen empiirisen aineiston yritykset nostavat esille haastavan taloudellisen toimintaympäristön negatiiviset vaikutukset sekä pyrkivät hyödyntämään euroalueen talouskriisiä taloudellisen tuloksensa oikeutuksessa.

Viestinnän tutkimuksessa esille noussut käsitys tekstilajin eli genren merkityksestä yksittäisten tekstien kirjoittamista ohjaavana tekijänä on myös tutkielmani taustaoletuksena. Tekstilajit ovat kielellisen toiminnan käytänteitä ja tekstin genre määräytyy yhteisön tunnistamien lajimääritysten ja yhteisön antamien lajinimien perusteella (Heikkinen 2009). Tässä tutkielmassa tarkasteltavien tekstien genre on toimitusjohtajan katsaus.

Esimerkiksi Kuronen (2012) korostaa, että genreillä pidetään yllä ammatillista solidaarisuutta ja että diskurssiyhteisössä olisi suositeltavaa viestiä samassa tilanteessa yhtäläisesti, kulttuuristen odotusten mukaisesti. Tämän taustaoletuksen mukaisesti oletan, että tarkastelun kohteena olevissa teksteissä nostetaan esille samoja asioita. Tutkielmani kannalta on erityisen tärkeää, että empiirisen aineiston yritykset kommentoivat taloudellista tulostaan ja tarjoavat selityksiä suoritukselleen.

## ***1.6 Tutkielman rakenne***

Tämä tutkielma koostuu kolmesta merkittävästä osasta: tutkimusaiheeseen liittyvän kirjallisuuden esittelystä, empiirisen aineiston analyysin tuloksista sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä.

Tutkielman toisessa luvussa esittelen legitimaatiota ja oikeuttamista käsittelevää kirjallisuutta. Ensin tarkastelen aikaisempaa legitimaatiostrategioihin ja -menetelmiin keskittynyttä tutkimusta sekä jaan erilaiset legitimaatiomenetelmät kahteen erilliseen kategoriaan: toiminnan hallintaan ja symboliseen hallintaan. Tämän jälkeen keskityn organisaation legitimitettiin symboliseen hallintaan ja esittelen yhteen keskeiseen symbolisen hallinnan legitimaatiomenetelmään eli organisaation suorituksen oikeuttamiseen liittyvää kirjallisuutta. Suorituksen oikeuttamiseen keskittyvän tutkimuksen yleisen tarkastelun jälkeen käsittelen tarkemmin yhteen keskeiseen oikeuttamismenetelmään, oman edun attribuutioihin, liittyvää kirjallisuutta.

Tutkielman kolmannessa luvussa esittelen tutkimukseni empiirisen aineiston ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät. Lisäksi kuvailen tutkimuksen empiiriselle aineistolle, eli yritysten vuosikertomuksille ja toimitusjohtajan katsauksille, tyypillisiä piirteitä sekä määrittelen tarkasteltavien tekstien analyysin kannalta oleellisen kontekstin eli euroalueen talouskriisin. Tutkielman neljäs luku pitää sisällään empiirisen aineiston analyysin tulokset sekä muut aineistosta tehdyt havainnot. Olen jakanut analyysin tulosten esittelyn kolmeen osaan raportoidun taloudellisen tuloksen luonteen perusteella, eli toisin sanoen käsittelen positiivisen, negatiivisen ja neutraalin tuloksen selittämisen omissa erillisissä kappaleissaan.

Yhteenveto kirjallisuudessa esille nousseista havainnoista ja tutkimukseni empiirisen aineiston analyysin tuloksista löytyy tutkielman viidennestä luvusta. Kyseinen luku sisältää myös tekemäni päätelmät sekä muut olennaiset havainnot. Tutkielman kuudennessa luvussa esittelen lyhyesti ajatuksia, joita tutkimuksen tulokset minussa herättivät, sekä tuon esille vaihtoehtoisia näkökulmia tutkimusongelman käsittelyyn. Tarkemmat tiedot käyttämistäni kirjallisuuslähteistä sekä empiirisestä aineistosta löytyvät tutkielman lopusta.

## 2. Legitimaatio ja oikeuttaminen

### 2.1 Legitimiteetti ja legitimaatiomenetelmät

Tässä tutkielmassa perehdytään taloudellisen tuloksen oikeuttamisen menetelmiin suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajan katsauksissa. Tarve taloudellisen tuloksen oikeuttamiseen erityisesti epäsuotuisasta tuloksesta tiedottamisen jälkeen on nostettu esille lukuisissa organisaation legitimitietin puolustamista käsittelevissä tutkimuksissa. Tästä johtuen esittelen lyhyesti organisaatioiden legitimitiettiä ja erilaisia legitimaatiomenetelmiä käsittelevää kirjallisuutta ennen tarkempaa perehtymistä taloudellisen tuloksen oikeuttamiseen.

Blake E. Ashforthin ja Barrie W. Gibbsin (1990, 177) mukaan legitimitietti on organisaation kannalta olennaisten toimijoiden, eli niin kutsuttujen keskeisten sidosryhmien, tekemä sosiaalinen arvio. Legitiimin organisaation koetaan pyrkivän sosiaalisesti hyväksyttäviin tavoitteisiin sosiaalisesti hyväksyttävin keinoin, joten toiminnan tehokkuus ja aikaansaannokset eivät yksistään riitä legitimoimaan organisaatiota. Toisin sanoen legitiimin organisaation toimintatavat sekä toiminnan tulokset vaikuttavat yhdenmukaisilta vallitsevien sosiaalisten normien, arvojen ja odotusten kanssa (Ashforth & Gibbs 1990, 177; Richardson 1985, 140).

Organisaation näkökulmasta legitimitietin saavuttaminen on ensiarvoisen tärkeää (Richardson 1985, 140), sillä legitimitietti oikeuttaa organisaation aseman sosiaalisessa järjestelmässä sekä auttaa resurssien ja keskeisiltä sidosryhmiltä tarvittavan jatkuvan tuen hankinnassa (Ashforth & Gibbs 1990, 177). Legimitietin tärkeydestä huolimatta yritysjohtajien tarjoamia selityksiä sekä muita toiminnan legitimointiin tähtääviä konkreettisia toimenpiteitä on kuitenkin tutkittu ja analysoitu harvakseltaan (Granlund 2002, 366).

Ashforth ja Gibbs (1990, 177) tuovat esille, että legitimitietti on samanaikaisesti sekä arvokas että ongelmallinen resurssi organisaatiolle, sillä eri tahojen arvot, odotukset ja näkemykset ovat usein ristiriidassa keskenään sekä muuttuvat ajan kuluessa. Johtajat pyrkivätkin jatkuvasti legitimoimaan organisaation toimintatavat ja tulokset lukuisten erilaisten menetelmien avulla. Legitimaatiomenetelmien voimakkaassa käytössä on

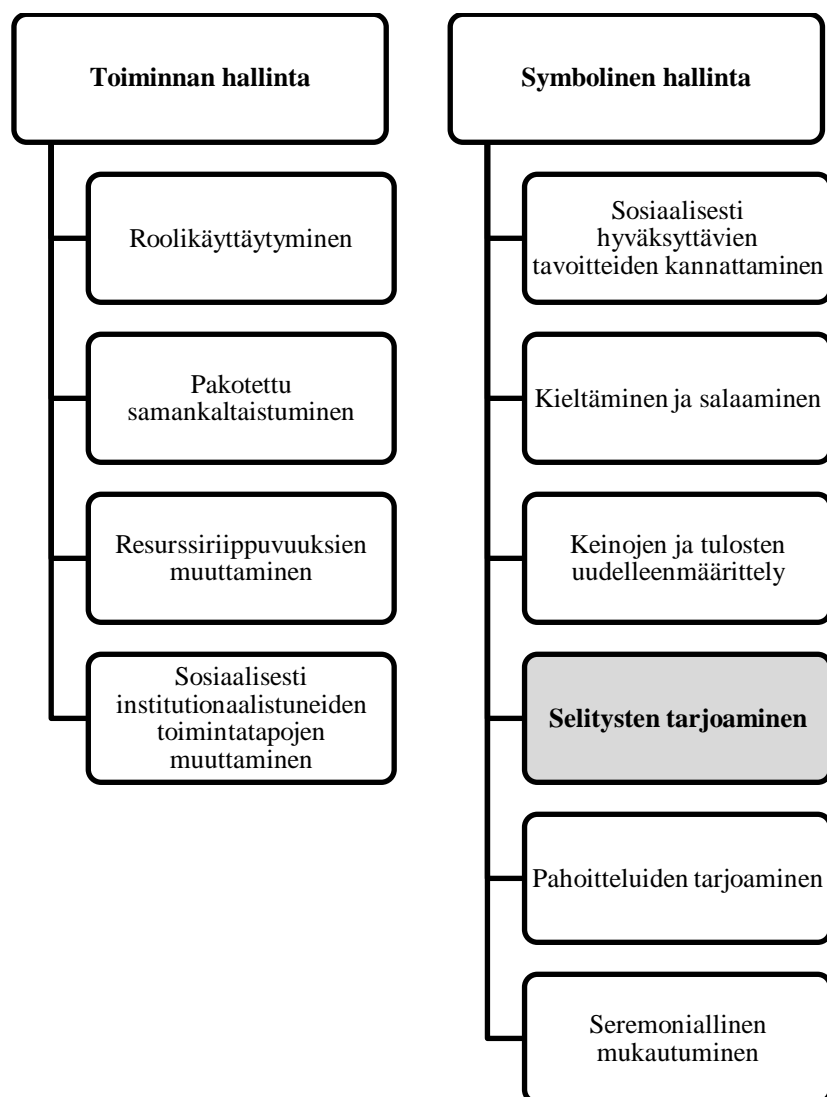
kuitenkin omat riskinsä, sillä organisaatiot, jotka vakuuttelevat liikaa, saatetaan mieltää manipuloiviksi ja illegitiimeiksi.

Organisaatioiden käyttämät legitimaatiomenetelmät voidaan yleisesti ottaen jakaa kahteen kategoriaan: toiminnan hallintaan ja symboliseen hallintaan (Richardson 1985, 142).

Kuvaan 1 on listattu näihin yleisiin kategorioihin kuuluvia keskeisiä legitimaatiomenetelmiä.

### **Kuva 1: Organisaatioiden käyttämät legitimaatiomenetelmät**

(Ashforth & Gibbs 1990, 178–181)



Tässä tutkielmassa keskitytään ainoastaan yhteen symbolisen hallinnan menetelmään eli organisaatioiden tarjoamiin selityksiin, mutta esittelen lyhyesti myös muut keskeiset organisaatioiden käyttämät legitimaatiomenetelmät.

### *2.1.1 Toiminnan hallinta*

Toiminnan hallinta pitää sisällään todellisia ja konkreettisia muutoksia joko oman organisaation tavoitteissa, rakenteissa ja prosesseissa tai sosiaalisesti institutionaalistuneissa toimintatavoissa (Ashforth & Gibbs 1990, 178; Richardson 1985, 145). Toiminnan hallintaan kuuluvia keskeisiä legitimaatiomenetelmiä ovat odotusten mukainen roolikäyttäytyminen, pakotettu samankaltaistuminen, resurssiriippuvuuksien muuttaminen sekä sosiaalisesti institutionaalistuneiden toimintatapojen muuttaminen (Ashforth & Gibbs 1990, 178).

Keskeisten sidosryhmien odotusten mukainen roolikäyttäytyminen on tyypillinen toiminnan hallintaan kuuluva legitimaatiomenetelmä. Ashforth ja Gibbs (1990, 178) toteavat, että vallitsevien odotusten jatkuva täyttäminen on valtaosalle yrityksistä välttämätön edellytys riippumatta siitä, ovatko nämä odotukset markkinoiden, lainopillisten vai poliittisten toimijoiden määrittelemiä.

Vaihtoteorian mukaan keskeiset sidosryhmät ovat valmiita tukemaan yritystä, joka täyttää heidän toimintaan liittyvät odotuksensa. Tämän johdosta organisaatiot saattavat erityisesti keskittyä kriittisistä resursseista vastaavien sosiaalisten toimijoiden odotusten täyttämiseen. Tyypillisiä esimerkkejä odotusten mukaisesta roolikäyttäytymisestä ovat hyvän tuoton maksaminen osakkeenomistajille, luotettavien ja kohtuuhintaisten tuotteiden tarjoaminen asiakkaille sekä oikeudenmukaisen palkan maksaminen työntekijöille. (mp.)

Suotuisan taloudellisen tuloksen raportoiminen voidaan myös tulkita odotusten mukaiseksi roolikäyttäytymiseksi. Toisin sanoen suotuisasta tuloksesta tiedottavan yrityksen legitimiteetti ei normaalisti ole uhattuna, koska yrityksen suoritus oletettavasti vastaa keskeisten sidosryhmien odotuksia. Sen sijaan epäsuotuisaa taloudellista tulosta ei tyypillisesti mielletä odotusten mukaiseksi roolikäyttäytymiseksi, minkä vuoksi

epäsuotuisan tuloksen raportoivan yrityksen legitimitettiin on uhattuna ja kyseiselle yritykselle syntyy tarve legitimitettiin puolustamiselle.

Toinen keskeinen toiminnan hallintaan kuuluva legitimaatiomenetelmä on niin kutsuttu pakotettu samankaltaistuminen. Tämä tarkoittaa, että organisaatio pyrkii legitimoimaan toimintaansa mukautamalla keskeisten sidosryhmien arvoihin, normeihin ja odotuksiin (DiMaggio & Powell 1983, 150). Lisäksi organisaatio voi myös pyrkiä vaikuttamaan kohtamiinsa odotuksiin muuttamalla resurssiriippuvuuksiaan eli muokkaamalla riippuvuussuhteitaan keskeisten sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi pitkät sopimukset, vaihtoehtoiset toimittajat ja joustavat resurssit saattavat tuoda lisää vapauksia organisaatiolle. (Strand 1983, 94.)

Ashforthin ja Gibbsin (1990, 178) mukaan neljäs keskeinen legitimaatiomenetelmä, joka kuuluu toiminnan hallintaan, on sosiaalisesti institutionaalituneiden toimintatapojen muuttaminen. Organisaatio voi siis yrittää muuttaa sosiaalisesti institutionaalituneita toimintatapoja, lakeja ja perinteitä siten, että ne olisivat yhdenmukaisia organisaation omien toimintatapojen ja tuotosten kanssa.

### *2.1.2 Symbolinen hallinta*

Organisaation on usein helpompi hallita imagoaan viestinnän avulla kuin muuttamalla tuotoksiaan, tavoitteitaan tai toimintatapojaan (Neu, Warsame & Pedwell 1998, 267). Varsinaisen toiminnan muuttamisen sijaan organisaatio voikin pyrkiä legitimoimaan toimintaansa symbolisella hallinnalla eli kuvaamalla ja esittämällä toimensa siten, että ne vaikuttavat olevan sosiaalisten arvojen ja odotusten mukaisia. Symbolisen hallinnan tavoitteena ei siis ole varsinaisten tekojen vaan niiden merkitysten muuttaminen. (Richardson 1985, 143.)

Ashforth ja Gibbs (1990, 180–181) toteavat, että organisaation kanssa tekemissä olevien sosiaalisten toimijoiden määrän lisääntyminen ja aiempaa tiheämpi yhteenliittyminen on johtanut tilanteeseen, jossa henkilökohtainen tietämys on tehnyt tilaa pinnallisemmille ilmaisuille. Organisaatioiden toiminta on usein luonnostaan tulkinnanvaraista ja erilaiset

symbolit sekä mielikuvat ovat merkittävässä roolissa. Keskeisiä symboliseen hallintaan kuuluvia legitimaatiomenetelmiä ovat sosiaalisesti hyväksyttävien tavoitteiden kannattaminen, kieltäminen ja salaaminen, keinojen ja tulosten uudelleenmäärittely, selitysten tarjoaminen, pahoitteluiden tarjoaminen sekä seremoniallinen mukautuminen.

Mikäli organisaation todellisia tavoitteita ei pidetä sosiaalisesti hyväksyttävänä, saattaa organisaatio julkisesti kertoa tähtäävänsä toisiin, yleisesti hyväksytyihin, tavoitteisiin (Ashforth & Gibbs 1990, 180). Organisaatiot saattavat esimerkiksi tiedottaa eettisistä toimintaperiaatteista, mutta eivät seuraa niiden noudattamista tai langeta rangaistuksia niiden rikkomisesta (Nystrom & Starbuck 1984, 183).

Toinen symboliseen hallintaan kuuluva legitimaatiomenetelmä on organisaation legitimizeerintää uhkaavan tiedon kieltäminen ja salaaminen. Tämä on varsin riskialtis taktiikka, sillä keskeiset sidosryhmät ovat todennäköisesti erityisen loukkaantuneita, mikäli he saavat selville, että heitä on johdettu harhaan (Ashforth & Gibbs 1990, 180).

Kolmas keskeinen symbolisen hallinnan menetelmä on organisaation käyttämien keinojen ja saavuttamien tulosten uudelleenmäärittely. Legitimaatio on pitkälti retrospektiivinen prosessi, jossa organisaatio tulkitsee menneitä toimiaan vallitsevien sosiaalisten arvojen valossa. Asioiden monitulkintaisuuden myötä johdolla on kuitenkin usein mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten sosiaalinen todellisuus muodostetaan. Vallitsevien sosiaalisten arvojen muuttuminen taas mahdollistaa uusien oikeutusten esittämisen menneille toimille. Johto voi pyrkiä kuvaamaan menneitä toimia joko legitimeiksi miellettyillä arvoilla tai yrittää samaistaa kyseiset toimet toimijoihin, arvoihin tai symboleihin, jotka itsessään ovat legitimejä. (mas. 180–181.)

Tämän tutkielman kannalta keskeisin organisaation legitimizeerintä symbolisen hallinnan menetelmä eli selitysten tarjoaminen on keinojen ja tulosten uudelleenmäärittelyn tapaan retrospektiivinen prosessi. Selitysten avulla organisaatiot pyrkivät vähentämään jonkin tapahtuman seurausten vakavuutta tai omaa vastuutaan tapahtumasta (Ashforth & Lee 1990, 627). Toisin sanoen organisaatiot pyrkivät tarjoamaan oikeutuksia ja verukkeita toiminnalleen, jotta ne vapautuisivat tilanteista, jotka saattavat heikentää niiden imagoa sekä haitata legitimaatiopyrkimyksiä (Ashforth & Gibbs 1990, 181).

Oikeutukset pyrkivät vähentämään jonkin tietyn tapahtuman negatiivisia seuraamuksia. Esimerkiksi kommentit kuten ”kaikki toimivat samalla tavalla” ja ”tutkimustulokset eivät ole aukottomia” tähtäävät usein organisaation toiminnan oikeuttamiseen. Verukkeiden avulla organisaatio taas pyrkii kokonaan kieltämään tai minimoimaan oman vastuunsa jostain tietystä tapahtumasta. Eräs yritysjohtajien käyttämä menetelmä on epäsuotuisten tulosten perustelu ulkoisilla, epävakailta ja kontrolloimattomilla tekijöillä. Aikaisempien tutkimusten mukaan tätä menetelmää käytetään yleisesti vuosikertomusten osana olevissa toimitusjohtajien katsauksissa. (Bettman & Weitz 1983.) Tämänkaltaisten verukkeiden käyttö saattaa kuitenkin olla vaarallista, sillä keskeiset sidosryhmät odottavat johtajien kontrolloivan organisaatioitaan tehokkaasti, minkä taas oletetaan johtavan organisaatioiden menestykseen (Sutton & Callahan 1987, 405–406).

