

**J Y V Ä S K Y L Ä N Y L I O P I S T O**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**SUOMALAISTEN METSÄYHTIÖIDEN  
TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUSTEN  
SIDOSRYHMÄPAINOTUKSISSA TAPAHTUNEET  
MUUTOKSET VUOSINA 1990 – 2004**

Laskentatoimi

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2006

Laatija: Mikko Mukari

Ohjaaja: Marko Järvenpää

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Tekijä<br>Mikko Mukari  |                                   |
| Työn nimi<br>Suomalaisten metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksissa tapahtuneet muutokset vuosina 1990 – 2004  |                                   |
| Oppiaine<br>Laskentatoimi   | Työn laji<br>Pro gradu -tutkielma |
| Aika<br>Huhtikuu 2006   | Sivumäärä<br>99                   |
| <b>Tiivistelmä – Abstract</b><br><br><p>Tässä tutkimuksessa keskityttiin analysoimaan suomalaisten metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksissa tapahtuneita muutoksia. Tarkasteltu aikaväli käsitti vuodet 1990 – 2004. Tutkimuksen kohdeyrityksinä olivat Suomen tämän hetken kolme suurinta metsäyhtiötä sekä niiden tärkeimmät edeltäjäyhtiöt tarkastellulla aikavälillä. Tutkimusaineisto koostui yhteensä 51 toimitusjohtajan katsauksesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällön analyysia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että omistajien, henkilökunnan ja rahoittajien asemat korostuivat selvästi metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa tarkastellun aikavälin aikana. Vastaavasti yhteiskunnan ja ympäristön asemat heikentyivät tutkimuksen loppua kohti. Tutkimuksen sivuongelmana oli tutkia, miten muutokset metsäyhtiöiden kannattavuudessa vaikuttavat toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksiin. Saadut tulokset osoittivat, että vahvimmat yhtymäkohdat metsäyhtiöiden kannattavuuden ja toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotusten välillä olivat rahoittajien kanssa. Rahoittajien painotusosuuksien ja metsäyhtiöiden kannattavuuden välillä löydettiin yhteensä neljä erilaista yhtymäkohtaa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suomalaisten metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotukset ovat muuttuneet varsin merkittävästi. Valitettavasti käytetty tutkimusmenetelmä ei kuitenkaan antanut vastausta siihen, ovatko nämä muutokset olleet metsäyhtiöiden tietoisia viestintävalintoja vai yritysten vuosiraportoinnin kehittymisen myötä tapahtuneita luonnollisia muutoksia.</p> |                                   |
| <b>Asiasanat</b><br>sidosryhmät, sidosryhmäpainotus, sisällön analyysi, toimitusjohtajan katsaus, vuosikertomus   |                                   |
| <b>Säilytyspaikka</b><br>Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta  |                                   |