Staw ym. (1983, 585–586) määrittelevät epäsuotuisan tuloksen selittämisen ulkoisilla tekijöillä sekä muut oman edun attribuutiot nimenomaan oikeuttamisen menetelmiksi. Lisäksi he toteavat, että menneisyyteen keskittyminen, implisiittinen kausaalinen selittäminen sekä pitkät selitysrakenteet ovat muita yritysten käyttämiä oikeuttamismenetelmiä. Tämän määritelmän mukaisesti oikeutuksia ja verukkeita ei käsitellä tässä tutkielmassa erillisinä legitimaatiomenetelminä, vaan verukkeiden tarjoaminen mielletään yhdeksi oikeuttamisen menetelmäksi. Toisin sanoen määrittelen selitysten tarjoamisen olevan pelkästään oikeutuksista koostuva organisaation legitimiteetin symbolisen hallinnan menetelmä, joten kyseistä menetelmää voidaan kutsua joko selitysten tarjoamiseksi tai oikeuttamiseksi. Jatkossa käytän ainoastaan termiä oikeuttaminen käsitellessäni kyseistä legitimaatiomenetelmää.

Oikeuttamisen lisäksi organisaatio voi pyrkiä estämään tai vähintään minimoimaan legitimiteetin menetyksiä myös pahoittelulla tai anteeksipyynnöillä. Tässä menetelmässä organisaatio tunnustaa ainakin osittaisen vastuunsa jostakin negatiivisesta tapahtumasta ja osoittaa jollakin tavoin katumusta (Ashforth & Lee 1990, 628). Pahoittelemalla organisaatio saattaa yrittää hakea sympatiaa keskeisiltä sidosryhmiltään, puolustaa johdon uskottavuutta, vahvistaa vaikutelmaa johdon kontrollista tai epäsuorasti vihjata johdon oppineen tapahtumasta (Sutton & Callahan 1987, 429–430).



Organisaatiot eivät kuitenkaan tyypillisesti pahoittele muuta kuin kaikkein räikeimpiä tai tavallisimpia tapahtumia, sillä vastuun ottaminen saattaa altistaa johdon syytöksille epäpätevyydestä tai korruptiosta sekä taloudellisille seuraamuksille (ks. Marcus & Goodman 1989). Näiden syytösten ohella oman edun attribuutioiden ja defensiivisen käyttäytymisen yleisyys organisaatioissa rajoittaa pahoitteluiden tarjoamisen mielekkyyttä (Ashforth & Gibbs 1990, 181).

Viimeinen keskeinen symboliseen hallintaan kuuluva legitimaatiomenetelmä on niin kutsuttu seremoniallinen mukautuminen (ks. Meyer & Rowan 1977). Tässä menetelmässä organisaatio omaksuu tiettyjä vallitsevien sosiaalisten odotusten mukaisia näkyviä ja silmiinpistäviä toimintatapoja, mutta jättää samanaikaisesti organisaation keskeisen koneiston muuttumattomaksi. Seremoniallinen mukautuminen eroaa merkittävästi pakotetusta samankaltaistumisesta, sillä tässä symbolisen hallinnan menetelmässä organisaatio luo ainoastaan vaikutelman toiminnasta. (Ashforth & Gibbs 1990, 181–182.)

Johtajat pyrkivät siis legitimoimaan organisaatioidensa toimintaa ja tuloksia lukuisilla erilaisilla toiminnan hallinnan ja symbolisen hallinnan menetelmillä. Menetelmien jako kahteen yleiseen kategoriaan on kuitenkin jossain määrin ongelmallista, sillä symboliset toimet saattavat vähitellen muodostua osaksi organisaation kulttuuria ja synnyttää niitä vastaavia rakenteita ja prosesseja (Riley 1983). Näin ollen toiminnan hallinnan ja symbolisen hallinnan legitimaatiomenetelmien väliset erot saattavat hämärtyä ajan kuluessa. Valitusta legitimaatiomenetelmästä riippumatta legitimaatioon tähtäävän toiminnan tarkoituksena on aina huolehtia, että keskeiset sidosryhmät kokevat organisaation toiminnan ja tulosten olevan heidän odotustensa, arvojensa ja normiensa mukaisia (Ashforth & Gibbs 1990, 181–182).

### *2.1.3 Legitimaatiomenetelmien soveltuvuus*

Erilaisten legitimaatiomenetelmien soveltuvuus tilanteeseen riippuu ennen kaikkea siitä, onko tavoitteena organisaation legitimitetin laajentaminen, säilyttäminen vai puolustaminen. Legitimaatioon tähtäävä toiminta on tyypillisesti intensiivisempää ongelmallisissa tilanteissa eli silloin, kun legitimitettä pyritään laajentamaan tai

puolustamaan. Toisaalta tilanteissa, joissa organisaation maine ei ole vahva ja toimien tarkoitus on ilmiselvä, keskeiset sidosryhmät voivat kokea organisaation vakuuttelevan liikaa ja siksi jättää legitimaatioon tähtäävät toimet täysin huomiotta. (Ashforth & Gibbs 1990, 191.)

Organisaatiot keskittyvät legitimitietin laajentamiseen erityisesti silloin, kun ne pyrkivät vakiinnuttamaan asemansa, siirtymään uudelle toiminnan alueelle tai ottamaan käyttöön uusia rakenteita ja prosesseja. Edellä mainituissa tilanteissa johto yrittää saavuttaa potentiaalisesti olennaisten toimijoiden tuen ja luottamuksen, joten legitimaatioon tähtäävät toimet ovat yleensä varsin intensiivisiä ja proaktiivisia. (mas. 182.)

Legitimitietin laajentamiseen tähtäävän yrityksen voidaankin olettaa aktiivisesti korostavan yhtiön positiivista suoritusta sekä yritysjohdon vastuuta onnistumisesta (Aerts 1994, 341), mikäli toteutunut taloudellinen tulos antaa tähän mahdollisuuden.

Ashforthin ja Gibbsin mukaan (1990, 182) johtajat suosivat tyypillisesti symbolisia menetelmiä legitimitietin laajentamiseen tähtäävässä toiminnassa, sillä niiden avulla organisaatiot säilyttävät joustavuutta ja säästävät resursseja. Keskeiset sidosryhmät sen sijaan luonnollisesti suosivat toiminnan hallintaan kuuluvia legitimaatiomenetelmiä. Resurssiriippuvuus-teorian mukaan sidosryhmän voima, motivaatio ja poliittiset taidot sekä kyseisen sidosryhmän preferenssien yhteensopivuus muiden keskeisten sidosryhmien ja organisaation johdon etujen kanssa vaikuttavat johdon halukkuuteen tarjota symbolisen vastauksen sijaan toiminnan hallinnan menetelmiä.

Saavutettuaan riittävän hyväksynnän toiminnalleen, organisaatio keskittyy hankitun legitimitietin säilyttämiseen. Legitimitietin säilyttämiseen tähtäävä toiminta sisältää odotusten mukaista roolikäyttäytymistä ja symbolista vakuuttelua sekä legitimitiettiä uhkaavien haasteiden ennakoimista ja ehkäisyä. Sen jälkeen, kun keskeiset sidosryhmät ovat kerran tulkinneet organisaation luotettavaksi, heidän tarkkavaisuutensa heikkenee, ja heille riittää, että organisaatio vaikuttaa toimivan heidän etujensa mukaisesti sekä vakuuttaa tasaisin väliajoin toiminnan jatkuvan kuten ennenkin. Tämänkaltaisia vakuutteluita ovat esimerkiksi neljännesvuosittaiset voitot sekä optimistiset toimitusjohtajien katsaukset. (mas. 183.)

Keskeisten sidosryhmien odotusten mukaisen taloudellisen tuloksen raportoiminen on siis niin kutsuttua odotettua roolikäyttäytymistä, joka omalta osaltaan takaa yrityksen legitimitetin säilymisen. Tämän toiminnan hallintaan kuuluvan legitimaatiomenetelmän ohella yritykset voivat käyttää myös erilaisia symbolisen hallinnan menetelmiä pyrkiessään vakuuttamaan keskeiset sidosryhmät siitä, että yrityksen toiminta vastaa edelleen heidän odotuksiaan. Legitimaatioon liittyvä toiminta muuttuu kuitenkin varsin rutiininomaiseksi silloin, kun legitimitetti on jo saavutettu ja organisaation hyvä maine rauhoittaa keskeisiä sidosryhmiä. Tällaisessa tilanteessa legitimitettiin pidetään usein itsestäänselvyytenä ja uudelleenarvioinnit ovat tyypillisesti varsin pinnallisia (ks. Ashforth & Fried 1988).

Organisaatioiden tulee kuitenkin muistaa legitimitettiin uhkaavien haasteiden ennakoiminen ja ehkäisyn merkitys, sillä aiemmin mainituista toiminnan hallinnan ja symbolisen hallinnan menetelmistä huolimatta organisaatioiden täytyy jatkuvasti tarkkailla sekä sisäistä että ulkoista ympäristöään ja kyseenalaistaa ympäristöihin liittyvät oletuksensa pyrkimällä katsomaan asioita keskeisten sidosryhmien näkökulmasta. Tämä lähestymistapa auttaa erilaisten päätösten teossa ja oikeuttamisessa, sillä katsomalla asioita sidosryhmien näkökulmasta, organisaation on mahdollista ymmärtää miltä nämä päätökset näyttävät ulospäin. Lisäksi organisaatioiden tulisi valmistautua potentiaalisiin tulevaisuuden kriiseihin tarkasti määriteltyjen kriisinhallintasuunnitelmien avulla. (Ashforth & Gibbs 1990, 183.)

Tilanteissa, joissa organisaation legitimitetti on uhattuna tai haastettuna, legitimaatioon tähtäävät toimet ovat tyypillisesti intensiivisiä ja reaktiivisia. Johdon saattaa kuitenkin olla vaikeaa vastata esitettyihin haasteisiin toiminnan hallinnan menetelmien avulla, sillä aiemmin legitimiinä pidetyn organisatorisen infrastruktuurin muuttaminen nopealla aikataululla on usein haastavaa. Lisäksi organisaatiolla, joka ei ole pystynyt täyttämään keskeisten sidosryhmiensä odotuksia, saattaa olla rajallinen kyky vastata haasteisiin toiminnan hallinnan menetelmin. Edellä mainituista syistä johtuen symbolisen hallinnan menetelmät ovat vielä yleisempiä legitimitetin puolustamisessa kuin legitimitetin laajentamiseen tähtäävässä toiminnassa. (mp.)

Ashforth ja Gibbs (1990, 183) tuovat esille, että mikäli yhden toimijan esittämä haaste antaa negatiivisen leiman organisaatiolle, saattavat myös muut keskeiset sidosryhmät pelätä kumppanuuden heikentävän heidän omaa statustaan. Tämänkaltaisessa tilanteessa monet keskeiset sidosryhmät päättävät usein vähentää tukeaan organisaatiolle, mikä osaltaan heikentää johdon mahdollisuuksia hyödyntää toiminnan hallinnan menetelmiä. Lisäksi legitimitetin avoin haastaminen kasvattaa usein organisaation saamaa huomiota. Keskeisten sidosryhmien lisääntynyt kiinnostus organisaation toimintaa kohtaan saattaa myös rajoittaa johdon mahdollisuuksia vastata esitettyyn haasteeseen, sillä aiempaa tiiviimpi tarkkailu tekee rutiininomaisen mielikuviin ja vaikutelmiin tai roolikäyttäytymiseen liittyvän hallinnan vaikeaksi.

Organisaation legitimitetin ollessa haastettuna johdolla on tyypillisesti vain vähän aikaa suunnitella ja toteuttaa toiminnan hallinnan menetelmiin perustuva vastaus. Tilanne on erityisen haastava, jos johto ei ole ennakoanut kyseistä uhkaa legitimitetille ja haaste tulee täytenä yllätyksenä. (Ashforth & Gibbs 1990, 184.) Lisäksi yllättävän tilanteen mukanaan tuoma stressi heikentää usein kriittistä ajattelua, mikä saattaa ilmentyä esimerkiksi vähentyneenä tiedon käsittelynä, yksinkertaistettuna ja stereotyyppisenä analyysinä, harvempien vaihtoehtojen harkintana tai totuttuihin toimintatapoihin turvautumisena (Staw, Sandelands & Dutton 1981, 512).

Edellä mainittujen tekijöiden takia johto pyrkii usein puolustamaan vallitsevaa tilannetta todellisten muutosten ja varsinaisen ongelmanratkaisun sijaan symbolisen hallinnan menetelmien, kuten kieltämisen, selittämisen ja vastaväitteiden, avulla. Symbolisten menetelmien käyttö saattaa kuitenkin pahentaa uhkaa entisestään, sillä keskeiset sidosryhmät vaativat todennäköisemmin todellisia muutoksia kuin vakuutteluita. Vaatiessaan johdon puolustelemaan toimiaan eli harjoittamaan taaksepäin katsovaa rationaalisuutta, keskeiset sidosryhmät saattavat itse asiassa siirtää johdon huomion pois eteenpäin katsovasta rationaalisuudesta. (Ashforth & Gibbs 1990, 184.)

Tämän tutkielman empiirisen aineiston yritysten legitimitetti on uhattuna, mikäli niiden raportoima taloudellinen tulos ei vastaa keskeisten sidosryhmien odotuksia eli toisin sanoen yritysten suoritukset eivät ole odotetun roolikäyttäytymisen mukaisia. Tällaisessa

tilanteessa yritysten voidaan olettaa pyrkivän puolustamaan legitimizeettiään erilaisten symbolisen hallinnan menetelmien kuten suorituksen oikeuttamisen avulla.

#### *2.1.4 Legitimiteetin kohtaamat haasteet*

Organisaation legitimizeetti voi kohdata joko arvoihin tai suoritukseen keskittyviä haasteita. Arvoihin keskittyvät haasteet kyseenalaistavat organisaation koko toiminta-ajatuksen, joten asetettujen tavoitteiden saavuttamisella ei ole mitään merkitystä. Sen sijaan jälkimmäisessä tapauksessa keskeiset sidosryhmät kyseenalaistavat organisaation suorituksen väittämällä, että se ei ole saavuttanut asetettuja tavoitteita. Tässä tilanteessa tavoitteet itsessään ja niiden mukaiset arvot eivät ole ongelmana. Legitimiteetin puolustamisessa käytettävät menetelmät saattavat riippua organisaation kohtaamien haasteiden luonteesta. (Ashforth & Gibbs 1990, 184.) Tässä tutkielmassa perehdytään ainoastaan yrityksen suoritukseen keskittyviin haasteisiin, joten tutkimuksen aineiston analyysissä ei käsitellä lainkaan arvoihin kohdistuvia haasteita.

Johtajat ovat tyypillisesti taitavampia vastaamaan organisaation suoritukseen keskittyviin haasteisiin kuin arvojen kyseenalaistamiseen. Organisatoriset viitekehykset painottavat yleensä rationaalisuutta, objektiivisuutta ja kvantifikaatiota, minkä ansiosta johdon on usein helpompi ymmärtää ja puolustaa organisaation suoritusta kuin toiminnan perustana olevia arvoja. Suoritukseen keskittyviin haasteisiin voidaan vastata lyhyellä tähtämellä muun muassa selittämällä, pahoittelemalla, kieltämällä ja salaamalla sekä esittämällä todisteita odotusten mukaisesta roolikäyttäytymisestä. Pitkällä tähtämellä soveltuvia legitimaatiomenetelmiä saattavat olla esimerkiksi pakotettu samankaltaistuminen, resurssi riippuvuuksien muuttaminen sekä seremoniallinen mukautuminen. Arvoihin keskittyviin haasteisiin vastataan tyypillisesti yhdistelemällä erilaisia symbolisen hallinnan menetelmiä sekä pyrkimällä muuttamaan sosiaalisesti institutionaalistuneita toimintatapoja. (mp.)

Johtajat eivät kuitenkaan välttämättä pyri tietoisesti manipuloimaan keskeisiä sidosryhmiä, sillä itsepetoksen ja toiveikkaan ajattelun kautta yksilöt itse asiassa varsin usein samaistuvat symboleihin ja uskomuksiin, jotka tukevat heidän omaa asemaansa (Ashforth

& Gibbs 1990, 186; Baumeister 1982, 22). Johtajat saattavat esimerkiksi tulkita monimutkaisia suorituskykyindikaattoreita merkkeinä yrityksen hyvästä tilanteesta heikkenevästä taloudellisesta tuloksesta huolimatta (Balderston 1987, 101).

Toiminnan syihin ja merkitykseen luontaisesti liittyvän monitulkintaisuuden myötä yksilöt voivat siis tehdä omien etujensa mukaisia tulkintoja tilanteista. Symbolit saattavat myös muuttua todelliseksi toiminnaksi, mikäli johtajat sekä keskeiset sidosryhmät uskovat niihin ja muokkaavat toimintaansa symbolien mukaiseksi. (Ashforth & Gibbs 1990, 186.)

## ***2.2 Taloudellisen tuloksen oikeuttaminen***

Vallitsevan normiston mukaan organisaation tulee käyttää resurssejaan tehokkaasti sekä saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Staw ym. 1983, 583–584). Mikäli yrityksen taloudellinen tulos ei kuitenkaan vastaa keskeisten sidosryhmien odotuksia, on kyseisen yrityksen legitimizeetti uhattuna. Tämänkaltaisessa tilanteessa keskeinen symbolisen hallinnan menetelmä, jonka avulla yritys voi pyrkiä puolustamaan legitimizeettiään, on suorituksen oikeuttaminen.

Esittelen seuraavaksi organisaation suorituksen oikeuttamista käsittelevän kirjallisuuden keskeisiä havaintoja, jotka luovat pohjan tämän tutkielman empiirisen aineiston analyysille.

### ***2.2.1 Kirjanpidon raportointijärjestelmät legitimaatiovälineenä***

Kirjanpidon raportointijärjestelmillä on merkittävä rooli taloudellisen tuloksen oikeuttamisessa, sillä ne luovat puitteet resurssien tehokkaalle hallinnalle sekä asettavat normit yleisesti hyväksyttävälle taloudelliselle tulokselle (Granlund 2002, 368). Lisäksi kirjanpitojärjestelmillä on kyky liittää yhteen organisaation toimia ja arvoja eli toisin sanoen legitimoida tehtyjä toimenpiteitä. Kirjanpidon raportointijärjestelmät tarjoavat siis organisaatioille yhden legitimaatiovälineen, jota voidaan käyttää taloudellisten raporttien ohella esimerkiksi vuosikertomuksissa, uutiskirjeissä ja mediassa. (Richardson 1987, 341.)

Kirjanpitojärjestelmien hyödyntämistä legitimaatiossa on tutkittu sekä teoreettisesti että jossakin määrin myös empiirisesti, mutta yleisesti ottaen legitimaation ja tilivelvollisuuden tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä kirjanpitojärjestelmien hyödyntämiseen valvonnan ja kontrolloinnin välineinä (Granlund 2002, 366, 369). Samanaikaisesti kirjanpitotiedon erilaisten käyttökohteiden tarkastelu on jäänyt varsin vähäiseksi ja taloudellisten selitysten käyttöä legitimaation argumentteina on analysoitu hyvin harvoin (Munro 1993, 249; Aerts 1994, 337).

Yrityksen johdon tehtävänä on organisaation toimien selittäminen, rationalisoiminen ja legitimaatio (Aerts 1994, 337; Bettman & Weitz 1983, 165). Toisin sanoen yritysjohdon tulee tarjota organisaation toimille ja suorituksille konteksti ja logiikka, jotta kirjanpidon raportointijärjestelmien tuottama tieto voitaisiin tulkita asianmukaisesti (Staw ym. 1983, 584; Thomas 1997, 47). Käytännössä yritykset pyrkivät usein oikeuttamaan suorituksensa samalla kun ne välittävät tietoa taloudellisesta tuloksestaan (Staw ym. 1983, 584).