# SISÄLLYS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa .....  | 1         |
| 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....   | 1         |
| 1.3 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen rajausta .....   | 2         |
| 1.4 Tutkimusmenetelmä ja sen käytännön toteutus .....  | 4         |
| 1.5 Aikaisemmat tutkimukset .....  | 5         |
| <b>2 SIDOSRYHMÄT VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN OHJAAJINA.....</b>                                    | <b>10</b> |
| 2.1 Yrityksen sidosryhmät.....   | 10        |
| 2.2 Sidosryhmäajattelu .....   | 12        |
| 2.3 Sidosryhmäjohtaminen.....  | 15        |
| 2.4 Sidosryhmävuoropuhelu .....  | 17        |
| 2.5 Välittävä johtaminen ja vastuullinen liiketoiminta .....                                       | 19        |
| 2.6 GRI – Global Reporting Initiative .....  | 23        |
| <b>3 VUOSIKERTOMUS – KOVA TIETOPAKETTI VAI MAINOSLEHTINEN?.....</b>                                | <b>33</b> |
| 3.1 Vuosikertomus.....   | 33        |
| 3.2 Vuosikertomusnarratiivit - Toimitusjohtajan katsaus .....                                      | 37        |
| 3.3 Kausaalinen päättely vuosikertomusnarratiiveissa .....   | 41        |
| <b>4 SIDOSRYHMÄPAINOTUSTEN MUUTOKSET 1990 – 2004.....</b>  | <b>48</b> |
| 4.1 1990 – 1994 .....  | 50        |
| 4.1.1 Enso-Gutzeit Oy .....  | 50        |
| 4.1.2 Kymmene Oy.....  | 53        |
| 4.1.3 Metsä-Serla Oy.....  | 56        |
| 4.1.4 Yhtyneet Paperitehtaat Oy.....   | 59        |
| 4.2 1995 – 1999 .....  | 62        |
| 4.2.1 Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy ja Stora Enso Oyj .....   | 62        |
| 4.2.2 Metsä-Serla Oy.....  | 65        |
| 4.2.3 Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja UPM-Kymmene Oyj.....                                | 69        |
| 4.3 2000 – 2004 .....  | 72        |
| 4.3.1 Stora Enso Oyj .....   | 72        |
| 4.3.2 Metsä-Serla Oy ja M-real Oyj .....   | 76        |
| 4.3.3 UPM-Kymmene Oyj .....  | 79        |
| <b>5 YHTEENVETO SIDOSRYHMÄPAINOTUKSISSA VUOSINA 1990 – 2004<br/>TAPAHTUNEISTA MUUTOKSISTA.....</b> | <b>84</b> |
| 5.1 Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy ja Stora Enso Oyj.....  | 84        |
| 5.2 Metsä-Serla Oy ja M-real Oyj .....   | 86        |
| 5.3 Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja UPM-Kymmene Oyj .....                                 | 88        |
| 5.4 Kaikki yhtiöt.....   | 90        |
| 5.5 Kannattavuus ja sidosryhmäpainotukset .....  | 92        |
| <b>6 POHDINTA.....</b>   | <b>95</b> |
| <b>LÄHTEET .....</b>   | <b>97</b> |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomalainen metsäteollisuus on käynyt viimeisen 20 vuoden aikana läpi voimakkaan rakennemuutoksen. Useat yritysjärjestelyt sekä fuusiot ovat muuttaneet merkittävästi suomalaisen metsäteollisuuden kenttää. Myös tähän tutkimukseen osallistuvilla yrityksillä on ollut voimakas rooli tämän kehityskulun taustalla. Tutkimuksen yrityksistä mm. Stora Enso Oyj aloitti toimintansa joulukuussa 1998, kun Enso Oy ja ruotsalainen Stora Ab yhdistyivät. Enso Oy aloitti toimintansa 1.5.1996, kun Enso-Gutzeit Oy ja Veitsiluoto Oy fuusioituivat. Tätä aikaisemmin Enso Oy oli toiminut vuodesta 1928 lähtien nimellä Enso-Gutzeit Oy. ([www.storaenso.com](http://www.storaenso.com).) UPM-Kymmene Oyj syntyi syksyllä 1995, kun Kymmene Oy, Repola Oy ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy yhdistyivät. Virallisesti uusi yhtiö aloitti toimintansa myös 1.5.1996. ([www.upm-kymmene.com](http://www.upm-kymmene.com).) M-real Oyj on ollut virallisesti olemassa vuodesta 2001 alkaen, kun Metsä-Serla Oy vaihtoi nimensä M-real Oyj:ksi. Metsä-Serla Oy aloitti toimintansa vuonna 1986, kun Metsäliiton Teollisuus Oy sekä G.A. Serlachius Oy yhdistyivät. ([www.m-real.com](http://www.m-real.com).)

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa perehdytään selvittämään suomalaisten metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten informaation sisällön muutosta ja kehitystä suhteessa yritysten sidosryhmiin. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkasteltavien metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksissa tapahtuneisiin muutoksiin. Käsitteellä *sidosryhmäpainotus* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, miten tutkimuksessa analysoitavien yritysten sidosryhmien asema ja/tai rooli ovat muuttuneet tutkimuksessa tarkasteltavien yritysten toimitusjohtajan katsauksissa. Tutkimuksen pääongelmat ovat:

- Ovatko suomalaisten metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotukset muuttuneet?
- Miten sidosryhmäpainotukset ovat muuttuneet?

Tutkimusta täydentävänä sivuongelmana on:

- Onko kannattavuuden muutoksilla vaikutusta metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksiin?

Edellä mainittujen pääongelmien avulla pyritään aluksi selvittämään tarkasteltavien yritysten toimitusjohtajan katsauksia analysoimalla, ovatko sidosryhmäpainotukset muuttuneet tutkittavissa yrityksissä tarkasteltavalla aikavälillä. Eroavaisuuksien ilmetessä, pyritään selvittämään, miten sidosryhmien asema sekä rooli ovat muuttuneet, vertailemalla poikkeamia tarkasteltavan ajanjakson muihin vuosiin sekä tutkimuksen muihin yrityksiin. Sidosryhmäpainotuksissa tapahtuneita muutoksia tullaan vertaamaan yritysten kannattavuuskehitykseen. Kannattavuutta mitataan liikeulosprosentilla.

(1) Liikeulosprosentti ([www.balanceconsulting.fi](http://www.balanceconsulting.fi))

$$\frac{\text{Liikeulos}}{\text{Liikevaihto}} * 100$$

Yritystutkimusneuvottelukunta on määrittänyt seuraavat ohjearvot liikeulosprosentille: (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 57)

|          |           |
|----------|-----------|
| yli 10 % | hyvä      |
| 5 – 10 % | tydyttävä |
| alle 5 % | heikko    |

Kannattavuuden huomioiminen tuo tutkimukseen hedelmällisen lisänäkökulman ja sen toivotaan tuovan tutkimukseen lisää syvyyttä sekä mahdollistamaan sidosryhmäpainotuksissa tapahtuneiden muutosten perusteellisemmän analysoinnin.