### *2.2.2 Oikeuttaminen ja vaikutelmien hallinta*

Staw ym. (1983, 583) toteavat, että valtaosassa tutkimuksia oikeuttaminen on perinteisesti määritelty sisäiseksi prosessiksi, jossa tietyt lopputulokset tai tapahtumat rationalisoidaan itselle. Oikeuttaminen voidaan kuitenkin tulkita myös ulkoisesti ohjatuksi prosessiksi, sillä vaikutelmien hallintaa käsittelevän kirjallisuuden mukaan yksilöt saattavat nähdä paljonkin vaivaa pyrkiessään vakuuttamaan muut omasta rationaalisuudestaan tai osaamisestaan. Vaikutelmien hallinta voidaan käsittää tietoisena tai tiedostamattomana yrityksenä kontrolloida todellisia tai kuvitteellisia mielikuvia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Stanton, P., Stanton, J. & Pires 2004, 58).

Tyypillisesti vaikutelmien hallinnasta puhutaan lähinnä henkilökohtaisen vaikutuksen keinona, mutta laajemmin ajateltuna sitä voidaan hyödyntää missä tahansa tilanteessa, jossa organisaation edustajat toimivat tiedon välittäjinä ja samalla vaikuttavat yleisön suhtautumiseen, mielipiteisiin ja käyttäytymiseen (Stanton ym. 2004, 58). Lukuisten teoreettisten analyysien mukaan organisaatiotason rationalisointi on itse asiassa hyvin

samankaltaista kuin yksilöiden oman toiminnan oikeuttaminen ja vaikutelmien hallinta (Staw ym. 1983, 583).

Meyerin ja Rowanin (1977) mukaan organisaatiot esimerkiksi noudattavat systemaattisia, kaavamaisia ja johdonmukaisia toimintatapoja legitimoidakseen toimintansa kriittisille sidosryhmille, eivät niinkään saavuttaakseen parempia tuloksia. Toisin sanoen organisaatiot pyrkivät vastaamaan rationaalista ja osaavaa käyttäytymistä peräänkuuluttaviin sosiaalisiin vaatimuksiin esittämällä oman toimintansa mahdollisimman loogisena. Lisäksi organisaatiot saattavat luoda ja vaalia uskomuksia ja ideologioita, joiden avulla ne yrittävät vakuuttaa sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmänsä toimintansa, arvojensa ja tarkoitustensa ansioista. Yksilöiden tapaan myös organisaatiot saattavat käyttää paljon aikaa erilaisten toimien ja tapahtumien rationalisointiin joko itselleen tai keskeisille sidosryhmilleen. (Staw ym. 1983, 583.)

Johdon toimien oikeuttamisen perustana ovat sidosryhmien odotukset ja vaatimukset saattavat kuitenkin muuttua ajan kuluessa, joten johtajat voivat jäädä niin sanotusti oman kontekstinsa vangeiksi. Toisin sanoen organisaatio voi menettää saavuttamansa legitimitetin oikeista päätöksistä huolimatta, mikäli johto pyrkii oikeuttamaan toimensa uuden kulttuurisen ympäristön mukaan väärillä perusteilla. Tästä johtuen johdon toimien oikeuttaminen saattaa sisältää myös tarkoituksellista manipulointia. (Granlund 2002, 365.)

Taloudellisen ahdinkoon vetoaminen on tyypillisesti voimakas argumentti, joka mahdollistaa todelliset muutokset organisaatiossa (Granlund 2002, 365).

Kirjanpitojärjestelmän rooli muutostilanteessa saattaa olla merkittävä, sillä uudet tavoitteet usein konkretisoituvat kirjanpidossa. Esimerkiksi kustannusten leikkaaminen ja henkilöstön irtisanomiset muuttuvat usein legitimeiksi toimiksi tilanteessa, jossa organisaation uusi eksplisiittinen tavoite on voittojen tekeminen. (Granlund 2002, 373.)

Toisaalta myös vakavan taloudellisen taantuman ja finanssikriisin kaltaiset merkittävät toimintaympäristön muutokset saattavat tarjota organisaatiolle todellisia muutoksia tukevia argumentteja ja legitimoida organisaation toimia (Granlund 2002, 379). Organisaatiot kohtaavat elinkaarensa aikana tyypillisesti sekä hyviä aikoja, jolloin niihin ei kohdistu merkittäviä paineita, että huonoja aikoja, jolloin niiden legitimeetti on suurten paineiden



alla. Finanssikriisiä voidaan pitää institutionaalisen argumenttina (ks. Granlund, Lukka & Mouritsen 1998, 433), jonka hyödyntäminen on organisaation näkökulmasta varsin helppoa ja joka jättää hyvin vähän mahdollisuuksia väärinymmärryksille. (Granlund 2002, 386.)

Vaikutelmien hallinta on joskus nähty oman toiminnan oikeuttamisen prosessien korvaajana (esim. Tedeschi, Schlenker & Bonoma 1971), mutta näitä mekanismeja voidaan pitää ennemminkin toisiaan täydentävinä kuin kilpailevina rationalisoinnin muotoina (Staw ym. 1983, 583). Vaikutelmien hallintaa kutsutaan ohjaavaksi ja suojaavaksi silloin, kun sitä käytetään suojaamaan uhattuna olevaa vakiintunutta imagoa. Tällaisessa tilanteessa organisaation strategiana saattaa olla joko virheen myöntäminen tai vastuun kieltäminen esimerkiksi verukkeilla, oikeutuksilla tai pahoittelulla. (Stanton ym. 2004, 59.)

### *2.2.3 Tuloksen oikeuttaminen toimitusjohtajan katsauksessa*

Organisaation strategisten toimien oikeuttaminen on nykyään eräs yritysjohton keskeisistä tehtävistä (Granlund 2002, 365). Toteutuneen suorituksen selittäminen kausaalisen päättelyn avulla joko organisaation omille työntekijöille tai ulkoisille tarkkailijoille on usein ensiarvoisen tärkeää, sillä se saattaa vaikuttaa merkittävästi organisaation strategioihin, suoritukseen sekä resurssien saatavuuteen tulevaisuudessa (Bettman & Weitz 1983, 165).

Vaikutelmien hallinta tarjoaa perustelut kontrolloidulle ja hallitulle sekä vaikuttavalle ja suostuttelevalle yritysviestinnälle (Stanton ym. 2004, 58). Yritysten vuosikertomusten tarkastelu paljastaa, että hyvien ja huonojen vuosien raporttien teksteissä on havaittavissa selviä eroja ja että kielellisten valintojen avulla pyritään usein hämärtämään huonoon suoritukseen johtaneita tekijöitä sekä esittämään yritys positiivisessa valossa (Jameson 2000, 35). Lisäksi voidaan havaita, että hyvän tuloksen saavuttaneiden yritysten vuosikertomukset ovat tyypillisesti helppolukuisempia kuin huonosti menestyneiden yritysten (Subramanian, Insley & Blackwell 1993, 56; Smith & Taffler 1992, 88) ja että

hyvin menestyneet yritykset käyttävät voimakkaampaa kirjoitustapaa raporteissaan (Subramanian ym. 1993, 49).

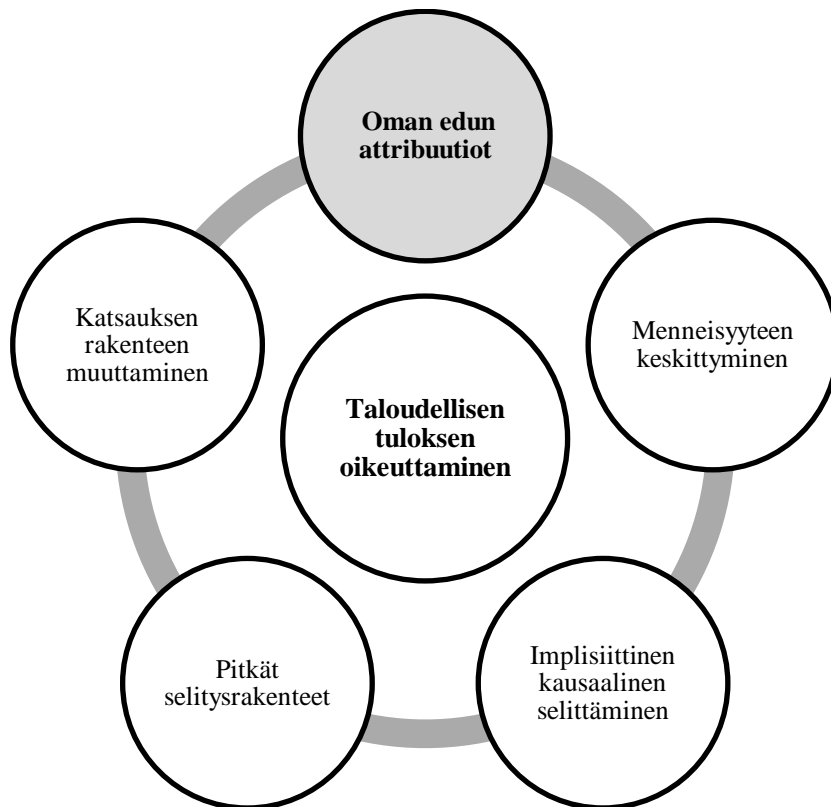
Vuosikertomusten osana olevista toimitusjohtajan katsauksista on mahdollista tunnistaa useita organisaation toiminnan ja tulosten oikeuttamiseen tähtääviä menetelmiä. Omaan etua palvelevien attribuutioiden ohella toimitusjohtajien katsaukset saattavat sisältää vähemmän tutkittuja oikeuttamismenetelmiä, kuten menneisyyteen keskittymistä, implisiittistä kausaalista selittämistä ja pitkiä selitysrakenteita. (Staw ym. 1983, 585–586.) Keskeisimmät toimitusjohtajan katsauksissa käytettävät taloudellisen tuloksen oikeuttamisen menetelmät on esitetty kuvassa 2.

Staw ym. (1983, 585–586) tuovat esille, että tulosten ja toiminnan oikeuttamiseen tähtäävät toimet voivat johtaa takautuvaan fokusointiin, joten heikosti menestyneet organisaatiot saattavat keskittyä enemmän menneisiin kuin tuleviin tapahtumiin. Heikosti menestyneiden yritysten voidaan myös olettaa välttävän suoria kausaalisia attribuutioita ja suosivan implisiittisiä kausaalisia selityksiä tai niin sanotusti ”puhuvan asioiden ympäriltä”.

Lisäksi heikko suoritus ja siihen liittyvät pettymykset vaativat usein enemmän selityksiä, joten kausaalisten selitysten määrä on oletettavasti suurempi negatiivisesta kuin positiivisesta tuloksesta tiedotettaessa. Toimitusjohtajien katsausten rakennetta voidaan myös muuttaa siten, että kausaaliset selitykset esitetään ennen varsinaisen taloudellisen tuloksen esittelyä, jotta tulokset voidaan oikeuttaa ennen kuin mitään tietoja on esitetty. (mp.)

**Kuva 2: Taloudellisen tuloksen oikeuttamisen menetelmät toimitusjohtajan katsauksissa**

(Staw ym. 1983, 585–586)



**2.3 Oman edun attribuutiot suorituksen oikeuttamisen menetelmänä**

Organisaation kannalta suotuisat kausaaliset selitykset eli niin kutsutut oman edun attribuutiot nostetaan esille lukuisissa suorituksen oikeuttamista käsittelevissä tutkimuksissa. Aikaisempien tutkimusten perusteella oman edun attribuutiot vaikuttavat olevan keskeinen yritysten käyttämä oikeuttamismenetelmä, joten tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan kyseisen menetelmän käyttöön toimitusjohtajien katsauksissa.

Tutkielmani empiirisen aineiston analyysi perustuu pitkälti aiempien oman edun attribuutioväaristymää käsittelevien tutkimusten määrittelyihin ja havaintoihin, joten esittelen lyhyesti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ennen oman tutkimukseni aineiston tarkempaa käsittelyä.

### *2.3.1 Yksilöiden kausaaliset attribuutiot*

Teoria oman edun attribuutioväaristymästä on lähtöisin sosiaalipsykologian tutkimuksesta (Staw ym. 1983, 584). Teorian mukaan yksilöt tekevät omaan suoritukseensa liittyviä kausaalisia päätelmiä, joissa omat sekä oman sisäryhmän onnistumiset selitetään sisäisillä tekijöillä ja epäonnistumiset ulkoisilla tekijöillä (Aerts 1994, 338; Stanton ym. 2004, 59; Bettman & Weitz 1983, 167).

Oman edun attribuutioväaristymän mukaista käyttäytymistä on havaittu sekä tieteellisissä kokeissa (esim. Miller & Ross 1975; Bradley 1978) että todellisen maailman tutkimuksessa (Lau & Russell 1980, 29). Lisäksi esimerkiksi Wong ja Weiner (1981, 650) ovat havainneet, että ulkopuolisten tahojen kausaalinen päättely toimii usein päinvastoin, eli epäonnistumisten tulkitaan olevan seurausta sisäisistä tekijöistä ja onnistumiset attribuoidaan ulkoisille tekijöille.

Henkilökohtaiset kyvyt ja vaivannäkö ovat tyypillisiä sisäisiä tekijöitä, joilla yksilöt selittävät positiivisia seurauksia (Bradley 1978, 60). Negatiivisia seurauksia taas selitetään usein ulkoisilla tekijöillä kuten huonoilla ohjeilla, häirinnällä tai tehtävän vaikeudella (Staw ym. 1983, 584). Toisin sanoen yksilöt ottavat kunnian menestyksestä sekä välttävät syytökset epäonnistumisista.

Oman edun attribuutioihin liittyvä kirjallisuus liitetään usein tiedonkäsittelyn tai kausaalisten attribuutioiden tutkimukseen, mutta se on itse asiassa lähtöisin vanhemmasta tutkimusperinteestä, joka keskittyy motivoituihin virheisiin havainnoinnissa (esim. Heider 1944). Valtaosa oman edun attribuutioiden selityksistä vihjaa, että yksilöt jollakin tavoin puolueellisesti tai psykologisesti uudelleenmäärittelevät tapahtumia parantaakseen tai suojataakseen omaa käsitystä itsestään. (Staw ym. 1983, 584.) Toisin sanoen lukuisat

tutkijat väittävät, että nimenomaan omaa egoa puolustavat rationalisoinnit ovat syynä oman edun attribuutioihin (Bradley 1978, 56), jotka antavat yksilöille tai organisaatioille mahdollisuuden puolustaa tai parantaa itsetuntoaan (Bettman & Weitz 1983, 167–168).

Esimerkiksi Miller ja Ross (1975, 214) ovat haastaneet tämän selityksen ja esittäneet argumentteja, joiden mukaan oman edun attribuutiot johtuvat lähinnä tiedon saatavuudesta tai loogisesta virheestä tiedon prosessoinnissa. Heidän selityksensä perustuvat oletukseen, että yksilöt ja organisaatiot olettavat menestyvänsä sekä pyrkivät tekemään suunnitelmia, jotka johtavat menestykseen. Tästä johtuen suotuisat tulokset attribuoidaan sisäisille tekijöille ja odottamattomat sekä tahattomat epäsuotuiset tulokset ulkoisille tekijöille.

Miller (1976, 901) ei kuitenkaan pystynyt empiirisesti osoittamaan motivoitujen virheiden selitystä vääräksi, ja sittemmin väittely on keskittynyt lähinnä siihen, johtuvatko oman edun attribuutiot egosentrisistä motiiveista vai vaikutelmien hallinnasta (esim. Bradley 1978). Sekä egosentrisen puolueellisuus kausaalisuuden havainnoinnissa että vaikutelmien hallinta saattavatkin olla vastuussa attribuutioista, joilla yksilöt selittävät suorituksiaan (Riess, Rosenfield, Melburg & Tedeschi 1981, 224).

### *2.3.2 Attribuutiovääritymä yrityskontekstissa*

Bettmanin ja Weitzin (1983, 165–166) mukaan organisaation rationaalisuus voidaan jakaa menneisyyteen sekä tulevaisuuteen katsovaan rationaalisuuteen. Menneisyyteen katsovassa eli retrospektiivisessä rationaalisuudessa yritetään saada aikaisempi toiminta vaikuttamaan rationaaliselta. Tulevaisuuteen katsovassa rationaalisuudessa tietoa pyritään taas prosessoimaan sillä tavoin, että tulevaisuuden hyödyt suhteessa kuluihin ovat maksimaaliset. Tästä johtuen kausaalisen selittämisen prosessit saattavat tähdätä kahteen erilaiseen lopputulokseen eli joko aikaisempien toimien oikeuttamiseen tai tulevaisuuden kontrollin lisäämiseen tapahtumien todellisen selittämisen avulla.

Organisaation retrospektiivinen rationaalisuus on yleistä epäsuotuisten tulosten jälkeen tai oman egon puolustamisen ollessa voimakasta, ja se voi ilmetä joko oman edun attribuutioina, tulosten uudelleenarviointina tai resurssien ja sitoutumisen lisäämisellä

(Bettman & Weitz 1983, 166). Oman edun attribuutioiden käytön tavoitteena on vastuusta vapautuminen, ja se näkyy tyypillisesti suotuisten tulosten selittämällä sisäisten tekijöiden avulla ja epäsuotuisten tulosten selittämällä ulkoisilla tekijöillä (Miller & Ross 1975, 213; Bradley 1978, 56). Tulevaisuuteen katsova rationaalisuus on taas tyypillistä joko suotuisten tulosten jälkeen tai oman egon puolustamisen ollessa heikkoa. Retrospektiivistä rationaalisuutta on kuitenkin mahdollista havaita myös suotuisten tulosten jälkeen ja tulevaisuuteen katsovaa rationaalisuutta epäsuotuisten tulosten jälkeen. (Bettman & Weitz 1983, 166.)

Yksilöiden käyttäytymisen tutkimuksessa tehdyt havainnot oman edun attribuutioista vaikuttavat pätevästi myös yritysten käyttäytymiseen, sillä organisaatioilla on taipumus selittää sisäisillä tekijöillä suotuisia tuloksia huomattavasti useammin kuin epäsuotuisia tuloksia (Bettman & Weitz 1983, 165, 178). Yritysjohdajat korostavat tyypillisesti erilaisissa raporteissa omaa osuuttaan yrityksen menestyksessä, kun taas negatiivisia asioita puolustellaan usein selityksillä, jotka liittyvät hallitsemattomaan toimintaympäristöön (Salancik & Meindl 1984, 251; Granlund 2002, 385; Thomas 1997, 47).

Yrityskontekstissa oman edun attribuutiovääritysmä saattaa ilmentyä esimerkiksi siten, että positiiviset suoritukset selitetään selkeällä syy–seuraus terminologialla, joka korostaa yritysjohdon vastuuta onnistumisesta (Aerts 1994, 341). Vastaavasti negatiiviset suoritukset voidaan selittää käyttämällä teknisiä kirjanpidon termejä (Aerts 1994, 341) tai vaikeaselkoista kieltä (Jones 1996, 88). Kielen avulla voidaan siis pyrkiä hämärtämään tehtyjä attribuutioita (Thomas 1997, 47).