### 1.3 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään Suomen kolmen suurimman metsäyhtiön sekä niiden edeltäjäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa tapahtuneiden sidosryhmäpainotusten muutosten tutkintaan sekä analysointiin. Tutkittavaksi toimialaksi valittiin metsäteollisuus,

koska huolimatta siitä, että metsäteollisuus on yksi Suomen talouden kulmakivistä millä tahansa mittarilla mitattuna, niin metsäteollisuus on myös huomattavan homogeeninen teollisuudenala, missä muutamat päätoimijat edustavat koko teollisuuden alan nykytilaa sekä kehitystä. Täten valitsemalla tutkittavaksi toimialaksi metsäteollisuus ja sen kolme suurinta yhtiötä sekä niiden edeltäjäyhtiöt, tutkimuksen otos on varsin edustava ja tutkimuksen tulokset ovat todennäköisesti helpommin yleistettävissä koko toimialaa koskeviksi, kuin jollain muulla suomalaisella toimialalla.

Tutkimusaikaväliksi valittiin viimeisin viidentoista vuoden yhtenäinen jakso, eli vuodet 1990 – 2004. Tämä jakso sisältää niin nykyisten Helsingin Arvopaperipörssin päälistalla noteerattujen yhtiöiden vuosikertomuksia, kuin myös aikaisemmin vielä 1990-luvulla vaikuttaneiden, sittemmin fuusioiden myötä julkisuudesta hävinneiden yhtiöiden, kuten Enso-Gutzeit Oy:n, Enso Oy:n, Kymmene Oy:n, Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n sekä Metsä-Serla Oy:n vuosikertomuksia. Tutkimusaikaväli on melko pitkä, mutta se valittiin tarkoituksella, jotta saadut tulokset kykenisivät mahdollisimman hyvin peilaamaan tarkasteltujen yhtiöiden toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksissa tapahtuneita muutoksia. 1980- ja 1990-luvuilla metsäteollisuudessa tapahtuneiden rakennemuutosten johdosta tutkimuksessa tarkastellaan yhteensä kahdeksaa eri aikakautena toiminutta yhtiötä, joita ovat: Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy, Stora Enso Oyj, Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy, UPM-Kymmene Oyj, Metsä-Serla Oy sekä M-real Oyj.

Tutkimuksesta rajattiin ulos mm. Enso Oy:n kanssa vuonna 1998 fuusioitunut ruotsalainen Stora Ab yhtiön ulkomaalaisuudesta johtuvan erilaisen yrityskulttuurin vuoksi, sekä Repola Oy, joka oli yksi UPM-Kymmene Oyj:n muodostaneista yhtiöistä. Repola Oy rajattiin tutkimuksesta ulos yhtiön koon pienuuden aiheuttaman merkitsemättömyyden johdosta. Yhteensä tutkimusaineisto käsittää kaiken kaikkiaan 51 toimitusjohtajan katsausta.

Päätös, miksi haluttiin tutkia juuri toimitusjohtajan katsauksia, perustui kahteen asiaan: Ensinnäkin toimitusjohtajan katsaukset ovat yritysjohdon näkemyksiä yrityksen kuluneesta vuodesta, joissa johto arvioi yrityksen taloudellisen toiminnan tuloksellisuutta sekä muita toimintoja. Toimitusjohtajan katsauksissa ei keskitytä ainoastaan menneen tilikauden analysointiin, vaan toimitusjohtajan katsauksissa tarjotaan myös kattava yhteenveto tulevaisuuden näkemyksistä. Toimitusjohtajan katsauksilla on merkittävä rooli myös sijoituspäätösten avustamisessa ja ne ovat vuosikertomusten luetuin yksittäinen osa

(Clatworthy & Jones, 2003, 171; Hyland, 1998, 224). Toiseksi toimitusjohtajan katsaus on vapaaehtoinen ja vapaamuotoinen tilinpäätösdokumentti, toisin kuin muut lakisääteiset tilinpäätösdokumentit, joiden muoto ja anti ovat tarkkaan laissa määriteltyjä.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä ja sen käytännön toteutus**

Tutkimusmenetelmänä toimitusjohtajan katsausten analysoinnissa käytettiin sisällön analyysia. Sisällön analyysillä tarkoitetaan tekstin jakamista osiin, kuten lauseisiin tai virkkeisiin. Kun teksti on ensin jaettu osiin, luetaan teksti uudelleen läpi ja jaetaan lauseet tai virkkeet niiden sisällön perusteella niitä vastaaviin tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin. Nämä kokonaisuudet on määritelty tarkkojen ennalta laadittujen sääntöjen perusteella, jotka yhdistävät lauseet tai virkkeet niiden sisällön perusteella johonkin yrityksen toimintaa tai tapahtumaa vastaavaan asiayhteyteen. (Aerts, 2005, 500.) Kaksi tyypillisintä sisällön analyysin lähestymistapaa ovat muotoon perustuva, ns. objektiivinen analyysi, joka tarkoittaa rutiininomaista sanojen tai lauseiden laskentaa sekä tarkoitukseen perustuva ns. subjektiivinen analyysi, joka keskittyy tekstissä ilmenevien teemojen tutkintaan (Smith & Taffler, 2000, 627).