Oman edun attribuutiovääritysmän mukaisia selityksiä on havaittu käytettävän myös yritysten vuosikertomuksissa (Aerts 1994, 338). Toimitusjohtajan katsausten arvioinnin yhteydessä Staw ym. (1983, 585) toteavat, että heikosti menestyneiden yritysten voidaan olettaa selittävän suoritustaan ulkoisilla tekijöillä, kuten toimialan kysynnän heikkenemisellä tai yleisen taloustilanteen ongelmilla. Sen sijaan hyvin menestyneet yritykset oletettavasti selittävät suoritustaan tuotteen ominaisuuksien, erinomaisen henkilöstön tai onnistuneen strategisen suunnittelun kaltaisilla sisäisillä tekijöillä.

Vaikka oman edun attribuutioista on tehty lukuisia havaintoja myös yrityskontekstissa, Salancik ja Meindl (1984, 238) tuovat esille, että epävakaiden yritysten johtajat eivät välttämättä attribuoi heikkoa menestystä ulkoisille tekijöille, koska pelkäävät keskeisten sidosryhmien tulkitsevan sen merkinä johdon kontrollin heikkenemisestä. Epävakaiden yritysten johtajat saattavatkin strategisesti manipuloida kausaalisia attribuutioita muodostaakseen vaikutelman johdon kontrollista, mikä voi ilmetä esimerkiksi siten, että yritysjohdo ottaa vastuun sekä positiivisista että negatiivisista tuloksista.

Puolueellisten attribuutioiden käyttöön liittyy myös ongelmia, sillä ne voivat vääristää yrityksen suoritukseen liittyvää kausaalista päättelyä, mikä taas saattaa johtaa tehottomiin strategisiin ratkaisuihin. Esimerkiksi heikon tuloksen selittäminen epävakaiden ulkoisten tekijöiden avulla voi johtaa tilanteeseen, jossa uuden strategian omaksumisen sijaan yritys päättää jatkaa tehottoman strategian toteuttamista. (Bettman & Weitz 1983, 167.)

### *2.3.3 Tilannekohtaisten ja henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus*

Oman edun attribuutioiden käytön yleisyys riippuu pitkälti vallitsevista olosuhteista. Organisaatiot tekevät harvemmin oman edun attribuutioita, mikäli ristiriitaisten selitysten esille tulo on todennäköistä, tulevaisuuden suoritukset ovat tarkkailun alla tai organisaatio haluaa kontrollisyyttä antaa täsmällistä tietoa. (Bettman & Weitz 1983, 168.) Kaikkein yleisimpiä oman edun attribuutioita ovat odottamattomien negatiivisten tulosten selityksissä (Wong & Weiner 1981, 650; Lau & Russell 1980, 35).

Vuosikertomuksissa annetut tiedot ovat julkisen tarkkailun alla, joten selkeät epäkohdat saatetaan havaita nopeasti. Lisäksi yrityksen tulevaisuuden suoritukset ovat huolellisen tarkastelun kohteena, ja eroavaisuudet aikaisempien selitysten kanssa tullaan todennäköisesti huomaamaan. (Bettman & Weitz 1983, 168.) Nämä tekijät oletettavasti vähentävät organisaatioiden kiinnostusta oman edun attribuutioille vuosikertomuksissa.

Toisaalta oman edun attribuutioiden käytön yleisyyttä vuosikertomuksissa tukee Riessin ym. (1981, 229) havainto, että attribuutioita sisältävät itsensä suotuisasti esittämisen ohella aitoa puolueellisuutta kausaalisuuden havainnoinnissa. Toisin sanoen yksilöt todella

kokevat olevansa enemmän vastuussa positiivisista kuin negatiivisista tuloksista ja raportoivat todelliset käsityksensä tarjotessaan kausaalisia attribuutioita näille tuloksille.

Kausaalisuuden analyysit ovat yleisempiä silloin, kun organisaation suoritus on epäsuotuinen ja odotettua huonompi. Attribuutioita käsittelevän kirjallisuuden mukaan tämä johtuu siitä, että odottamaton ja negatiivinen informaatio saa tyypillisesti osakseen enemmän huomiota. Toisaalta voidaan myös olettaa, että yrityksillä on suurempi tarve houkutella uusia investointeja yllätyksenä tulleen negatiivisen suorituksen jälkeen, mikä saattaa johtaa kausaalisen selittämisen avulla tapahtuvan oikeuttamisen lisääntymiseen vuosikertomuksissa. (Bettman & Weitz 1983, 182.)

Staw ym. (1983, 586) toteavat, että tilannekohtaiset tekijät, kuten yrityksen osakkeen hinnan epävakaisuus, osakekurssin lasku tai sijoitusrahastojen omistukset, voidaan mieltää yrityksen haavoittuvuuden eri muodoiksi, jotka saattavat vaikuttaa oman edun attribuutioiden käytön mielekkyyteen organisaation suorituksen oikeutuksessa. Oikeuttamisen motiivit voivat lisääntyä esimerkiksi silloin, kun yritysjohto on huolissaan yhtiön osakekurssista. Johdolla saattaa olla erityisiä paineita aiempien vuosien tappioiden selittämiseksi tai kunnian ottamiseksi aiemmista voitoista, mikäli yrityksen osakkeen hinta on todella epävakaa tai pudonnut huomattavasti. Sijoitusrahastojen merkittävät omistusosuudet saattavat taas altistaa yrityksen osakkeet laajalle myynnille, mikä osaltaan heikentäisi niiden hintaa ja tällä tavoin tekisi yrityksen haavoittuvaksi. Edellä mainitut tilannekohtaiset tekijät saattavatkin vaikuttaa oman edun attribuutioiden käyttöön toimitusjohtajan katsauksissa.

Tilannekohtaisten tekijöiden ohella myös henkilökohtaiset tekijät voivat vaikuttaa oman edun attribuutioiden käyttöön toimitusjohtajan katsauksissa. Vaikka kyseiset tekstit tyypillisesti mielletäänkin koko organisaation viestinnäksi, toimitusjohtajat allekirjoittavat katsaukset henkilökohtaisesti, joten henkilökohtaisten tekijöiden voidaan olettaa vaikuttavan niiden sisältöön. Henkilökohtaisten tekijöiden merkitystä puoltaa myös se, että toimitusjohtajat usein osallistuvat itse katsauksen laatimiseen ainakin epäsuorasti, sillä katsauksissa käytetään usein materiaalia toimitusjohtajien aikaisemmista puheista. (Staw ym. 1983, 586.)



Voidaankin epäillä, että esimerkiksi toimitusjohtajan ikä tai virassaoloaika saattaa vaikuttaa oman edun attribuutioiden käyttöön. Vanhemmalla ja kauemmin virassa olleella toimitusjohtajalla voidaan olettaa olevan vähemmän pelkoja nykyisen asemansa menettämisestä sekä pienemmät paineet oman uransa edistämiseen. Tämän takia kokeneella toimitusjohtajalla saattaa olla vähemmän taipumusta ottaa kunniaa onnistumisista ja vältellä syytöksiä epäonnistumisista. Toimitusjohtajan palkkataso saattaa sen sijaan lisätä painetta suorituksen oikeuttamiselle, sillä nykyisen kompensaation puolustaminen voi lisätä tarvetta oman edun attribuutioille. (mp.)

#### *2.3.4 Suorituksen oikeuttaminen oman edun attribuutioilla*

Staw ym. (1983) ovat tutkineet organisaatioiden suoritusten oikeuttamisen menetelmiä ja löytäneet toimitusjohtajan katsauksista vahvoja todisteita oman edun attribuutioista, jotka eivät ole seurausta organisaatioiden toimintaympäristöjen eroavaisuuksista, vaan menneiden tapahtumien puolueellisesta selittämisestä. Heidän mukaansa oman edun attribuutiot voivat olla joko organisaatiota edistäviä, jolloin positiivisten tulosten katsotaan johtuvan sisäisistä tekijöistä, tai organisaatiota puolustavia, jolloin negatiiviset tulokset selitetään ulkoisilla tekijöillä.

Organisaation suorituksen selittäminen sisäisten tekijöiden sijaan toimiala- ja toimintaympäristötekijöillä lisääntyy toimitusjohtajan katsausten negatiivisuuden kasvaessa. Sama pätee myös yksittäisiin tapahtumiin, sillä negatiivisten tapahtumien selittäminen ulkoisilla tekijöillä on huomattavasti todennäköisempää kuin niiden selittäminen sisäisten tekijöiden avulla. (Staw ym. 1983, 591–594.) Myös Bettmanin ja Weitzin (1983, 165) mukaan epäsuotuisat tulokset selitetään suotuisia tuloksia useammin ulkoisilla, epävakailta ja kontrolloimattomilla tekijöillä. Lisäksi esimerkiksi Bowman (1976, 49) on havainnut, että heikommin menestyneet yritykset korostavat vuosikertomuksissaan suoritukseen vaikuttaneita ulkoisia tekijöitä, kun taas paremmin menestyneet yritykset painottavat omia tuotteitaan sekä strategisia valintojaan.

Bettman ja Weitz (1983, 169) toteavat, että epäsuotuisaa taloudellista tulosta on usein mahdollista selittää monilla ulkoisilla tekijöillä silloin, kun vallitseva taloustilanne on

haastava. Sen sijaan hyvässä taloustilanteessa uskottavien ulkoisten selitysten määrä epäsuotuisalle tulokselle on tyypillisesti vähäisempi ja sisäisten tekijöiden rooli arvioidaan suuremmaksi. Toisin sanoen voidaan olettaa, että epäsuotuisat tulokset perustellaan useammin ulkoisilla tekijöillä haastavassa taloustilanteessa kuin hyvässä taloustilanteessa.

Tämä on erityisen mielenkiintoinen havainto tämän tutkielman kannalta, sillä tutkimuksen empiirisen aineiston tekstit on julkaistu poikkeuksellisen haastavassa taloustilanteessa. Tästä johtuen voidaan olettaa, että epäsuotuisan tuloksen raportoineet yritykset pyrkivät selittämään heikkoa suoritustaan nimenomaan ulkoisilla tekijöillä.

Sisäisten tekijöiden merkitys korostuu taas ennen kaikkea silloin, kun yritys saavuttaa suotuisan tuloksen haastavassa taloustilanteessa. Tällöin positiivinen tulos on saavutettu toimintaa haittaavien ulkoisten tekijöiden olemassaolosta huolimatta. Hyvässä taloustilanteessa suotuisaa taloudellista tulosta selittävien ulkoisten tekijöiden määrän voidaan taas olettaa olevan suurempi, joten sisäisten tekijöiden roolin tulisi tällöin olla vähäisempi. (Bettman & Weitz 1983, 169.)

Voidaan siis olettaa, että yritykset attribuioivat suotuisat tulokset sisäisille tekijöille haastavassa tilanteessa useammin kuin hyvässä taloustilanteessa. Tutkielman empiirisen aineiston analyysin kannalta tämä tarkoittaa, että suotuisan tuloksen raportoineet yhtiöt oletettavasti selittävät suoritustaan lähinnä sisäisillä tekijöillä sekä nostavat esille toimintaa haittaavien ulkoisten tekijöiden olemassaolon.

### *2.3.5 Oman edun attribuutioiden motiivit*

Egosentrinen selitys oman edun attribuutioiden käytölle tarkoittaisi, että organisaation suorituksella tulisi olla voimakas ja suora vaikutus tehtäviin attribuutioihin. Tämän selityksen mukaan heikon suorituksen jälkeen oman edun attribuutiot suojelevat yritysjohtajia todellisuudelta, kun taas hyvän suorituksen myötä ne lisäävät kunnioitusta yritysjohtajia kohtaan. (Staw ym. 1983, 595.)

Vaikutelmien hallintaan perustuva selitys oman edun attribuutioille sen sijaan olettaa organisaation suorituksen olevan ainoastaan epäsuora vaikuttaja oman edun attribuutioissa. Vaikutelmien hallinnassa tietoa hallitaan siten, että mitkä tahansa positiiviset tapahtumat selitetään sisäisillä tekijöillä ja negatiivisista tapahtumista syytetään ulkoisia tekijöitä, joten varsinainen suoritus vaikuttaa ainoastaan selitettävän tiedon määrään. (mp.)

Staw ym. (1983, 582) ovat havainneet oman edun attribuutioiden käytön johtavan usein yrityksen osakekurssin suotuisaan kehitykseen. Heidän mukaansa oman edun attribuutiot vaikuttavat kuitenkin vilpittömän optimismin sijaan vaikutelmien hallinnan menetelmältä. Tätä tulkintaa tukee havainto, että osakekurssin nousun jälkeen yrityksen johtajat tyypillisesti myyvät omia osakkeitaan.

Toimitusjohtajan katsaukset voidaan siis nähdä vaikutelmien hallinnan välineinä, joissa yritykset pyrkivät esittelemään itsensä hyvässä valossa ottamalla kunnian positiivisista ja välttämällä syytökset negatiivista tapahtumista (mas. 596). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella lähemmin oman edun attribuutioiden motiiveja, vaan keskitytään pelkästään siihen, millä tavoin yritykset oikeuttavat taloudellisen tuloksensa toimitusjohtajan katsauksissa.

### **3. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät**

#### ***3.1 Aineiston kuvaus***

Tutkimuksen empiirisen osan aineisto koostuu Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden vuoden 2011 vuosikertomuksista. Aineisto on rajattu tarkasteluhetkellä eli 14. maaliskuuta 2013 markkina-arvoltaan 30 suurimpaan yhtiöön.

Keskityn tarkastelussa ainoastaan toimitusjohtajan katsaukseen tai sitä vastaavaan osaan vuosikertomusta. Aineistossa mukana olevista yrityksistä Nokia Oyj:n vuosikertomus ei kuitenkaan sisällä toimitusjohtajan katsausta tai siihen rinnastettavissa olevaa osiota, joten tutkimuksen empiirisen osan lopullinen aineisto koostuu 29 Helsingin pörssissä listatun yhtiön vuosikertomuksesta vuodelta 2011.

Seuraavien yhtiöiden vuosikertomukset muodostavat tutkimuksen aineiston:

- Nordea Bank AB
- TeliaSonera AB
- Sampo Oyj
- Kone Oyj
- Fortum Oyj
- Wärtsilä Oyj Abp
- Metso Oyj
- UPM-Kymmene Oyj
- Nokian Renkaat Oyj
- Stora Enso Oyj
- Pohjola Pankki Oyj
- Orion Oyj
- Neste Oil Oyj
- Elisa Oyj
- Kesko Oyj
- Outotec Oyj
- YIT Oyj

- Kemira Oyj
- Konecranes Oyj
- Cargotec Oyj
- Huhtamäki Oyj
- Fiskars Oyj Abp
- Amer Sports Oyj
- Outokumpu Oyj
- Sanoma Oyj
- Tieto Oyj
- Sponda Oyj
- Citycon Oyj
- Stockmann Oyj Abp

Valtaosa tarkasteltavista vuosikertomuksista sisältää osion, joka on nimetty toimitusjohtajan, konsernijohtajan tai pääjohtajan katsaukseksi. Lisäksi aineistossa on mukana toimitusjohtajan katsaukseen rinnastettavissa olevia osiota, kuten toimitusjohtajan tervehdys (YIT Oyj, Kone Oyj), toimitusjohtajan kirje (Nokian Renkaat Oyj, TeliaSonera AB), toimitusjohtajalta (Metso Oyj), toimitusjohtajan haastattelu (Fortum Oyj), sekä Stora Enso Oyj:n Rethink 2011 -julkaisun pääkirjoitus, jonka on allekirjoittanut yhtiön toimitusjohtaja Jouko Karvinen.

Esittelen seuraavaksi tutkimuksen empiiriselle aineistolle eli pörssiyritysten vuosikertomuksille ja toimitusjohtajan katsauksille tyypillisiä piirteitä. Nämä kirjallisuudessa esille nousevat havainnot otetaan huomioon tutkimuksen empiirisen aineiston analyysissä.

### **3.2 Vuosikertomus**

Vuosikertomus on lakisääteinen pörssiyrityksen ja sen intressiryhmien välisen viestinnän väline, joka koostuu tyypillisesti kahdesta osasta. Ensimmäinen osa sisältää lähinnä vapaaehtoisuuteen perustuvia tietoja, kun taas jälkimmäiseen osaan kuuluvat laissa määritellyt tilinpäätöstiedot. (Stanton ym. 2004, 57.) Vuosikertomukset tarjoavat menneen

vuoden taloudellisten tulosten esittelyn ohella selityksiä yrityksen menestykselle tai epäonnistumiselle (Staw ym. 1983, 585).

Staw ym. (1983, 595) toteavat, että vuosikertomuksia käytetään todennäköisesti enemmän ulkoiseen suhdetoimintaan kuin yrityksen toimien rationalisointiin sisäisille sidosryhmille. Vaikutelmien hallinnan roolia yritysten vuosikertomuksissa on tutkittu huomattavan paljon, ja erityisesti tapoihin, joilla organisaatio pyritään esittämään mahdollisimman hyvässä valossa, on kiinnitetty runsaasti huomiota (Stanton ym. 2004, 57).

Stantonin ym. (2004, 57) mukaan vuosikertomuksen ensimmäisen osan vapaaehtoisten tiedonantojen määrän ja tarinallisuuden jatkuva lisääntyminen antaa yritysjohdolle oivan mahdollisuuden tuoda esille yhtiön saavutuksia sekä muokata lukijoiden odotuksia ennen taloudellisten tulosten varsinaista esittelyä. Vuosikertomuksissa esitettyjen tietojen luotettavuus on kuitenkin herättänyt paljon keskustelua, ja yhä useammin koetaan, että asioiden tarkoituksenmukainen monimutkaistaminen on tyypillistä yritysten vuosikertomuksille.

Väitteiden mukaan raporttien osat laaditaan siten, että yritysjohto pyritään esittämään mahdollisimman hyvässä valossa erityisesti sellaisissa tilanteissa, jotka uhkaavat yrityksen identiteettiä. Toisin sanoen vuosikertomuksen ensimmäinen osa antaa heikosti tai keskinkertaisesti suoriutuneelle yritykselle mahdollisuuden sellaisen mielikuvan luomiseen, joka poikkeaa koko raportin välittämästä viestistä. Myös vaikutelmien hallinnan tutkimusten mukaan vuosikertomus voidaan kirjoittaa sellaisesta näkökulmasta, joka pyrkii vähentämään heikon suorituksen negatiivisia vaikutuksia yrityksen imagolle (Stanton ym. 2004, 57, 62). Bettman ja Weitz (1983, 181) toteavat, että vuosikertomuksissa esitetyt perustelut ovat tyypillisesti yhdistelmä erilaisia oikeutuksia sekä todellisia selityksiä.

Tämän tutkielman aineistoksi vuosikertomukset soveltuvat erinomaisesti, sillä ne tarjoavat vertailukelpoista tietoa suuresta joukosta yrityksiä. Muiden lähteiden, kuten artikkeleiden tai haastatteluiden, tiedot ovat sen sijaan tyypillisesti saatavilla pienemmälle määrälle yrityksiä sekä vaikeammin vertailtavissa eri toimialojen välillä (Bettman & Weitz 1983, 171).

### ***3.3 Toimitusjohtajan katsaus***

Toimitusjohtajan katsaus on tyypillinen ja laajasti luettu osa vuosikertomuksen ensimmäistä puoliskoa. Katsausta pidetään yleisesti markkinoinnillisena osana vuosikertomusta, jonka tehtävänä on lähinnä positiivisen yrityskuvan luominen. Henkilökohtaisen kirjeen muotoon kirjoitetulla tekstillä on kuitenkin tärkeä rooli yrityksen uskottavuuden rakentamisessa ja sijoittajien luottamuksen lisäämisessä. (Hyland 1998, 224.)