Weberin (1990, 37) mukaan sanojen ja lauseiden laskentaan perustuvat sisällön analyysitutkimukset ovat luotettavampia kuin teema-analyysit. Krippendorff (1980, 63) huomauttaa kuitenkin, että teema-analyysien käyttö sisällön analyysitutkimuksissa saattaa olla perustellumpaa sen käyttöön liittyvistä vaikeuksista huolimatta sellaisissa teksteissä, jotka sisältävät paljon piilotettuja viestejä ja merkityksiä. Smithin ja Tafflerin (2000, 638) mukaan muotoon perustuvat sisällön analyysitutkimukset sisältävät myös harkinnanvaraisia ominaisuuksia mm. avainsanojen määrittämisessä sekä sanojen ja lauseiden sijoittamisessa niille määritettyihin semanttisiin kenttiin. Tästä huolimatta muotoon perustuvat sisällön analyysitutkimukset sisältävät merkittävästi vähemmän tutkijan harkinnanvaraisuuden varaan jääviä ominaisuuksia kuin teema-analyysit. Weber (1990, 62) korostaa kuitenkin, että huolimatta siitä, kuinka huolellisia tutkijat ovat, sisällön analyysitutkimukset sisältävät aina tietyn määrän subjektiivisuutta, koska ne ovat riippuvaisia tutkijoiden henkilökohtaisista tulkinnoista.

Sisällön analyysi on erittäin työläs aineiston analysointitekniikka kolmesta eri syystä: Ensinnäkin on erittäin vaikeaa kehittää luotettava sisällön teemaluokkien määrittelyjärjestelmä. Toiseksi, kun luotettava teemaluokkien määrittelyjärjestelmä on kyetty kehittämään, on itse prosessi erittäin paljon aikaa vievää, koska jokainen tekstin osa joudutaan määrittelemään erikseen. Kolmanneksi kaikki tekstit tulee käydä läpi kahteen kertaan tutkimuksen reliabiliteetin parantamiseksi. Näistä kolmesta syystä johtuen sisällön analyysitutkimusten aineistot ovat yleensä varsin pieniä, käsittäen alle sata yritystä. (Abrahamson & Amir, 1996, 1163.) Yksi sisällön analyysin vahvuuksista tutkimustekniikkana verrattuna esimerkiksi kartoitustutkimukseen on se, että se kykenee mittaamaan aitoa käyttäytymistä, kun taas kartoitustutkimus keskittyy siihen, miten ihmiset kuvailevat omaa käyttäytymistään (Kohut & Segars, 1992, 12).

Tämän tutkimuksen teemaluokiksi valittiin yrityksen sidosryhmät, jotka määritellään tarkemmin tutkimuksen neljännessä luvussa. Tutkimuksessa tarkasteltujen yritysten toimitusjohtajan katsaukset jaettiin pienempiin luokitusyksikköihin siten, että jokainen yksittäinen lause muodosti oman yksittäisen kokonaisuutensa. Kaikki toimitusjohtajan katsausten yksittäiset lauseet kategorioitiin niiden sisältämän informaation perusteella yhteen tai useampaan sidosryhmien muodostamiin teemaluokkiin. Lauseet, joita ei yksinkertaisesti niiden sisältämän informaation perusteella kyetty kategorioida mihinkään sidosryhmään, muodostivat ns. *muut* -ryhmän.

Yksittäisiä luokitusyksiköjä, eli lauseita toimitusjohtajan katsauksissa oli yhteensä yhtä paljon, kuin niitä laskennallisesti kyettiin määrittelemään. Useat lauseet tuottivat kuitenkin useampia *osumia*, koska samainen lause saattoi sisällöltään liittyä useampaan sidosryhmään. Koska yksittäinen lause saattoi tuottaa useampia osumia eri sidosryhmien kanssa, laskettiin sidosryhmän *painotusprosentti* jakamalla sidosryhmän saama osumamäärä toimitusjohtajan katsauksen kokonaisosumamäärällä. Täten kyettiin laskemaan painotusprosenttiosuudet jokaisella sidosryhmälle.

## 1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Vuosikertomusnarratiiveja on tutkittu viimeisten 20 vuoden aikana varsin kattavasti. Suomessa vuosikertomusnarratiiveihin liittyvä tutkimus on jäänyt melko vähäiseksi, mutta



kansainvälisesti aihepiiri on ollut laajemman mielenkiinnon kohteena. Yhdysvaltalaiset tieteenharjoittajat ovat hallinneet alan tutkimusta, mutta mukana on ollut muutamia varteenotettavia eurooppalaisiakin kollegoja. Tutkimusten näkökulmat ovat vaihdelleet hyvin paljon. Pääsuuntauksia ovat olleet mm. yritysjohtajien kausaalinen päättely vuosikertomusnarratiiveissa, vuosikertomusnarratiivien luettavuuden ja menestyksen välinen yhteys sekä yritysten konkurssiin ajautumisen ennustaminen vuosikertomusnarratiiveista ilmenevien raportointisävyjen perusteella. Seuraavaksi esitellään lyhyesti muutamia kotimaisia - ja kansainvälisiä alan julkaisuja vuosien varrelta.