Toimitusjohtajan katsaus on lisäksi standardoiduin yhtiön suoritusta käsittelevä osa vuosikertomusta (Bettman & Weitz 1983, 171). Katsaukset tarjoavat tyypillisesti selityksiä yrityksen menneille saavutuksille tai pettymyksille sekä asettavat odotuksia yhtiön tuleville tuloksille (Staw ym. 1983, 585). Toimitusjohtajan katsaukset soveltuvatkin erittäin hyvin yritysten kausaalisen selittämisen tutkimuksen sekä tämän tutkielman empiiriseksi aineistoksi.

Yhtiön toimitusjohtaja allekirjoittaa katsauksen henkilökohtaisesti, mutta kyseisen tekstin luomiseen osallistuu tyypillisesti lukuisia henkilöitä. Toimitusjohtajan katsauksen hahmottelemisessa ovat usein mukana toimitusjohtajan lisäksi esimerkiksi yhtiön talousjohtaja sekä päälakimies. (Thomas 1997, 48.) Lisäksi kirjoittamiseen osallistuu usein PR-työntekijöitä tai konsultteja, joten katsaus voidaan tulkita toimitusjohtajan henkilökohtaisen kirjeen sijaan yrityksen ylimmän johdon yhteiseksi viestiksi yhtiön intressiryhmille (Staw ym. 1983, 585).

Bettman ja Weitz (1983, 171) tuovat esille, että toimitusjohtajan katsauksen tarkoituksena on suostutella sijoittajia hankkimaan yhtiön osakkeita tai vakuutella nykyisiä osakkeenomistajia heidän viisaudestaan. Katsauksen suostuttelevan luonteen myötä ei ole selvää, tarjoaako yritys todellisia selityksiä vai oikeutuksia suoritukselleen. Selitysten ja oikeutuksien tunnistaminen on lisäksi todella hankalaa, sillä attribuutiot toimivat usein sekä suorituksen selityksinä että samaisen suorituksen rationalisointeina tai oikeutuksina. Voidaankin olettaa, että kaikissa kausaalisisissa attribuutioissa on mukana sekä selitysten että oikeutuksien aspekteja.

Toimitusjohtajan katsauksen suostuttelevasta luonteesta huolimatta yritysjohdolla on paineita antaa paikkansapitävää ja puolueetonta tietoa, sillä katsaukset ovat analyytikoiden, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien tarkastelun kohteena. Seuraukset saattaisivatkin olla yrityksen kannalta vakavat, mikäli toimitusjohtajan katsauksen kausaaliossa päätelyssä olisi havaittavissa ilmeistä puolueellisuutta. (Bettman & Weitz 1983, 171.)

### ***3.4 Laadullinen sisällönanalyysi***

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistosta tuotetaan tiivistetty sanallinen kuvaus, joka kytketään laajempaan kontekstiin. Tutkielman empiirisen aineiston sisältöä kuvataan tarkemmin luvussa 4, ja aineiston analyysin kannalta oleellista kontekstia esitellään luvuissa 1 ja 2. Lisäksi tutkielman kappaleessa 3.5 perehdytään tarkemmin empiirisen aineiston julkaisuhetkellä euroalueella vallinneeseen talouskriisiin, jonka vuoksi tarkasteltavien tekstien konteksti on varsin poikkeuksellinen.

Aloitan sisällönanalyysin luokittelemalla empiirisen aineiston siten, että kerään samaan taulukkoon kaikki kommentit, jotka liittyvät joko yrityksen liikevaihtoon tai tulokseen. Tämän jälkeen määrittelen jokaisen kommentin kohdalla, onko kyseessä positiivinen, neutraali vai negatiivinen kommentti. Seuraavaksi listaan tekijät, joilla kyseistä kommenttia selitetään ja määrittelen kunkin tekijän kuuluvan joko sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin. Lopuksi kerään yhteen tekemäni havainnot ja tarkastelen, onko analyysin perusteella havaittavissa, että positiivisia asioita selitetään useammin sisäisillä kuin ulkoisilla tekijöillä ja että negatiivisia asioita selitetään useammin ulkoisilla kuin sisäisillä tekijöillä.

Yrityksen sisäisiksi tekijöiksi tulkiten esimerkiksi yrityksen toimet, toimintatavat, tuotteet, rakenteen sekä päätöksenteon. Ulkoisiksi tekijöiksi määrittelen muun muassa toimialan trendit, kilpailutilanteen, kysynnän, yleisen taloudellisen toimintaympäristön, lainsäädännön sekä poliittisen päätöksenteon. (ks. Staw ym. 1983, 587–588.)



Määrittelen kommenttien positiivisuuden, neutraaliuden tai negatiivisuuden aina kyseisen tekstin perusteella. Liikevaihdon tai tuloksen kehitys suhteessa edelliseen vuoteen, sijoittajien odotuksiin tai vaikka analyytikoiden ennusteisiin ei siis suoraan vaikuta kommenttien luokitteluun. Toisin sanoen tarkastelen tehtyjä attribuutioita aina siitä lähtökohdasta, että tekstin laatija itse määrittelee liikevaihdon ja tuloksen positiivisuuden, neutraaliuden tai negatiivisuuden sekä tarjoaa selityksiä yrityksen suoritukselle.

### *3.5 Euroalueen talouskriisi*

Tutkielman empiirisen aineiston konteksti on varsin poikkeuksellinen euroalueella vallinneen talouskriisin johdosta. Euroalueen talouskriisiä voidaan pitää globaalin finanssikriisin seurauksena, joka lopullisesti muodostui erilliseksi taloudelliseksi kriisikseen keväällä 2008 (Mody & Sandri 2012, 225). Toisin sanoen euroalueen talouskriisi oli ehtinyt vaikuttaa tarkasteltavien yritysten toimintaan jo muutaman vuoden ajan ennen tutkielman tarkasteluajanjaksoa eli vuotta 2011. Itse asiassa talouskriisin voidaan tulkita alkaneen jo syksyllä 2007, vaikka euroalueen bruttokansantuote kääntyiikin laskuun vasta vuoden 2008 toisella neljänneksellä (Tervala 2012).

Tervalan (2012, 459) mukaan euroalueen talouskriisi voidaan jakaa kolmeen erilliseen vaiheeseen: rahoitusmarkkinoiden kuohuntaan, rahoituskriisiin ja velkakriisiin. Ensimmäinen vaihe eli rahoitusmarkkinoiden kuohunta sisälsi jännitteitä rahamarkkinoilla ja omaisuusvakuudellisten arvopapereiden markkinoilla. Vaiheen voidaan katsoa alkaneen elokuussa 2007 ja päättyneen syyskuussa 2008. Toinen vaihe eli rahoituskriisi käynnistyi Lehman Brothersin konkurssista syyskuussa 2008 ja päättyi toukokuussa 2010. Tälle vaiheelle tyypillisiä piirteitä olivat vakavat ongelmat rahoitusmarkkinoilla sekä tuotannon voimakas lasku loppuvuodesta 2008 ja alkuvuonna 2009. Euroalueen talouskriisin kolmannessa vaiheessa eli velkakriisissä huomio on keskittynyt lähinnä julkisiin alijäämiin. Velkakriisin voidaan katsoa alkaneen toukokuussa 2010 ja jatkuvan edelleen tämän tutkielman kirjoittamishetkellä.

Myös Mody ja Sandri (2012, 202–203) jakavat euroalueen talouskriisin kolmeen vaiheeseen, mutta heidän määrittelemänsä vaiheet poikkeavat hieman edellä mainituista.

Heidän mukaansa kriisin ensimmäinen vaihe alkoi heinäkuussa 2007 ja päättyi Bear Stearnsin pelastamiseen maaliskuussa 2008. Tässä vaiheessa sekä Euroopan valtioiden että kansainvälisten pankkien väliset erot alkoivat vähitellen kasvaa ja globaalit talousongelmat levisivät Eurooppaan. Euroalueen talouskriisin toinen vaihe, jossa valtioiden väliset erot alkoivat kasvaa merkittävästi, käynnistyi maaliskuussa 2008 ja jatkui tammikuuhun 2009 saakka. Talouskriisin viimeinen vaihe, jossa talouteen ja valtioihin kohdistuvat sokit kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, alkoi tammikuussa 2009 ja jatkuu tämän tutkielman kirjoittamishetkellä.

#### **4. Tulokset**

Tutkielman empiirisen aineiston perusteella euroalueen talouskriisi vaikutti suomalaisten pörssiyritysten toimintaan vuonna 2011. Valtaosa tarkastelluista teksteistä sisältää haastavaan taloustilanteeseen liittyviä kommentteja, joten negatiivisen tai neutraalin tuloksen raportoineiden yritysten lisäksi myös positiivisesta tuloksesta tiedottaneet yhtiöt nostavat esille vaikean toimintaympäristön aiheuttamia haasteita.

Haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta liikevaihdon ja taloudellisen tuloksen määrittely positiiviseksi on kuitenkin huomattavasti yleisempää kuin näiden lukujen tulkitseminen negatiivisiksi tai neutraaleiksi.

##### ***4.1 Positiivisen tuloksen selittäminen***

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että vuonna 2011 lukuisat suomalaiset pörssiyritykset pyrkivät esittämään oman tuloksensa positiivisena ja attribuoimaan menestyksen sisäisille tekijöille. Samanaikaisesti yhtiöt toivat esille, että toimintaympäristö oli poikkeuksellisen vaikea, mikä osaltaan korostaa sisäisten tekijöiden merkitystä positiivisen tuloksen saavuttamisessa.

Tämänkaltainen toiminta tulee hyvin esille Kone Oyj:n toimitusjohtajan tervehdyksessä, jossa todetaan, että:

*”Vuoden 2008 alusta lähtien tavoitteemme on ollut ottaa Euroopan ja Pohjois-Amerikan vaikea markkinatilanne mahdollisuutena. Olemme panostaneet siitä lähtien entistäkin enemmän henkilöstöemme kehittämiseen. Mahdollisuuksien hyödyntämiseen tähtäävä positiivinen asenne sekä aktiivinen myyntityö, tuotteiden hyvä kilpailukyky, laadun ja tuottavuuden parantuminen sekä jatkuvat investoinnit kasvumarkkinoihin johtivat liiketoimintamme myönteiseen kehitykseen myös vuonna 2011.” (Kone Oyj)*

Kone määrittelee tuloksensa positiiviseksi toteamalla liiketoiminnan kehityksen olleen myönteistä vuonna 2011. Tämä positiivinen kehitys attribuoidaan sisäisille tekijöille kuten henkilöstön kehittämiseen, positiiviselle asenteelle, aktiiviselle myyntityölle, tuotteiden hyvälle kilpailukyvyllä, laadun ja tuottavuuden parantumiselle sekä kasvumarkkinainvestoinneille. Lisäksi yhtiö nostaa esille Euroopan ja Pohjois-Amerikan vaikean markkinatilanteen, mikä tukee tulkintaa, että myönteinen kehitys on pelkästään sisäisten tekijöiden ansiota.

Samankaltainen strategia on havaittavissa myös Metso Oyj:n toimitusjohtajan kirjoituksessa:

*”Vuosi 2011 oli Metsolle menestyksellinen monella tavoin. Loppuvuotta leimanneesta globaalista taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta yhtiömme kannattavuus kasvoi tasaisesti. Tilauskantamme päätyi korkeimmalle tasolle kautta aikojen ja liikevaihtomme kasvoi hieman odotettua enemmän. Näiden keskeisten tunnuslukujen myönteinen kehitys oli kaikissa liiketoiminnoissamme tehdyn työn ansiota.” (Metso Oyj)*

Metson toimitusjohtajan kirjoituksen mukaan vuosi 2011 oli menestyksellinen ja tunnuslukujen kehitys myönteistä, joten yhtiön suoritusta voidaan pitää positiivisena. Tämä positiivinen tulos attribuoidaan sisäiselle tekijälle eli liiketoiminnoissa tehdyille työlle. Samalla yhtiö toteaa menestyksen tulleen globaalista taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta, mikä korostaa sisäisten tekijöiden roolia yhtiön positiivisen tuloksen muodostumisessa.

Koneen ja Metson ohella myös Kemira Oyj korostaa oman suorituksensa erinomaisuutta vaikeista olosuhteista huolimatta:

*”Vuonna 2011 otimme määrätietoisia askelia vesistrategiamme toteuttamisessa mahdollistaaksemme omistaja-arvon kasvattamisen pitkällä aikavälillä. Samaan aikaan epävakaa maailmantalouden tila aiheutti poikkeavaa käyttäytymistä markkinoilla, muun muassa samanaikaista raaka-aineiden hinnannousua ja pienenevää kysyntää joissakin asiakassegmenteissä loppuvuodesta. Näistä haastavista olosuhteista huolimatta Kemira onnistui kasvattamaan liikevaihtoa ja nettotulosta sekä vahvistamaan kassavirtaa.” (Kemira Oyj)*

Kemira määrittelee taloudellisen tuloksensa positiiviseksi nostamalla esille kasvaneen liikevaihdon ja nettotuloksen sekä vahvistuneen kassavirran. Yhtiö toteaa positiivisen tuloksen syntyneen haastavissa olosuhteissa ja kertoo epävakaa maailmantalouden tilan johtaneen muun muassa raaka-aineiden hinnannousuun sekä kysynnän heikkenemiseen. Selitykseksi hyvälle tulokselle Kemira tarjoaa omaa vesistrategiaansa, eli toisin sanoen yhtiö attribuoii menestyksen sisäiselle tekijälle.

Edellä mainittujen yritysten lisäksi monet muut yhtiöt kertoivat saavuttaneensa positiivisen taloudellisen tuloksen haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta:

*”Vaikeasta toimintaympäristöstä huolimatta tuloksemme oli hyvä, osittain jopa erinomainen.” (Sampo Oyj)*

*”Maailmantaloutta leimasi epävarmuus ja Euroopan talouden aiheuttamat vakavat ongelmat. Globaalin talouden yskähtelyt, Euroopan finanssikriisi ja ennennäkemättömän korkeat raaka-ainekustannukset tarjosivat haasteita, jotka onnistuimme kääntämään voitoksi.” (Nokian Renkaat Oyj)*

*”Fiskarsin liiketoiminta näytti vahvuutensa vuonna 2011, kun valoisasti alkanut vuosi kääntyi edetessään synkeämmäksi. Liiketoimintamme ei ole erityisen altis talouden epävarmuudelle ja huonoille talousuutisille – upeat tuotteemme ilahduttavat tai täyttävät tarpeen myös aikoina, jolloin kuluttajat harkitsevat*

*rahankäyttöään tarkemmin. Ihmiset luottavat brändeihimme ja ovat valmiita maksamaan hyvin suunnitellusta tuotteesta, jonka tietävät kestäväksi ja laadukkaaksi. Liiketoiminnallisesti vuosi oli näissä oloissa hyvä...” (Fiskars Oyj Abp)*

*”Vuosi 2011 oli Spondalle menestyksenkäs. Onnistuimme kasvattamaan liikevaihtoaamme ja nettotuottoa nousivat yhtiömme 20-vuotisen historian korkeimmalle tasolle. Vuonna 2011 vallinneesta haastavasta markkinatilanteesta huolimatta myös kiinteistöjemme vuokrausaste nousi.” (Sponda Oyj)*

Aineistosta voidaan havaita, että vuonna 2011 merkittävä osa suomalaisista pörssiyrityksistä nosti esille haastavan toimintaympäristön positiivisen taloudellisen tuloksen kommentoinnin yhteydessä. Lukuisat yritykset attribuoiivat menestyksensä pelkästään sisäisille tekijöille ja samanaikaisesti korostavat ulkoisten tekijöiden negatiivisia vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen. Ulkoisten tekijöiden vaikutuksen esille tuominen tällä tavoin tukee osaltaan tulkintaa, jonka mukaan yritysten taloudellinen menestys oli ainoastaan sisäisten tekijöiden ansiota.

#### **4.2 Negatiivisen tuloksen selittäminen**

Tarkasteltaessa toimitusjohtajan katsauksia, joissa yrityksen toteutunut liikevaihto tai tulos määritellään negatiiviseksi, voidaan havaita, että ulkoisten tekijöiden vaikutuksia korostetaan enemmän kuin positiivisia suorituksia kommentoitaessa. Lähestulkoon kaikissa katsauksissa, joissa yrityksen taloudellinen tulos määritellään negatiiviseksi, suoritusta selitetään haasteellisella toimintaympäristöllä. Erityisesti maailmantalouden epävarmuus tuodaan useassa tekstissä voimakkaasti esiin yrityksen taloudellista tulosta selittävänä tekijänä.

Epäsuotuisan taloudellisen tuloksen attribuointi ulkoisille tekijöille on ilmeistä esimerkiksi Outokumpu Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa:

*”Vuosi 2011 oli jälleen vaikea vuosi Outokummulle. Se alkoi varsin lupaavasti, mutta vuoden toisesta neljänneksestä eteenpäin ruostumattoman teräksen kysyntä heikkeni maailmantalouden epävarmuuden ja nikkelin hinnan laskun myötä. Toimialalla on lisäksi viime vuosina tapahtunut perustavanlaatuinen muutos, kun tuotantokapasiteetti Aasiassa on kasvanut ja lisääntynyt tuonti on tehnyt aasialaisista tuottajista vakavasti otettavia haastajia myös Euroopan ruostumattoman teräksen markkinoilla.” (Outokumpu Oyj)*

Outokummun voidaan tulkita määrittelevän tuloksensa negatiiviseksi toteamalla vuoden 2011 olleen vaikea. Selitykseksi epäsuotuisalle tulokselle yhtiö tarjoaa ulkoisia tekijöitä, kuten maailmantalouden epävarmuus, nikkelin hinnan lasku sekä tuotantokapasiteetin lisääntyminen Aasiassa. Samalla voidaan havaita, että Outokumpu ei tarjoa yhtään sisäistä tekijää, joka selittäisi yhtiön epäsuotuisaa tulosta.

Wärtsilä Oyj Abp:n konsernijohtajan katsauksessa liikevaihdon pienentymistä selitetään maailmantalouden ongelmilla, mutta yhtiön kannattavuuden todetaan olleen hyvällä tasolla:

*”Ensimmäiset merkit EU:n ja Yhdysvaltojen markkinoiden talousongelmista olivat havaittavissa kesällä. Ongelmat ovat sittemmin syventyneet ja vaikuttaneet BKT:n kehitykseen maailmanlaajuisesti. Heinäkuussa jouduimme ilmoittamaan, ettemme saavuta vuoden 2011 liikevaihdon kasvua koskevia ennusteita. Suoriuduimme haastavilla markkinoilla kuitenkin hyvin. Olen erityisen tyytyväinen vahvaan, 13 prosenttia kasvaneeseen tilauskertymään ja siihen että kannattavuutemme säilyi vankkana liikevaihdon pienentymisestä huolimatta. Kaiken takana on hyvä tilausrakenne, onnistunut toteutus sekä kustannusten hallinta. Erittäin vahvan neljännen vuosineljänneksen ansiosta kannattavuutemme nousi 11,1 prosenttiin ja saavutimme tilauskertymätavoittemme. Wärtsilän liikevaihto laski edellisvuodesta 7,6 prosenttia 4.209 miljoonaan euroon. Tämä oli valitettavasti hieman arvioitua 0-5:tä prosenttia enemmän.” (Wärtsilä Oyj Abp)*

Wärtsilä määrittelee liikevaihdon kehityksen negatiiviseksi toteamalla yhtiön liikevaihdon laskeneen arvioitua enemmän. Epäsuotuisa kehitys attribuoidaan ulkoisille tekijöille eli

EU:n ja Yhdysvaltojen markkinoiden talousongelmille. Kannattavuuden positiivinen kehitys sen sijaan selitetään sisäisillä tekijöillä, kuten hyvällä tilausrakenteella, onnistuneella toteutuksella ja kustannusten hallinnalla.

Tieto Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa taas todetaan, että toteutunut taloudellinen tulos vastasi markkinoiden odotuksia, mutta ei täyttänyt yhtiön omia tavoitteita:

*”Huoli ja epävarmuus Euroopan taloudellisesta tilanteesta sekä eurokriisi johtivat varovaisuuteen eräissä asiakassegmenteissämme. Haasteellisesta taloudellisesta toimintaympäristöstä ja eräistä sisäisistä laatuhaasteista huolimatta koko vuoden taloudellinen tuloksemme vastasi markkinoiden odotuksia, vaikka se ei täyttänytäkään meidän omia tavoitteitamme.” (Tieto Oyj)*

Tätä epäsuotuisaa tulosta selitetään lähinnä eurokriisillä ja Euroopan taloudelliseen tilanteeseen liittyneellä epävarmuudella, jotka johtivat yhtiön kannalta haasteelliseen taloudelliseen toimintaympäristöön. Huomionarvoista Tieto Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa on kuitenkin se, että yhtiö mainitsee toimintaympäristön ohella myös sisäiset laatuhaasteet negatiivista tulosta selittävinä tekijöinä eli attribuoi osan epäsuotuisasta tuloksesta sisäisille tekijöille.

Outokummun, Wärtsilän ja Tiedon lisäksi muun muassa UPM-Kymmene Oyj määrittelee tuloksensa negatiiviseksi ja perustelee tätä epäsuotuisaa tulosta ulkoisilla tekijöillä, kuten vallitsevan taloustilanteen heikkenemisellä, sellun laskevalla markkinahinnalla sekä paperin ja puutuotteiden kysynnän heikkenemisellä:

*”Vuoden loppupuolella taloustilanteen selvä heikkeneminen vaikutti tuotteidemme kysyntään. Sellun laskeva markkinahinta sekä paperin ja puutuotteiden kysynnän heikkeneminen vaikuttivat selkeästi kannattavuuteen. Tuloksemme laski kysynnän heikentyessä ja muuttuvien kustannusten pysyessä korkeina.” (UPM-Kymmene Oyj)*

Selkeän poikkeuksen negatiiviseksi määritellyn taloudellisen tuloksen selittämisessä tekee Pohjola Pankki Oyj, jonka toimitusjohtajan katsauksessa epäsuotuisaa tulosta ei pyritä selittämään maailmantalouden haasteilla ja epävarmuudella:

*”Konsernin tulos ennen veroja jäi viime vuonna kuitenkin edellisvuotista pienemmäksi ja oli 258 miljoonaa euroa. Laskuun vaikuttivat niin sijoitustuottojen aleneminen kuin myös laskuperustemuutokset, jotka koostuivat eläkevastuiden diskonttokoron laskusta ja eliniän odotteen kasvusta johtuvasta vastuuvelan lisäyksestä.” (Pohjola Pankki Oyj)*

Pohjola Pankin mukaan konsernin tuloksen laskuun vaikuttaneita tekijöitä olivat sijoitustuottojen alenemisen ohella laskuperustemuutokset, jotka koostuivat eläkevastuiden diskonttokoron laskusta, sekä eliniän odotteen kasvusta johtuva vastuuvelan lisäys. Toisin sanoen myös Pohjola Pankki attribuoi negatiivisen tuloksen ulkoisille tekijöille, mutta toisin kuin valtaosa aineiston yrityksistä, yhtiö ei pyri selittämään suoritustaan haastavalla taloustilanteella.

#### ***4.3 Neutraalin tuloksen selittäminen***

Yhtiöt, jotka määrittelevät taloudellisen tuloksensa neutraaliksi, vaikuttavat käyttävän hyvin samankaltaisia selityksiä suoritukselleen kuin positiivisen tuloksen raportoineet yritykset. Toisin sanoen yhtiöt korostavat haastavan toimintaympäristön negatiivisia vaikutuksia sekä nostavat esille sisäisiä tekijöitä, joiden avulla yhtiön toteutunut liikevaihto tai tulos muodostui lopulta neutraaliksi. Tässä tarkastelussa neutraaliksi on tulkittu tulos, jota kuvaillaan joko vakaaksi, suunnitelmien mukaiseksi tai ennustetun mukaiseksi.

Esimerkiksi Sanoma Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa yhtiön tulos määritellään neutraaliksi ja suoritusta selitetään sekä ulkoisilla että sisäisillä tekijöillä:

*”Viime vuosi oli haasteiden, toiminnan ja muutosten vuosi. Euroopan heikko taloustilanne heijastui mainostajiin ja siten myös perinteiseen medialiikeyritykseen.  
Taistelutahtomme ansiosta pystyimme kuitenkin säilyttämään asemamme ja jopa vahvistamaan sitä. Saavutimme vakaan tuloksen sekä liikevaihdon että liikevoiton osalta.”  
(Sanoma Oyj)*



Sanoma toteaa edellisen vuoden olleen haastava ja nostaa esille Euroopan heikon taloustilanteen epäsuotuisena tekijänä, joka osaltaan selittää yhtiön suoritusta. Samanaikaisesti Sanoma tuo kuitenkin esille, että taistelutahto eli sisäinen tekijä vaikutti suotuisasti toteutuneeseen tulokseen ja että yhtiön lopullista tulosta voidaan pitää vakaana.

Vastaavankaltainen strategia on tunnistettavissa Cargotec Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa:

*”Täsmennetty strategiamme osoittautui toimivaksi – vahvistimme asemaamme johtavana ratkaisutoimittajana ja taloudellinen tulos oli ennustetun mukainen. Tavoitteemme mukaisesti ylitimme myös markkinoiden keskimääräisen kasvuvauhdin, mikä oli ehkä tärkein saavutuksemme. Vuotta 2011 leimasi muun muassa Aasian luonnonkatastrofien ja eurokriisin kaltaisten valitettavien tapahtumien aiheuttama epävarmuus. Näkymät olivat vaihtelevat ja ennusteita oli ajoittain vaikea laatia. Jälkikäteen arvioituna liiketoiminta oli varsin hyvällä tasolla vuonna 2011. Maailmanmarkkinoiden kehitys oli kuviteltua myönteisempää.”*  
(Cargotec Oyj)

Cargotec määrittelee tuloksensa neutraaliksi toteamalla sen olleen ennustetun mukainen. Yhtiö tuo esille Aasian luonnonkatastrofien ja eurokriisin kaltaisia ulkoisia haasteita, mutta toteaa täsmennetyin strategian osoittautuneen toimivaksi ja johtaneen ennustettuun taloudelliseen tulokseen. Toisin sanoen Cargotec attribuoi epäsuotuisan kehityksen ulkoisille tekijöille ja suotuisan kehityksen sisäiselle tekijälle, joiden lopputuloksena on neutraaliksi mielletty taloudellinen tulos. Cargotecin tapauksessa tehdyt attribuutiot eivät kuitenkaan ole yhtä voimakkaita kuin Sanomalla, sillä yhtiö väheksyy ulkoisten tekijöiden negatiivista vaikutusta toteamalla, että maailmanmarkkinoiden kehitys oli lopulta kuviteltua myönteisempää.

Sanoman ja Cargotecin ohella myös Nordea Bank AB määrittelee tuloksensa neutraaliksi ja selittää toteutunutta tulosta sekä ulkoisilla että sisäisillä tekijöillä:

*”Päätimme kesällä hidastaa kulujen kasvuvauhtia asteittain vuoden 2011 loppuun saakka. Pyrimme pitämään kulut sen jälkeen suurin piirtein muuttumattomina.*

*Toteutimme syksyn aikana useita toimia kulujen karsimiseksi. Konsernin henkilöstömäärä väheni 2 000:lla. Tulokset ovat suunnitelmien mukaiset. Kulut vähenivät vuoden 2011 viimeisellä neljänneksellä edellisvuoden vastaavaan neljännekseen verrattuna. Samaan aikaan avain- ja private banking -asiakkaiden määrä kasvoi lähes 150 000:lla ja ylsi ennätystasolle. Tuottojen kehitys on tämän ansiosta ollut vakaata, vaikka levottomuus on jatkunut pääoma- ja varainhankintamarkkinoilla.” (Nordea Bank AB)*

Ulkoisista tekijöistä Nordea nostaa esille pääoma- ja varainhankintamarkkinoiden levottomuuden, jonka vaikutus yhtiön suoritukseen oli epäsuotuisa. Sisäisistä tekijöistä yhtiö taas mainitsee kulujen karsimisen sekä avain- ja private banking -asiakkaiden määrän kasvun, jotka vaikuttivat suotuisasti tulokseen. Nordean konsernijohtajan katsauksessa kulujen karsiminen ja siihen liittyvä henkilöstömäärän väheneminen esitetäänkin positiivisena kehityksenä, jonka ansiosta yhtiön tulokset olivat suunnitelmien mukaiset.

Toisenlainen neutraalin tuloksen selittämisen strategia on tunnistettavissa Citycon Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa. Yhtiö luonnehtii tulostaan vakaaksi, mutta välttää selvien attribuutioiden tekemistä:

*”Vuoden 2011 tulosta voidaan luonnehtia vakaaksi: yhtiön nettovuokratuotot kasvoivat 13,4 prosenttia ja vertailukelpoiset nettovuokratuotot 3,8 prosenttia, vuokrausaste pysyi korkeana 95,5 prosentissa, kauppakeskusten kävijämäärät kasvoivat 3,0 prosenttia ja kauppakeskusten myynti kasvoi 7,0 prosenttia. Erityisesti Ruotsissa sijaitseva Liljeholmstorget Galleria paransi tulostaan vuoden aikana. Lisäksi vahvistimme tasettamme ja likviditeettiämme noin 99 miljoonan euron osakeannilla heinäkuussa.” (Citycon Oyj)*

Citycon toteaa Liljeholmstorget Gallerian parantuneen tuloksen sekä osakeannin vaikuttaneen positiivisesti yhtiön tulokseen, rahoitusasemaan ja maksuvalmiuteen. Liljeholmstorget Gallerian parantunutta tulosta ei kuitenkaan selitetä millään tavoin, ja osakeannilla ei ole suoraa vaikutusta yhtiön tulokseen, joten voidaan havaita, että Citycon ei attribuoi toteutunutta tulostaan sisäisille eikä ulkoisille tekijöille. Tämä strategia

poikkeaa merkittävästi muiden neutraalin tuloksen raportoineiden yritysten käyttämistä strategioista.

#### **4.4 Muita havaintoja**

Valtaosa positiivisen tuloksen raportoineista yhtiöistä selittää menestystään lähinnä sisäisillä tekijöillä. Lisäksi lukuisat yritykset nostavat esille poikkeuksellisen haastavan toimintaympäristön negatiivisia vaikutuksia, mikä entisestään korostaa sisäisten tekijöiden merkitystä positiivisen tuloksen saavuttamisessa.

Tutkimuksen aineistosta on kuitenkin mahdollista tunnistaa myös muutamia yleisestä toimintatavasta poikkeavia attribuutioita. Ensinnäkin TeliaSonera AB:n toimitusjohtajan kirjeessä yhtiön tulos määritellään positiiviseksi, mutta hyvälle tulokselle ei tarjota selviä kausaalisia selityksiä:

*”Vuosi 2011 oli jälleen TeliaSoneralle taloudellisesti vahva vuosi, ja olemme ylpeitä siitä, että onnistuimme luomaan kasvua ja säilyttämään liikevaihdon ja kustannusten tasapainon hyvänä. Onnistuimme näin parantamaan yhtiön käyttökateprosenttia jo kolmantena vuonna peräkkäin.” (TeliaSonera AB)*

TeliaSonera määrittelee taloudellisen tuloksensa suotuisaksi toteamalla vuoden 2011 olleen yhtiölle taloudellisesti vahva. TeliaSonera ei kuitenkaan varsinaisesti selitä positiivista tulostaan sisäisillä tai ulkoisilla tekijöillä, vaan ainoastaan toteaa olevansa ylpeä onnistumisistaan. Kommentti voidaan mieltää epäsuoraksi sisäiseksi attribuutioksi, mutta yksiselitteiseksi kausaaliseksi attribuutioksi sitä ei voida tulkita.

Toinen yleisestä toimintatavasta poikkeava selitys positiiviselle tulokselle löytyy Fortum Oyj:n toimitusjohtajan haastattelusta:

*”Koko vuonna 2011 Fortumin osakekohtainen tulos kehittyi positiivisesti. Osittain tämä johtuu ei-strategisten liiketoimintojen myymisestä saaduista kertaluontoisista myyntivoitoista. Fortumin liikevoittoon vaikutti myös positiivisesti sähköntuotantoa*

*suojaavien johdannaisten IFRS:n mukainen kirjanpitokäytäntö. Kannattavuutemme on edelleen hyvällä tasolla ja taseemme rakenne sekä likviditeetti ovat vahvoja. Näiden tekijöiden ansiosta Fortumilla on hyvät lähtökohdat tulevaisuutta ajatellen.”*  
(Fortum Oyj)

Fortumin toimitusjohtaja nostaa haastattelussa esille talouden epävarmuuden euroalueella sekä yhtiön laajan investointiohjelman Venäjällä. Toisin sanoen hän tarjoaa sekä ulkoisia että sisäisiä selityksiä yhtiön taloudelliselle tulokselle. Näiden tekijöiden lisäksi Fortumin toimitusjohtaja tarjoaa kuitenkin myös teknisiä kirjanpidon selityksiä yhtiön positiiviselle suoritukselle toteamalla ei-strategisten liiketoimintojen myymisestä saatujen kertaluontoisien myyntivoittojen sekä sähköntuotantoa suojaavien johdannaisten IFRS:n mukaisen kirjanpitokäytännön vaikuttaneen suotuisasti yhtiön liikevoittoon.

Kausaalisten attribuutioiden välttämisen ja teknisten kirjanpidon selitysten ohella aineistosta on tunnistettavissa vielä kolmas yleisestä toimintatavasta poikkeava menetelmä positiivisen suorituksen selittämiseen. Tarkasteltavista yhtiöistä Elisa Oyj sekä YIT Oyj nostavat nimittäin esille ulkoisten tekijöiden neutraalin tai jopa positiivisen vaikutuksen yhtiön tulokseen.

Elisan toimitusjohtajan katsauksen mukaan Euroopan ja Suomen haastava taloudellinen tilanne ei vaikuttanut yhtiön tuotteiden kysyntään vuonna 2011:

*”Euroopan ja Suomen taantuva taloudellinen tilanne ei vaikuttanut merkittävästi ICT-palvelujen kysyntään vuonna 2011. Palvelumme ovat vahvasti mukana helpottamassa suomalaisten ja virolaisten asiakkaiden arkea. Toisaalta kysynnän vakaus perustuu myös palvelujen edullisuuteen. Esimerkiksi Suomen telepalvelujen hinnat ovat tutkitusti alle EU:n keskiarvohintojen ja televiestintä on ainoa EU-keskiarvoa edullisempi tuoteryhmä Suomessa.”* (Elisa Oyj)

Lisäksi Elisa toteaa kysynnän vakauden perustuvan osittain myös vallitsevaan hintatasoon ja kertoo televiestinnän olevan ainoa EU-keskiarvoa edullisempi tuoteryhmä Suomessa. Toisin sanoen Elisa attribuoi osan positiivisesta taloudellisesta tuloksestaan yhtiön ulkopuolisille tekijöille. Elisan tavoin myös YIT:n toimitusjohtajan tervehdyksessä yhtiön

liikevaihdon positiivinen kehitys attribuoidaan sisäisten tekijöiden ohella myös ulkoisille tekijöille:

*”Liikevaihto kasvoi kaikilla toimialoilla. Kiinteistötekniisten palveluiden kysyntä virkistyi hieman ja asuntomyynti vilkastui erityisesti Venäjällä. Onnistuimme hyvin infra- ja toimitilamarkkinoilla Suomessa.” (YIT Oyj)*

YIT:n mukaan kiinteistötekniisten palveluiden kysynnän parantuminen sekä asuntomyynnin vilkastuminen Venäjällä vaikuttivat suotuisasti yhtiön liikevaihdon kehitykseen, joten yleisestä toimintatavasta poiketen YIT selittää positiivista suoritustaan myös ulkoisilla tekijöillä.

Negatiiviseksi määriteltyä taloudellista tulosta selitetään aineistossa pääsääntöisesti haasteellisella toimintaympäristöllä. Stora Enso Oyj ja Konecranes Oyj tarjoavat kuitenkin valtavirrasta poikkeavia selityksiä epäsuotuisalle suoritukselle ja attribuivat negatiivisen tuloksen osittain myös sisäisille tekijöille.

Stora Enson Rethink 2011 -julkaisun pääkirjoituksessa yhtiön toimitusjohtaja toteaa, että heidän täytyy parantaa sisäisiä prosessejaan:

*”Rehelligesti sanottuna en ole kuitenkaan tyytyväinen vuoden 2011 käyttöpääomakehitykseen. Pystymme kyllä parempaan. Meidän on joka päivä mietittävä uusin tavoin, miten voisimme keventää kustannusrakennettamme sekä parantaa joustavuuttamme ja hankintaketjuamme. Urakka ei ole vielä valmis, päinvastoin – olemme aivan alussa.” (Stora Enso Oyj)*

Stora Enson toimitusjohtaja määrittelee yhtiön käyttöpääomakehityksen negatiiviseksi, mutta ulkoisten attribuutioiden sijaan hän luettelee sisäisiä tekijöitä, joihin yhtiön täytyy panostaa tulevaisuudessa. Hän mainitsee kustannusrakenteen keventämisen sekä joustavuuden ja hankintaketjun parantamisen konkreettisina asioina, joita yhtiön tulee kehittää saavuttaakseen paremman tuloksen.

Myös Konecranesin toimitusjohtajan katsauksessa tuodaan esille sisäisiä tekijöitä, joihin yhtiön tulee keskittyä tulevaisuudessa:

*”Liikevoitto ilman uudelleenjärjestelykuluja oli 117 miljoonaa euroa eli 6,2 prosenttia liikevaihdosta, mikä ei vastannut odotuksiamme. Toimitusmäärien nopea kasvattaminen aiheutti lisäkustannuksia. Tiukka hintakilpailu tietyissä segmenteissä esti meitä siirtämästä kasvaneita raaka-aine- ja työvoimakustannuksia täysimääräisesti asiakashintoihin. Lisäksi kunnossapito-liiketoimintamme kiinteät kustannukset kasvoivat erityisesti Euroopassa liian nopeasti suhteessa liikevaihtoon. Siksi asetamme Kunnossapito-liiketoiminnassa kannattavuuden kasvua tärkeämmäksi tavoitteeksi lyhyellä aikavälillä. Keskitymme pääasiassa kustannuksiin ja marginaaleihin verkoston laajentamisen tai yritysostojen määrän maksimoinnin sijaan. Kun kunnossapito-liiketoiminnan kannattavuus on palautunut normaalitasolle, pyrimme luonnollisesti jatkamaan kasvua. Konsernin liikevoittomarginaali jäi tavoitteidemme alapuolelle, mutta sijoitetun pääoman tuotto oli kuitenkin kohtuullisen hyvällä tasolla 17,1 prosentissa.” (Konecranes Oyj)*

Konecranes määrittelee taloudellisen tuloksensa negatiiviseksi toteamalla, että yhtiön liikevoitto ei vastannut odotuksia. Selitykseksi epäsuotuisalle tulokselle yhtiö tarjoaa muun muassa toimitusmäärien nopean kasvun aiheuttamia lisääntyneitä raaka-aine- ja työvoimakustannuksia. Lisäksi Konecranesin toimitusjohtajan katsauksessa todetaan, että yhtiön kunnossapito-liiketoiminnan kiinteät kustannukset kasvoivat liian nopeasti suhteessa liikevaihtoon, ja kerrotaan yhtiön keskittyvän jatkossa kyseisen liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen. Konecranesin voidaankin tulkita selittävän negatiivista taloudellista tulostaan ulkoisten tekijöiden ohella kunnossapito-liiketoiminnan kohonneiden kustannusten ja heikkojen marginaalien kaltaisilla sisäisillä tekijöillä.