Suomessa vuosikertomuksia käsittelevää tutkimusta on harjoittanut mm. Tuominen (1984). Tuominen käsitteli julkaisussaan pörssiyhtiöiden vuosikertomusten informaatioarvoa ja sen kehitystä vuodesta 1976 vuoteen 1980 osakkeenomistajien sekä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusaineistona hänellä oli 42 yrityksen vuosikertomukset, joista kymmenen oli kaupan alan yrityksiä ja 32 yritystä edusti teollisuutta. Tuominen jakoi yritysten vuosikertomusinformaation neljään eri sisältöluokkaan, joita olivat: toiminta-, tilinpäätös-, osakkeenomistaja- ja henkilöstöinformaatio. Tutkimuksen perusteella yritysten julkaisema vuosikertomusinformaatio kehittyi sekä parantui tarkastellun ajanjakson aikana. Hyviä vuosikertomuksia julkaisivat mm. pitkälle laitostuneet yritykset, joilla oli paljon henkilökuntaa liikevaihtoon verrattuna, yritykset, joiden osakkeet olivat tiiviin julkisen vaihdannan kohteena sekä yritykset, joilla oli laaja omistuspohja.

Kohut ja Segars (1992) tutkivat hyvin ja huonosti menestyvien yritysten toimitusjohtajan katsauksia löytääkseen säännönmukaisuuksia, jotka leimasivat tutkittujen yritysten viestintää. Analyysi, joka käsitti Fortune 500 listan 25 parhaiten ja huonoiten menestynyttä yritystä oman pääoman tuotolla mitattuna, paljasti kuusi vallitsevaa teemaa, jotka leimasivat tutkittujen yritysten viestintää. Nämä teemat olivat: ympäristö, kasvu, toimintafilosofia, markkinat ja tuotteet, epäedullinen talousinformaatio sekä suotuisa talousinformaatio. Tulokset osoittivat, että hyvin ja huonosti menestyvät yritykset kyettiin luokittelemaan sen perusteella, mitä teemoja ne painottivat toimitusjohtajan katsauksissaan. Tutkijoiden tekemät havainnot todistivat myös sen, että yrityksen menestys vaikuttaa siihen, miten yritykset raportoivat kuluneen tilikauden toiminnasta toimitusjohtajan katsauksissaan.

Subramanian, Insley ja Blackwell (1993) testasivat tutkimuksessaan vuosikertomusten luettavuuden ja menestyksen välistä yhteyttä. Tutkimus käsitti 60 toimitusjohtajan katsausta,

jotka analysoitiin tietokoneellisesti. Kaikki tutkitut yritykset olivat listattuina New Yorkin arvopaperipörssissä. Tutkimus paljasti, että hyvin menestyneiden yritysten vuosikertomukset olivat helpommin luettavissa kuin huonosti menestyneiden yritysten. Tämä havainto oli yhdenmukainen myös aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Smith ja Taffler (1992, 86) osoittivat tutkimuksessaan, että yritysten menestys ja vuosikertomusten luettavuus olivat yhteydessä toisiinsa. Hyvin menestyneet yritykset käyttivät vuosikertomuksissaan huomattavasti enemmän vahvoja kielikuvia ja selkeitä lauserakenteita, kuin huonosti menestyneet yritykset.

Abrahamson ja Amir (1996) tutkivat tietokoneavusteisesti sisällön analyysin keinoin toimitusjohtajan katsauksia. Heidän tutkimuksensa erosi edeltäjistään varsin mittavan aineiston vuoksi. Abrahamsonin ja Amirin aineisto koostui New Yorkin arvopaperipörssissä listattujen yritysten vuosien 1987 – 1988 tilinpäätöksistä ja käsitti kaiken kaikkiaan 2680 toimitusjohtajan katsausta. Tutkijat keskittyivät toimitusjohtajan katsauksissa olleisiin yritysten kannalta negatiivisiin sanoihin, kommentteihin ja lausuntoihin. Heidän päätarkoituksena oli tutkia, sisältävätkö toimitusjohtajan katsaukset ainoastaan menneisiin tapahtumiin keskittyvää informaatiota, vai löytyykö toimitusjohtajan katsauksista myös informaatiota, jonka perusteella voisi luokitella tulevaisuudessa menestyvät ja epäonnistuvat yritykset. Abrahamsonin ja Amirin tulokset paljastivat, että yritysten toimitusjohtajan katsaukset sisältävät arvokasta informaatiota yritysten tulevan menestyksen arvioinnin kannalta, eivätkä ne keskity ainoastaan menneiden tapahtumien analysointiin. Heidän tuloksensa todistivat myös toimitusjohtajan katsausten sisältämän informaation merkityksen tärkeyden sijoittajille sekä korostivat sanalliseen muotoon laaditun tilinpäätösinformaation asemaa muun kvantitatiivisen ja numeerisen tilinpäätösinformaation ohella.

Smith ja Taffler (2000) tutkivat toimitusjohtajan katsausten ja konkurssien välistä yhteyttä. Tutkimus selvitti kyetäänkö toimitusjohtajan katsauksista tehdyillä kahdella erityyppisellä sisällön analyysimenetelmällä selvittämään yritysten riskiä ajautua konkurssiin. Aineisto koostui Lontoon arvopaperipörssissä listatuista yrityksistä, jotka olivat ajautuneet konkurssiin vuosien 1978 – 1985 välisenä aikana. Tutkimus osoitti, että toimitusjohtajan katsauksilla on merkittävä yhteys yritysten konkurssien ennustamisessa. Heidän tuloksensa todistivat myös sen, että toimitusjohtajan katsaukset sisältävät tärkeää tulevaisuusinformaatiota, eivätkä ne ole pelkästään kuluneen vuoden tapahtumien raportointivälineitä.

Clatworthy ja Jones (2003) tutkivat brittiläisten yritysten vuosikertomuksia. He keskittyivät tutkimuksessaan analysoimaan 50 parhaiten ja 50 huonoiten menestyneiden yritysten toimitusjohtajan katsauksia. Yritykset jaettiin hyvin - ja huonosti menestyneisiin sillä perusteella, miten niiden voitto ennen veroja oli kehittynyt prosentuaalisesti viimeisimmällä tilikaudella. Clatworthyn ja Jonesin tutkimus paneutui erityisesti kahteen asiaan: selvittämään toimitusjohtajan katsausten hyvien ja huonojen uutisten määrä sekä esittämässä yrityksissä, joiden voitto oli voimakkaasti noussut tai laskenut viimeisimmän vuoden aikana sekä tarkastelemaan, miten yritysten johtajat perustelivat ja selittivät hyviä ja huonoja uutisia yritysten toimitusjohtajan katsauksissa. Clatworthyn ja Jonesin tekemät havainnot osoittivat, että tutkitut yritykset, niin hyvin, kuin huonosti menestyneet, keskittyivät huomattavasti enemmän toimitusjohtajan katsauksissaan hyvien uutisten raportointiin. Clatworthyn ja Jonesin tulokset olivat johdonmukaisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan yritysten johtajat syyttivät huonosta menestyksestä ympäristötekijöitä ja ottivat kunnian itselleen hyvästä menestyksestä. Clatworthy ja Jones tekivät myös toisen mielenkiintoisen havainnon. Heidän mukaan hyvin menestyneiden yritysten johtajat olivat itsevarmempia toimitusjohtajan katsausten lausunnoissaan, kuin huonosti menestyneiden yritysten johtajat.

Rutherford (2005) analysoi tutkimuksessaan brittiläisten yritysten hallitusten toimintakertomuksia. Rutherfordin aineisto koostui 44 yrityksen hallitusten toimintakertomuksista. Tutkitut yritykset olivat vuoden 1998 Times UK 1000-listalta. Rutherford tutki hallitusten toimintakertomuksia sisällön analyysin keinoin ja tarkasteli tiettyjen sanojen ja sanaryhmien esiintymistä toimintakertomuksissa ja peilasi saatuja tuloksia suhteessa yritysten kannattavuuteen, velkaantuneisuuteen ja kokoon. Rutherford löysi runsaasti todisteita ns. Pollyanna-periaatteen (Matlin & Stang, 1978) olemassaolon tueksi tutkittujen yritysten hallitusten toimintakertomuksista. Pollyanna-periaatteella tarkoitetaan positiivisten sanojen runsaampaa käyttöä suhteessa negatiivisiin sanoihin. Rutherfordin tutkimuksessa tämä ilmeni siten, että tutkitut yritykset viittasivat hallitusten toimintakertomuksissaan huomattavasti useammin esimerkiksi voittoihin kuin tappioihin. Sama linjaus oli havaittavissa myös yritysten viittauksissa varoihin ja velkoihin. Erityisen voimakkaasti tämä oli nähtävissä tappiota tekevissä yrityksissä, jotka viittasivat huomattavasti enemmän voittoihin kuin tappioihin. Erikoiseksi tämän teki se, että tappiota tehneet yritykset viittasivat hallitusten toimintakertomuksissaan yhtä paljon tappioihinsa kuin hyvin menestyneet yritykset, vaikka olisi voinut olettaa, että huonosti menestyneillä yrityksillä olisi ollut enemmän huonojen tulosten selittämistarvetta.

Johdon tavoista perustella ja selitellä yrityksen toimintaa vuosikertomusnarratiiveissa on julkaistu useita aikaisempia tutkimuksia, joissa tarkastellaan toimitusjohtajan katsauksia ja hallitusten toimintakertomuksia sisällön analyysin keinoin. Tällaisia tutkimuksia ovat julkaisseet mm. Bettman ja Weitz (1983); Staw, McKechnie ja Puffer (1983); Salancik ja Meindl (1984); Clapham ja Schwenk (1991) sekä Aerts (1994; 2001; 2005). Näissä tutkimuksissa keskitytään johdon kausaalisen päättelyn ja yritysten menestyksen analysointiin toimitusjohtajan katsauksissa ja hallitusten toimintakertomuksissa. Näihin tutkimuksiin syvennyttään perusteellisemmin vielä myöhemmin tutkielman kolmannessa luvussa.