Stora Enson ja Konecranesin lisäksi myös Neste Oil Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vältetään negatiivisen tuloksen attribuoimista ulkoisille tekijöille:

*”Taloudellisten tavoitteiden osalta velan osuus kokonaispääomasta vastasi tavoitetasoamme, mutta pitkän aikavälin sijoitetun pääoman tuotolle asettamamme tavoite jäi saavuttamatta.” (Neste Oil Oyj)*

Neste Oil määrittelee taloudellisen tuloksensa negatiiviseksi toteamalla, että pitkän aikavälin sijoitetun pääoman tuotolle asetettu tavoite jäi saavuttamatta. Yhtiö ei kuitenkaan tarjoa selityksiä epäsuotuisalle suoritukselleen, vaan tyytyy pelkästään toteamaan tilanteen. Toisin sanoen Neste Oil ei attribuoi negatiivista tulostaan sisäisille eikä ulkoisille tekijöille.

## **5. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, onko taloudellisen tuloksen oikeuttaminen oman edun attribuutioilla keskeinen symbolisen hallinnan legitimaatiomenetelmä suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin perusteella vaikuttaisi siltä, että valtaosa suomalaisista pörssiyhtiöistä hyödyntää oman edun attribuutioita taloudellisen tuloksensa oikeuttamisessa.

Sekä positiivisen että negatiivisen tuloksen raportoineet yhtiöt tarjoavat oman edun attribuutiovääristymän mukaisia selityksiä suoritukselleen, eli toisin sanoen positiiviseksi määritelty suoritus selitetään tyypillisesti yhtiön sisäisillä tekijöillä ja negatiiviseksi määritelty tulos perustellaan pääosin ulkoisilla tekijöillä. Lisäksi neutraalin tuloksen raportoineet yhtiöt vaikuttavat toimivan vastaavalla tavalla, eli sisäisillä tekijöillä tulkitaan olleen positiivinen vaikutus ja ulkoisilla tekijöillä negatiivinen vaikutus toteutuneeseen tulokseen.

Euroalueen talouskriisi tarjosi poikkeuksellisen mielenkiintoisen kontekstin tutkimuksen empiirisen aineiston analyysille, joten päätin kiinnittää erityistä huomiota talouskriisin rooliin taloudellisen tuloksen oikeuttamisessa. Totesin tutkielman johdannossa olettavani lukuisten epäsuotuisan tuloksen raportoineiden yhtiöiden korostavan haastavan taloudellisen toimintaympäristön negatiivisia vaikutuksia ja tällä tavoin pyrkivän hyödyntämään euroalueen talouskriisiä taloudellisen tuloksensa oikeutuksessa.

Tutkimukseni tulokset vastaavat oletuksiani, sillä suurin osa tarkastelluista teksteistä sisältää haastavaan taloustilanteeseen ja finanssikriisiin liittyviä kommentteja. Valtaosa

epäsuotuisan tuloksen raportoineista yhtiöistä selittää suoritustaan haasteellisella toimintaympäristöllä, ja erityisesti maailmantalouden epävarmuus mainitaan useassa tekstissä taloudellista tulosta selittävänä tekijänä. Negatiivisen tuloksen raportoineiden yhtiöiden ohella myös lukuisat positiivisen tai neutraalin tuloksen raportoineet yritykset nostavat esille haastavan taloustilanteen epäsuotuisia vaikutuksia ja tällä tavoin korostavat sisäisten tekijöiden merkitystä joko positiivisen tai neutraalin tuloksen saavuttamisessa.

### ***5.1 Suotuisa taloudellinen tulos takaa legitimitetin säilymisen***

Euroalueen talouskriisin voidaan olettaa vaikuttaneen jollakin tavoin jokaisen tarkastelun kohteena olleen yrityksen toimintaan ja suoritukseen vuonna 2011. Toisaalta kyseisen talouskriisin vuoksi tarkasteltavien tekstien konteksti on varsin poikkeuksellinen ja yhtiöillä on käytössään helposti hyödynnettävä institutionaalinen argumentti, jota on mahdollista käyttää toteutunutta taloudellista tulosta selittävänä ulkoisena tekijänä.

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella liikevaihtonsa ja taloudellisen tuloksensa positiiviseksi määrittelevien yritysten määrä on kuitenkin huomattavasti suurempi kuin suorituksensa neutraaliksi tai negatiiviseksi tulkitsevien yhtiöiden määrä. Tämä hieman yllättävältä vaikuttava havainto saattaa johtua siitä, että suotuisa taloudellinen tulos ei muodosta uhkaa organisaation legitimitetille ja tästä syystä yritykset pyrkivät määrittelemään tuloksensa positiiviseksi tai vähintään neutraaliksi aina, kun se on mahdollista. Suotuisaa taloudellista tulosta ei myöskään tarvitse oikeuttaa, joten yrityksellä ei ole velvollisuutta tarjota selityksiä tulokselleen. Ainoastaan tilanteessa, jossa yrityksellä ei ole mahdollisuutta määritellä taloudellista tulostaan suotuisaksi, joutuu kyseinen organisaatio tarjoamaan oikeutuksia heikolle menestykselleen.

Positiivisen taloudellisen tuloksen raportoineiden yritysten suuri määrä poikkeuksellisen haastavassa taloustilanteessa saattaa lisäksi johtua ainakin osittain myös euroalueen talouskriisin kestosta sekä keskeisten sidosryhmien muuttuneista odotuksista. Tutkijoiden tavat jakaa talouskriisiä erilaisiin vaikeisiin poikkeavasti toisistaan, mutta tyypillisesti euroalueen talouskriisin katsotaan lopullisesti muodostuneen omaksi erilliseksi kriisikseen vuonna 2008, jolloin myös alueen bruttokansantuote kääntyi laskuun.



Euroalueen talouskriisi oli siis ehtinyt vaikuttaa tarkasteltavien yritysten toimintaan muutaman vuoden ajan ennen tämän tutkielman tarkasteluajanjaksoa. Talouskriisin myötä tarkasteltavat yritykset olivat saattaneet raportoida aikaisempaa heikompia tuloksia jo ennen vuotta 2011, ja tarkasteluvuoden tulosta saatettiin arvioida suhteessa edellisten vuosien suorituksiin. Toisin sanoen taloudellinen tulos, joka olisi mielletty negatiiviseksi ennen euroalueen talouskriisin alkamista, saatettiin mieltää joko neutraaliksi tai peräti positiiviseksi vuonna 2011.

Keskeisten sidosryhmien muuttuneet odotukset saattoivat myös vaikuttaa raportoidun tuloksen tulkintaan. Kirjallisuuden mukaan legitiimin organisaation toiminnan tulokset ovat vallitsevien odotusten mukaisia, joten yhtiön taloudellista tulosta voidaan pitää positiivisena silloin, kun se joko vastaa keskeisten sidosryhmien odotuksia tai ylittää ne. Positiivisen tuloksen ohella myös neutraaliksi määritelty tulos täyttää vallitsevat odotukset ja säilyttää organisaation legitimitetin. Negatiiviseksi määritelty tulos ei sen sijaan vastaa keskeisten sidosryhmien odotuksia ja muodostaa uhan yrityksen legitimitetille.

Aikaisempien tutkimusten mukaan vallitsevat odotukset kuitenkin muuttuvat ajan kuluessa, joten euroalueen talouskriisillä voidaan olettaa olevan vaikutusta myös keskeisten sidosryhmien odotuksiin. Mikäli keskeisten sidosryhmien odotukset ovat heikentyneet euroalueen talouskriisin aikana, on yritysten helpompi saavuttaa vallitsevia odotuksia vastaava eli toisin sanoen positiivinen tai neutraali taloudellinen tulos. Sekä talouskriisin kesto että keskeisten sidosryhmien muuttuneet odotukset saattavatkin selittää positiivisen tuloksen raportoineiden yritysten suurta määrää suhteessa neutraalista tai negatiivisesta tuloksesta tiedottaneiden yritysten määrään.

## ***5.2 Positiivinen tulos vaikeassa toimintaympäristössä sisäisten tekijöiden ansiota***

Aiempien tutkimusten mukaan sisäisten tekijöiden merkitys korostuu ennen kaikkea silloin, kun yritys saavuttaa suotuisan tuloksen haastavassa taloustilanteessa. Toisin sanoen yritykset tuovat esille, että positiivinen tulos on saavutettu toimintaa haittaavien ulkoisten tekijöiden olemassaolosta huolimatta. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tukee tätä havaintoa, sillä valtaosa suotuisan tuloksen raportoineista yhtiöistä attribuoi

menestyksensä sisäisille tekijöille ja samalla nostaa esille haastavan toimintaympäristön negatiivisia vaikutuksia.

Sisäisiä tekijöitä, joilla aineiston yritykset selittävät suotuisaa tulostaan, ovat esimerkiksi yhtiön strategia, liiketoiminnoissa tehty työ, henkilöstön kehittäminen, positiivinen asenne, aktiivinen myyntityö, tuotteiden hyvä kilpailukyky, laadun ja tuottavuuden parantuminen sekä investoinnit kasvumarkkinoihin. Ulkoisia tekijöitä, joita yritykset nostavat esille, ovat muun muassa Euroopan ja Pohjois-Amerikan vaikea markkinatilanne, epävakaa maailmantalouden tila, raaka-aineiden hinnannousu ja kysynnän heikkeneminen.

Aihetta käsittelevän kirjallisuuden mukaan yritysjohtajat korostavat tyypillisesti omaa osuuttaan yrityksen menestyksessä. Tutkimukseni tulokset ovat linjassa myös tämän havainnon kanssa, sillä monet sisäiset tekijät, joilla yritykset selittävät suotuisaa tulostaan, voidaan tulkita joko suoraan tai epäsuorasti yritysjohtajien ansioiksi.

Vaikka valtaosa suotuisan tuloksen raportoineista yrityksistä vaikuttaa nostavan esille sekä sisäisten tekijöiden positiiviset että haastavan toimintaympäristön negatiiviset vaikutukset, löytyy tutkimukseni empiirisen aineiston teksteistä myös muutama poikkeus. Yhdessä tarkastellussa tekstissä positiiviseksi määritellylle tulokselle ei tarjota lainkaan kausaalisia selityksiä eli kyseinen yritys ei korosta sisäisten tekijöiden merkitystä yhtiön menestyksessä. Toisessa analysoidussa tekstissä yhtiön positiiviselle suoritukselle tarjotaan teknisiä kirjanpidon selityksiä, joita yleensä käytetään tehtyjen attribuutioiden hämärtämiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan kirjanpidon selityksiä käytetään lähinnä epäsuotuisan tuloksen selittämisen yhteydessä, joten niiden käyttöä suotuisan tuloksen selittämisen yhteydessä voidaan pitää varsin yllättävänä.

Kausaalisten attribuutioiden välttämisen ja teknisten kirjanpidon selitysten ohella tutkimukseni empiirisestä aineistosta on tunnistettavissa vielä kolmas positiivisen suorituksen selittämisen menetelmä, joka poikkeaa yleisestä toimintatavasta. Kahdessa aineiston tekstissä tuodaan nimittäin esille ulkoisten tekijöiden neutraali tai peräti positiivinen vaikutus toteutuneeseen tulokseen, eli toisin sanoen kaksi tarkasteltavaa yritystä toimii täysin päinvastoin kuin oman edun attribuutiovääristymän perusteella voidaan olettaa.

Edellä mainitut havainnot toimivat hyvänä muistutuksena siitä, että vaikka valtaosa yrityksistä vaikuttaa tarjoavan samankaltaisia selityksiä suoritukselleen, saattavat yksittäisen yrityksen tarjoamat attribuutiot poiketa yleisestä toimintatavasta.

### ***5.3 Negatiivinen tulos seurausta haasteellisesta toimintaympäristöstä***

Organisaation legitimizeetti voi kohdata suoritukseen keskittyviä haasteita, mikäli keskeiset sidosryhmät kokevat, että organisaatio ei ole saavuttanut sille asetettuja tavoitteita. Aiempien tutkimusten mukaan suorituksen oikeuttaminen on keskeinen legitimaatiomenetelmä, jonka avulla yritykset pyrkivät suojaamaan legitimizeettiään erityisesti epäsuotuisan taloudellisen tuloksen jälkeen. Tutkimusten mukaan epäsuotuisien tulosten perustelu ulkoisilla, epävakailta ja kontrolloimattomilla tekijöillä on toimitusjohtajien katsauksissa yleisesti käytetty suorituksen oikeuttamisen menetelmä.

Tutkimukseni empiirisen aineiston analyysin perusteella ulkoisten tekijöiden vaikutuksia korostetaan enemmän toimitusjohtajan katsauksissa, joissa yhtiön toteutunut liikevaihto tai tulos määritellään negatiiviseksi. Epäsuotuisan tuloksen raportoineiden yritysten teksteissä suoritusta selitetään lähes poikkeuksetta haasteellisella toimintaympäristöllä, ja ennen kaikkea maailmantalouden epävarmuus nostetaan esille useassa tekstissä varsin voimakkaasti.

Aineiston teksteissä epäsuotuisalle tulokselle tarjottavia selityksiä ovat esimerkiksi maailmantalouden ongelmien ja epävarmuuden, eurokriisin ja Euroopan taloudelliseen tilanteeseen liittyneen epävarmuuden, sekä yhtiön tuotteiden hinnan laskun ja kysynnän heikkenemisen kaltaiset ulkoiset tekijät. Sen sijaan epäsuotuisaa tulosta selittäviä sisäisiä tekijöitä ei aineiston teksteissä juurikaan tarjota, sillä vain muutama tarkasteltava yritys attribuoi osan epäsuotuisasta tuloksesta sisäisille tekijöille.

Kirjallisuuden mukaan vakavan taloudellisen taantumien ja finanssikriisin kaltaiset merkittävät toimintaympäristön muutokset voivat legitimoida organisaation toimia sekä tarjota todellisia muutoksia tukevia voimakkaita argumentteja. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että haasteellisessa taloustilanteessa epäsuotuisaa taloudellista

tulosta on mahdollista selittää monilla ulkoisilla tekijöillä. Finanssikriisiä voidaankin pitää institutionaalisen argumenttina, jota organisaatiot voivat hyödyntää varsin helposti suorituksensa legitimoinnissa. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa euroalueen talouskriisin käyttö yhtiön epäsuotuisaa tulosta selittävänä ulkoisena tekijänä on todella yleistä, ja tältä osin aineisto tukee kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä.

Yksi tutkimuksen empiirisen aineiston yrityksistä tekee selkeän poikkeuksen negatiiviseksi määritellyn taloudellisen tuloksen selittämisessä. Kyseinen yritys selittää epäsuotuisaa tulostaan sijoitustuottojen alenemisella, eliniän odotteen kasvusta johtuvalla vastuuvelan lisäyksellä sekä laskuperustemuutoksilla, jotka koostuivat eläkevastuiden diskonttokoron laskusta. Aiempien tutkimusten mukaan kielen avulla voidaan pyrkiä hämärtämään tehtyjä attribuutioita ja negatiivisten suoritusten selittämisessä voidaan tietoisesti käyttää teknisiä kirjanpidon termejä tai vaikeaselkoista kieltä, jolloin lukijan saattaa olla vaikeaa tunnistaa tekijät, joilla selitetään epäsuotuisaa suoritusta. Tässä tapauksessa vaikuttaisikin siltä, että tarkasteltava yritys pyrkii juuri tämänkaltaiseen attribuutioiden hämärtämiseen.

Lisäksi kahdessa empiirisen aineiston tekstissä negatiiviseksi määritellyn taloudellisen tuloksen selitykseksi tarjotaan oman edun attribuutiovääristymän vastaisesti myös sisäisiä tekijöitä. Yhdessä aineiston tekstissä todetaan, että yhtiön täytyy parantaa sisäisiä prosessejaan, sekä mainitaan konkreettisia asioita, joita yhtiön tulee kehittää saavuttaakseen paremman tuloksen. Toisessa tekstissä negatiivista taloudellista tulosta selitetään ulkoisten tekijöiden ohella yhden liiketoimintayksikön kohonneiden kustannusten ja heikkojen marginaalien kaltaisilla sisäisillä tekijöillä. Näiden valtavirrasta poikkeavien selitysten ohella tutkimuksen aineistossa on mukana yksi teksti, jossa yhtiön negatiivista tulosta ei attribuoida sisäisille eikä ulkoisille tekijöille.

Oman edun attribuutioita käsittelevässä kirjallisuudessa todetaan, että epävakaiden yritysten johtajat saattavat strategisesti manipuloida kausaalisia attribuutioita muodostaakseen vaikutelman johdon kontrollista. Toisin sanoen epävakaiden yritysten johtajat eivät välttämättä attribuoi heikkoa menestystä ulkoisille tekijöille, koska pelkäävät keskeisten sidosryhmien tulkitsevan sen merkinä johdon kontrollin heikkenemisestä.

Tämä pelko saattaa johtaa siihen, että yritysjohto ottaa vastuun sekä positiivisista että negatiivisista tuloksista.

Toinen kiinnostava tekijä, joka on noussut esille aikaisemmissa tutkimuksissa, on julkisen tarkkailun vaikutus vuosikertomuksissa annettuihin tietoihin. Yritysten menneet ja tulevat suoritukset ovat nimittäin huolellisen tarkastelun kohteena, jolloin selkeät epäkohdat sekä eroavaisuudet aikaisempien selitysten kanssa tullaan todennäköisesti huomaamaan. Myös tämän tekijän voidaan olettaa vähentävän organisaatioiden alttiutta käyttää räikeitä oman edun attribuutioita vuosikertomuksissa.

Edellä mainitut tekijät ovat saattaneet vaikuttaa valtavirrasta poikkeavia selityksiä tarjonneiden yritysten valintoihin. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan perehdytä näiden yritysten tekemien valintojen motiiveihin, vaan tyydytään toteamaan, että suurin osa epäsuotuisan tuloksen raportoineista yrityksistä attribuoi suorituksensa haasteelliselle toimintaympäristölle.

#### ***5.4 Neutraali tulos sisäisten tekijöiden ja vaikeiden olosuhteiden summa***

Empiirisen aineiston perusteella neutraalin taloudellisen tuloksen raportoineet yhtiöt käyttävät hyvin samankaltaisia selityksiä tulokselleen kuin positiivisesta tuloksesta tiedottaneet yritykset. Yhtiöt tuovat tyypillisesti esille sisäisiä tekijöitä, joiden positiiviset vaikutukset ovat kumonneet haastavan toimintaympäristön negatiiviset vaikutukset ja nostaneet toteutuneen tuloksen neutraaliksi eli keskeisten sidosryhmien odotusten mukaiseksi.

Sisäisiä tekijöitä, joita tuloksensa neutraaliksi määritelleet yritykset nostavat esille, ovat muun muassa taistelutahto, strategia sekä kulujen karsiminen ja siihen liittyvä henkilöstömäärän vähentäminen. Neutraalin tuloksen raportoineiden yritysten mainitsemia ulkoisia tekijöitä, joilla on ollut vaikutusta toteutuneeseen tulokseen, ovat esimerkiksi eurokriisi ja Euroopan heikko taloustilanne, Aasian luonnonkatastrofit sekä pääoma- ja varainhankintamarkkinoiden levottomuus.

Ainoastaan yhdessä empiirisen aineiston tekstissä neutraalin taloudellisen tuloksen selittämisessä vältetään selvien attribuutioiden tekemistä eli toisin sanoen yhtiön suoritusta ei selitetä sisäisillä eikä ulkoisilla tekijöillä. Tämä strategia poikkeaa merkittävästi muiden neutraalin tuloksen raportointeiden yritysten käyttämistä legitimaatiostrategioista.

## **6. Lopuksi**

Suomalaisten pörssiyhtiöiden viestintää säätelevän arvopaperimarkkinalain 1. luvun 3 pykälän mukaan ”arvopaperien ja muiden rahoitusvälineiden markkinoinnissa ja vaihdannassa, joka tapahtuu elinkeinotoiminnassa, sekä täytettäessä tämän lain mukaista tiedonantovelvollisuutta ei saa antaa totuudenvastaisia tai harhaanjohtavia tietoja”. Lisäksi arvopaperimarkkinalain 1. luvun 4 pykälässä todetaan, että pörssiyhtiö ”on velvollinen pitämään sijoittajien saatavilla tasapuolisesti riittävät tiedot seikoista, jotka ovat omiaan olennaisesti vaikuttamaan arvopaperin arvoon”.

Arvopaperimarkkinalaissa esitettyjen vaatimusten perusteella voidaan olettaa, että pörssiyhtiöiden keskeiset sidosryhmät, kuten osakkeenomistajat, sijoittajat ja analyytikot, arvioivat yhtiöiden toimintaa ja suorituksia ainakin osittain yhtiöiden antamien tietojen perusteella. Tämän tutkimuksen sekä lukuisten aikaisempien tutkimusten mukaan pörssiyhtiöt ovat kuitenkin puolueellisia tarjotessaan selityksiä suoritukselleen. Tutkimustulosten mukaan yhtiöt tekevät varsin usein oman edun attribuutioita selittäessään toteutunutta taloudellista tulostaan, eli toisin sanoen positiivinen tulos selitetään yhtiön sisäisten tekijöiden avulla ja negatiivinen tulos attribuoidaan ulkoisille tekijöille.

Näiden tutkimustulosten valossa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa annettujen tietojen luotettavuus vaikuttaakin jossain määrin kyseenalaiselta. Yhtiöiden tekemät räikeät oman edun attribuutiot saattavat antaa harhaanjohtavan tai peräti totuudenvastaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja suorituksesta. Lisäksi yhtiöt saattavat jättää kertomatta sellaisia epäsuotuisia tietoja, jotka saattaisivat vaikuttaa olennaisesti yhtiön osakkeen markkina-arvoon.

Tutkimusten perusteella tämänkaltaista toimintaa saattaa ilmetä erityisesti silloin, kun pörssiyhtiöt tarjoavat selityksiä epäsuotuisalle taloudelliselle tulokselle, sillä varsin usein yhtiöt attribuivat epäsuotuisan tuloksen lähinnä ulkoisille tekijöille. Epäsuotuisaan suoritukseen vaikuttaneiden sisäisten tekijöiden mainitsematta jättäminen vaikuttaisi kuitenkin olevan arvopaperimarkkinalain vastaista tietojen salaamista, joten taloudellisen tuloksen oikeuttamista tällä tavoin voidaan pitää vähintäänkin kyseenalaisena.

Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan käsitellä oman edun attribuutioita arvopaperimarkkinalain noudattamisen näkökulmasta tai oteta kantaa siihen, johtuvatko oman edun attribuutiot yritysjohdon tietoisesta vaikutelmien hallinnasta vai aidosta puolueellisuudesta kausaalisuuden havainnoinnissa. Nämä kiinnostavat näkökulmat oman edun attribuutioiden tarkasteluun jäävät tulevien tutkimusten käsiteltäviksi.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan pitää havaintoa, että oman edun attribuutiot vaikuttavat olevan keskeinen taloudellisen tuloksen oikeuttamisen menetelmä suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Tällä havainnolla tulisi olla merkitystä ainakin osakkeenomistajien, sijoittajien ja analyytikoiden kaltaisille keskeisille sidosryhmille, jotka arvioivat pörssiyhtiöiden toimintaa ja suorituksia yritysten antamien tietojen perusteella.

## **Lähteet**

### **Kirjallisuuslähteet**

Aerts, Walter 1994. On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures. *Accounting, Organizations and Society*, 19 (4–5), 337–353.

Ashforth, Blake E. & Fried, Yitzhak 1988. The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*, 41 (4), 305–329.

Ashforth, Blake E. & Gibbs, Barrie W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1 (2), 177–194.

Ashforth, Blake E. & Lee, Raymond T. 1990. Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43 (7), 621–648.

Balderston, Frederick E. 1987. Facade and Self-Deception in the Deteriorating Financial Firm. *California Management Review*, 29 (2), 101–111.

Baumeister, Roy F. 1982. A Self-Presentational View of Social Phenomena. *Psychological Bulletin*, 91 (1), 3–26.

Bettman, James R. & Weitz, Barton A. 1983. Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 165–183.

Bowman, Edward H. 1976. Strategy and the Weather. *Sloan Management Review*, 17 (2). 49–62.

Bradley, Gifford Weary 1978. Self-Serving Biases in the Attribution Process: A Reexamination of the Fact or Fiction Question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (1). 56–71.



DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.

Granlund, Markus 2002. Changing legitimate discourse: a case study. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 365–391.

Granlund, Markus; Lukka, Kari & Mouritsen, Jan 1998. Institutionalised justification of corporate action: Internationalisation and the EU in corporate reports. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (4), 433–458.

Heider, Fritz 1944. Social perception and phenomenal causality. *Psychological review*, 51 (6), 358–374.

Heikkinen, Vesa (toim.) 2009. Kielen piirteet ja tekstilajit. *Suomalaisen Kirjallisuuden Seura*, Helsinki.

Hyland, Ken 1998. Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *Journal of Business Communication*, 35 (2), 224–245.

Jameson, Daphne A. 2000. Telling the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports. *The Journal of Business Communication*, 37 (1), 7–38.

Jones, Michael John 1996. Readability of annual reports: Western versus Asian evidence – a comment to contextualize. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (2), 86–91.

Kuronen, Marja-Liisa 2012. Tiedon markkinoilla – pörssiyhtiön tuloksen hallintaa viestinnän keinoin. *Media & viestintä*, 35 (3–4), 56–77.

Lau, Richard R. & Russell, Dan 1980. Attributions in the Sports Pages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (1), 29–38.

- Marcus, Alfred A. & Goodman, Robert 1989. Corporate adjustments to catastrophe: a study of investor reaction to Bhopal. *Industrial Crisis Quarterly*, 3 (3), 213–234.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Miller, Dale T. & Ross, Michael 1975. Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? *Psychological Bulletin*, 82 (2), 213–225.
- Miller, Dale T. 1976. Ego Involvement and Attributions for Success and Failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (5), 901–906.
- Mody, Ashoka & Sandri, Damiano 2012. The eurozone crisis: how banks and sovereigns came to be joined at the hip. *Economic Policy*, 27 (70), 199–230.
- Munro, Rolland 1993. Just when you thought it safe to enter the water: Accountability, language games and multiple control technologies. *Accounting, Management and Information Technologies*, 3 (4), 249–271.
- Neu, D.; Warsame, H. & Pedwell, K. 1998. Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (3), 265–282.
- Nystrom, Paul C. & Starbuck, William H. 1984. Organizational Facades. *Academy of Management Proceedings*, 182–185.
- Richardson, Alan J. 1985. Symbolic and substantive legitimation in professional practice. *Canadian Journal of Sociology*, 10 (2), 139–152.
- Richardson, Alan J. 1987. Accounting as a legitimating institution. *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 341–355.

Riess, Marc; Rosenfield, Paul; Melburg, Valerie & Tedeschi, James T. 1981. Self-Serving Attributions: Biased Private Perceptions and Distorted Public Descriptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (2), 224–231.

Riley, Patricia 1983. A Structurationist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 414–437.

Salancik, Gerald R. & Meindl, James R. 1984. Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control. *Administrative Science Quarterly*, 29 (2), 238–254.

Smith, Malcolm & Taffler, Richard 1992. Readability and Understandability: Different Measures of the Textual Complexity of Accounting Narrative. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5 (4), 84–98.

Stanton, Patricia; Stanton, John & Pires, Guil 2004. Impressions of an annual report: an experimental study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (1), 57–69.

Staw, Barry M.; McKechnie, Pamela I. & Puffer, Sheila M. 1983. The Justification of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28 (4), 582–600.

Staw, Barry M.; Sandelands, Lance E. & Dutton, Jane E. 1981. Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 501–524

Strand, Rich 1983. A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment. *Academy of Management Review*, 8 (1), 90–96.

Subramanian, Ram; Insley, Robert G. & Blackwell, Rodney D. 1993. Performance and Readability: A Comparison of Annual Reports of Profitable and Unprofitable Corporations. *Journal of Business Communication*, 30 (1), 50–61.

Sutton, Robert I. & Callahan, Anita L. 1987. The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management. *Academy of Management Journal*, 30 (3), 405–436.

Tedeschi, James T.; Schlenker, Barry R. & Bonoma, Thomas V. 1971. Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, 26, 685–695.

Tervala, Juha 2012. Euroalueen velkakriisi ja talouspolitiikka. *Kansantaloudellinen Aikakauskirja*, 108 (4), 459–476.

Thomas, Jane 1997. Discourse in the Marketplace: The Making of Meaning in Annual Reports. *Journal of Business Communication*, 34 (1), 47–66.

Wong, Paul T. P. & Weiner, Bernard 1981. When People Ask “Why” Questions, and the Heuristics of Attributional Search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (4), 650–663.

### **Elektroniset lähteet**

Arvopaperimarkkinalaki, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746>, haettu 1.7.2013.

### **Aineistolähteet**

Amer Sports Oyj: Amer Sportsin talousjulkaisu 2011, [http://www.amersports.com/midcom-serveattachmentguid-1e15ba92eb6e0a25ba911e1aa0eedae87751abe1abe/amer\\_vsk\\_2011\\_fi\\_web.pdf](http://www.amersports.com/midcom-serveattachmentguid-1e15ba92eb6e0a25ba911e1aa0eedae87751abe1abe/amer_vsk_2011_fi_web.pdf), haettu 15.3.2013.

Cargotec Oyj: Vuosikertomus 2011, [http://www.cargotec.com/fi-fi/sijoittajat/Documents1/2011%20Sijoittajat/Vuosikertomus/Cargotec\\_Vuosikertomus\\_2011%20%282%29.pdf](http://www.cargotec.com/fi-fi/sijoittajat/Documents1/2011%20Sijoittajat/Vuosikertomus/Cargotec_Vuosikertomus_2011%20%282%29.pdf), haettu 15.3.2013.

Citycon Oyj: Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2011, [http://www.citycon.fi/UserFiles/citycon\\_2010/File/Citycon\\_Vuosikertomus\\_2011\\_FI.pdf](http://www.citycon.fi/UserFiles/citycon_2010/File/Citycon_Vuosikertomus_2011_FI.pdf), haettu 15.3.2013.

Elisa Oyj: Vuosikertomus 2011, <http://www.elisa.fi/vuosikertomus2011/>, haettu 15.3.2013.

Fiskars Oyj Abp: Vuosikertomus 2011, [http://www.fiskarsgroup.fi/linked/fi/news/fiskars\\_vsk\\_11\\_low\\_FIN.pdf](http://www.fiskarsgroup.fi/linked/fi/news/fiskars_vsk_11_low_FIN.pdf), haettu 15.3.2013.

Fortum Oyj: Kestävän kehityksen raportti 2011, [http://apps.fortum.fi/gallery/fortum\\_kestavankehityksenraportti\\_2011\\_final.pdf](http://apps.fortum.fi/gallery/fortum_kestavankehityksenraportti_2011_final.pdf), haettu 15.3.2013.

Huhtamäki Oyj: Tilinpäätös ja toimintakertomus 2011, [http://www2.huhtamaki.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1ca461ff-097f-45ea-ad6f-c70d1a240f7b&groupId=162413](http://www2.huhtamaki.fi/c/document_library/get_file?uuid=1ca461ff-097f-45ea-ad6f-c70d1a240f7b&groupId=162413), haettu 15.3.2013.

Kemira Oyj: Vuosikertomus 2011, [http://www.kemiravuosikertomus2011.fi/files/kemira\\_ar2011/latauskirjasto/Kemira\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](http://www.kemiravuosikertomus2011.fi/files/kemira_ar2011/latauskirjasto/Kemira_vuosikertomus_2011.pdf), haettu 15.3.2013.

Kesko Oyj: Keskon vuosi 2011, [http://www.kesko.fi/PageFiles/19190/Keskon\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](http://www.kesko.fi/PageFiles/19190/Keskon_vuosikertomus_2011.pdf), haettu 15.3.2013.

Kone Oyj: Yritysvastuuraportti 2011, <http://www.kone.com/corporate/SiteCollectionDocuments/cr/yritysvastuuraportti-2011.pdf>, haettu 15.3.2013.

Konecranes Oyj: Vuosikertomus 2011,

[http://www.konecranes.com/sites/default/files/download/plugin-kc\\_ar\\_2011\\_fi\\_0.pdf](http://www.konecranes.com/sites/default/files/download/plugin-kc_ar_2011_fi_0.pdf),

haettu 15.3.2013.

Metso Oyj: Vuosikertomus 2011,

[http://www.metso.com/corporation/ir\\_eng.nsf/WebWID/WTB-120307-2256F-](http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-120307-2256F-8A137/$File/metso_annual_report_2011_finnish.pdf)

[8A137/\\$File/metso\\_annual\\_report\\_2011\\_finnish.pdf](http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-120307-2256F-8A137/$File/metso_annual_report_2011_finnish.pdf), haettu 15.3.2013.

Neste Oil Oyj: Vuosikertomus 2011, [http://ir-](http://ir-service.funkton.com/view/agppci1zZXJ2aWNlchYLEg5GaWxlQXR0YWNobWVudBjUmVAM)

[service.funkton.com/view/agppci1zZXJ2aWNlchYLEg5GaWxlQXR0YWNobWVudBjU](http://ir-service.funkton.com/view/agppci1zZXJ2aWNlchYLEg5GaWxlQXR0YWNobWVudBjUmVAM)

[mVAM](http://ir-service.funkton.com/view/agppci1zZXJ2aWNlchYLEg5GaWxlQXR0YWNobWVudBjUmVAM), haettu 15.3.2013.

Nokian Renkaat Oyj: Vuosikertomus 2011,

[http://www.nokianrenkaat.fi/files/nokiantyres/Vuosikertomukset\\_fi/Nokian\\_Renkaat\\_Vuo](http://www.nokianrenkaat.fi/files/nokiantyres/Vuosikertomukset_fi/Nokian_Renkaat_Vuo)

[sikertomus\\_2011\\_FI\\_lowres.pdf](http://www.nokianrenkaat.fi/files/nokiantyres/Vuosikertomukset_fi/Nokian_Renkaat_Vuosikertomus_2011_FI_lowres.pdf), haettu 15.3.2013.

Nordea Bank AB: Toiminta vuonna 2011,

[http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-](http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/Summary_FI_2011.pdf)

[%20fi/Investor%20Relations/Summary\\_FI\\_2011.pdf](http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/Summary_FI_2011.pdf), haettu 15.3.2013.

Orion Oyj: Vuosikertomus 2011, [http://ar2011.orion.fi/filebank/387-](http://ar2011.orion.fi/filebank/387-Vuosikertomus_2011.pdf)

[Vuosikertomus\\_2011.pdf](http://ar2011.orion.fi/filebank/387-Vuosikertomus_2011.pdf), haettu 15.3.2013.

Outokumpu Oyj: Taloudellinen katsaus 2011,

[http://www.outokumpu.com/SiteCollectionDocuments/Taloudellinen\\_katsaus\\_2011.pdf](http://www.outokumpu.com/SiteCollectionDocuments/Taloudellinen_katsaus_2011.pdf),

haettu 15.3.2013.

Outotec Oyj: Tilinpäätös 2011,

[http://www.outotec.com/Global/Investors/2011/Financialreporting/Tilinp%C3%A4%C3%](http://www.outotec.com/Global/Investors/2011/Financialreporting/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_2011_final.pdf)

[A4t%C3%B6s\\_2011\\_final.pdf](http://www.outotec.com/Global/Investors/2011/Financialreporting/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_2011_final.pdf), haettu 15.3.2013.

Pohjola Pankki Oyj: Vuosikatsaus 2011, [http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2011/filebank/4468-Pohjola\\_Pankki\\_Oyj\\_Vuosikatsaus2011.pdf](http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2011/filebank/4468-Pohjola_Pankki_Oyj_Vuosikatsaus2011.pdf), haettu 15.3.2013.

Sampo Oyj: Vuosikertomus 2011, <http://vuosikertomukset.sampo.com/#!year-2011>, haettu 15.3.2013.

Sanoma Oyj: Sanoma view 2011, [http://www.sanoma.fi/content/download/6974/241060/version/4/file/Sanoma\\_View\\_2011\\_FI.pdf](http://www.sanoma.fi/content/download/6974/241060/version/4/file/Sanoma_View_2011_FI.pdf), haettu 15.3.2013.

Sponda Oyj: Vuosikertomus 2011, [http://annualreport2011.sponda.fi/files/ar2011sponda/Materialbank/Sponda\\_vuosikertomus2011.pdf](http://annualreport2011.sponda.fi/files/ar2011sponda/Materialbank/Sponda_vuosikertomus2011.pdf), haettu 15.3.2013.

Stockmann Oyj Abp: Vuosikertomus 2011, <http://www.stockmangroup.fi/documents/10157/34898/Stockmann+Annual+Report+2011+FIN.pdf>, haettu 15.3.2013.

Stora Enso Oyj: Rethink 2011, [http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/Stora\\_Enso\\_Rethink\\_2011\\_FI.pdf](http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/Stora_Enso_Rethink_2011_FI.pdf), haettu 15.3.2013.

TeliaSonera AB: Vuosikertomus 2011, [http://www.teliasonera.com/Documents/Reports/2011/AnnualReports/ts\\_ar2011\\_fin.pdf?eplanguage=fi](http://www.teliasonera.com/Documents/Reports/2011/AnnualReports/ts_ar2011_fin.pdf?eplanguage=fi), haettu 15.3.2013.

Tieto Oyj: Taloudellinen katsaus 2011, [http://www.tieto.com/sites/default/files/migrated/documents/TIETO\\_TP\\_2011\\_web.pdf](http://www.tieto.com/sites/default/files/migrated/documents/TIETO_TP_2011_web.pdf), haettu 15.3.2013.

UPM-Kymmene Oyj: Vuosikertomus 2011,  
<http://www.upm.com/FI/SIJOITTAJAT/Raportit-ja-esitykset/2011/Documents/UPMVuosikertomus2011Tulostusversio.pdf>, haettu 15.3.2013.

Wärtsilä Oyj Abp: Vuosikertomus 2011,  
[http://www.annualreport2011.wartsila.com/files/wartsila\\_2011/Downloads/Wartsila\\_Vuosikertomus\\_2011.pdf](http://www.annualreport2011.wartsila.com/files/wartsila_2011/Downloads/Wartsila_Vuosikertomus_2011.pdf), haettu 15.3.2013.

YIT Oyj: Vuosikatsaus 2011,  
<http://yit.materialbank.net/NiboWEB/YIT/showCartPublicContent.do?uuid=3168822&random=49732&lang=en>, haettu 15.3.2013.