## 2 SIDOSRYHMÄT VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN OHJAAJINA

### 2.1 Yrityksen sidosryhmät

Rhenman (1964, 27-28) määrittää sidosryhmäkäsitteen seuraavasti:

*”Organisaation sidosryhmiä ovat ne yksilöt ja ryhmät, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä saavuttaakseen omat henkilökohtaiset tavoitteensa, ja joista yritys on riippuvainen oman olemassaolonsa turvaamiseksi.”*

Ahlstedt ja Jahnukainen (1971, 9-10) määrittävät sidosryhmäkäsitteen seuraavasti:

*”Sidosryhmiä ovat ne yksilöt, yksilöjen muodostamat ryhmät ja yhteisöt, jotka ovat osallisia yrityksessä heidän omien kiinnostuksen kohteiden ja tavoitteiden motivoimina, ja jotka täten ovat riippuvaisia yrityksestä ja vastaavasti yritys heistä.”*

Freeman (1984, 46) määrittää sidosryhmäkäsitteen seuraavasti:

*”Sidosryhmät ovat ryhmiä tai yksilöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin organisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa.”*

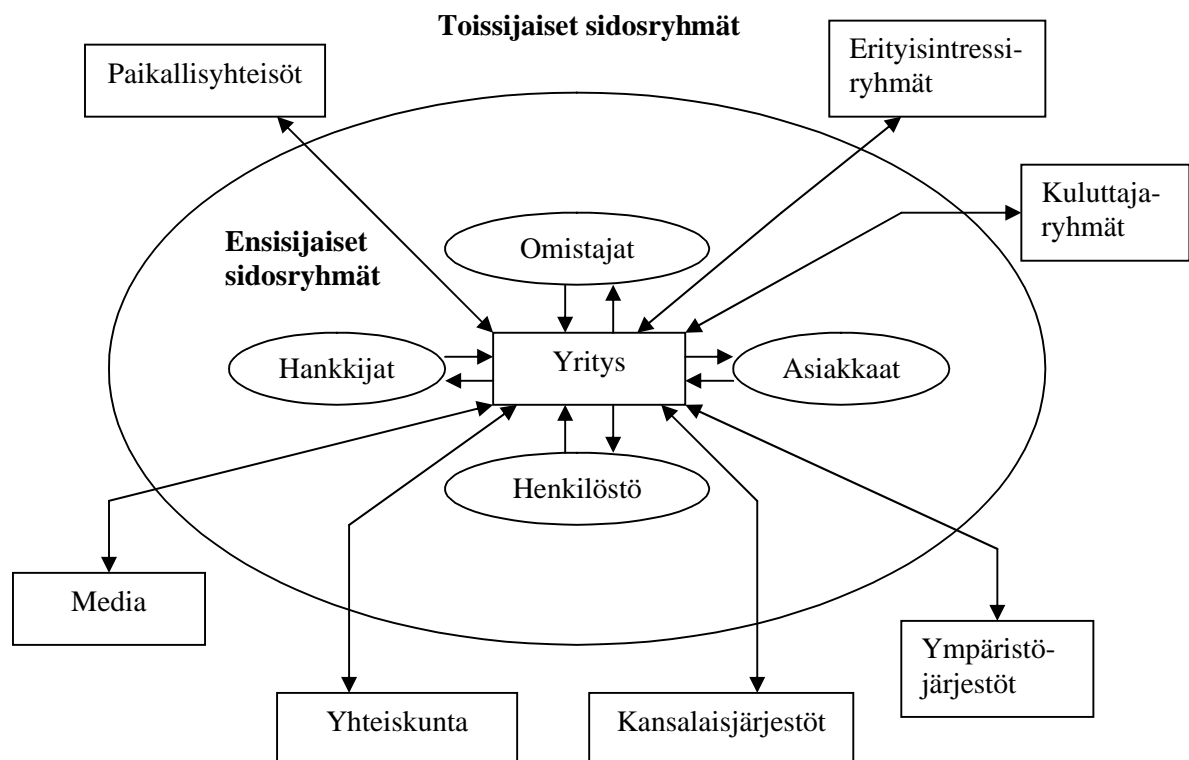
Carroll (1993, 60) määrittää sidosryhmäkäsitteen seuraavasti:

*Sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka on yhdellä tai useammalla omaamallaan panoksella yhteydessä tai vaikuttamassa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen toimintaan. Aivan kuten yrityksen toiminta, päätökset, menettelytavat tai käytännöt saattavat vaikuttaa sidosryhmiin, saattavat myös sidosryhmät vaikuttaa organisaation tekemiin toimiin, päätöksiin, menettelytapoihin sekä käytäntöihin. Sidosryhmien ja organisaatioiden välillä on täten mahdollista olla olemassa kaksisuuntaisen vaikuttamisen vuorovaikutus- tai vaihtosuhde.*

Tiivistettynä, sidosryhmänä voidaan pitää mitä tahansa yksilöä tai ryhmää, joka voi vaikuttaa organisaation toimiin, päätöksiin, menettelytapoihin, käytäntöihin ja tavoitteisiin tai päinvastoin (Carroll, 1993, 60).

Carrollin (1993, 62) mukaan sidosryhmät ovat jaettavissa kahteen eri ryhmään: ensisijaisiin sidosryhmiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat ne, joilla on muodollinen, virallinen tai sopimukseen perustuva suhde yrityksen kanssa. Toissijaisia sidosryhmiä ovat ne, jotka jäävät tämän määrittelyn ulkopuolelle.

KUVIO 1 Ensisijaiset ja toissijaiset sidosryhmät (Carroll, 1993, 65)



Sidosryhmät on mahdollista kategorioida myös yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin tai välittömiin ja välillisiin sidosryhmiin. Välillisiä sidosryhmiä voivat olla erilaiset kansalaisjärjestöt, jotka edustavat jotain tiettyä ihmisryhmittymää, kuten esimerkiksi eläinaktivisteja tai vähemmistökansoja. Laajemmassa mittakaavassa tällaisia sidosryhmiä edustavat esimerkiksi erilaiset viranomaisjärjestöt, toimialajärjestöt ja media. Perusteellisesti laadituista toimintaperiaatteista huolimatta vain harvat yritykset kykenevät systemaattisesti huomioimaan kaikki sidosryhmänsä käytännön toiminnassaan. (Niskala & Tarna, 2003, 53-54.)

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeä tietää, ketkä ovat sen sidosryhmiä. Sidosryhmien määrittäminen onnistuu parhaiten sidosryhmäkartoituksella. Sidosryhmäkartoitus perustuu

sidosryhmäteoriaan, jonka mukaan on olemassa kolmenlaisia sidossuhteita. Sidossuhteet voidaan jakaa seuraavasti: liiketoiminta-, vaikutus- ja moraaliset suhteet. Yrityksen sidosryhmät voidaan määrittää niiden sidossuhteen luonteen perusteella. Sidosryhmiä, jotka määräytyvät liiketoimintasuhteen perusteella ovat mm. yrityksen omistajat ja rahoittajat. Vaikutussuhteen perusteella määräytyviin sidosryhmiin kuuluvat mm. paikallisyhteisöt, ympäristöjärjestöt ja media. Paikallisyhteisöihin kuuluvilla ihmisillä saattaa olla moraalisia suhteita henkilökohtaisten intressiensä johdosta alueella toimivien yritysten kanssa. (Mätäsaho, Niskala & Tuomala, 1999, 32.)

Sidosryhmät, jotka ovat olemassa liiketoimintasuhteen pohjalta omaavat parhaimmat vaikutusmahdollisuudet yritysten toimintaan liittyvissä kysymyksissä, mutta myös vaikutussuhteiden perusteella määräytyvät sidosryhmät, kuten ympäristöjärjestöt ovat kasvavissa määrin saamassa ääniään paremmin kuuluviin. (Mätäsaho et al., 1999, 32.)

## 2.2 Sidosryhmäajattelu

Näsi (1995, 19) määrittää sidosryhmäajattelun käsitteen seuraavasti:

*Sidosryhmäajattelulla tarkoitetaan kykyä nähdä yritys ja sen eri toiminnot sidosryhmäkäsitteiden ja -kysymysten avulla. Ideana on, että ”haltijat”, joilla on ”panoksia”, ovat vuorovaikutussuhteessa yrityksen kanssa, ja tekevät siten sen toiminnan ja olemassaolon mahdolliseksi.*

Sidosryhmäajattelu perustuu ajatukseen sidosryhmien ja yrityksen välisestä panos-vastikesuhteesta. Sidosryhmät luovuttavat oman panoksensa yrityksen käyttöön, mutta asettavat samanaikaisesti omat vaatimuksensa luovuttamilleen panoksille. Yrityksellä ei ole sidosryhmäajattelumallissa omia tavoitteita, vaan kaikki yrityksen tavoitteet perustuvat sidosryhmien vastikeodotuksien täyttämiseen. Yrityksen johdon tehtävä sidosryhmäajatteluun pohjautuvassa yritysmallissa on huolehtia siitä, että sidosryhmien panos-vastikeodotukset pysyvät tasapainossa. Yrityksen johtaminen onkin periaatteessa sidosryhmätasapainon ylläpitoa, joka vaatii johdolta runsaasti sidosryhmien panos-vastikesuhteiden ymmärrystä sekä kykyä muuntaa nämä vastikeodotukset yrityksen omiksi tavoitteiksi. (Näsi, 1995, 100-101.)

KUVIO 2 Yrityksen ja sidosryhmän vuorovaikutussuhde (Ahlstedt &amp; Jahnukainen, 1971, 11)



Sidosryhmien yritysten käyttöön luovuttamat panokset ovat hyvin erityyppisiä, ja niin ovat myös sidosryhmien vaatimat vastikkeet, jotka saattavat olla esimerkiksi rahaa, tavaroita, tietoa, statusta, arvovaltaa tai valtaa. Sen lisäksi, että sidosryhmien vaatimukset vastikkeiden suhteen ovat hyvin erilaisia, saattavat ne olla myös keskenään ristiriidassa. (Näsi, 1995, 100.)

Sidosryhmäajattelulla tarkoitetaan kykyä ymmärtää liiketoiminta yrityksen ja sidosryhmien välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa sidosryhmät luovuttavat oman panoksensa yrityksen käyttöön ja yritys pyrkii toimillaan vastaamaan sidosryhmien asettamiin odotuksiin ja tarpeisiin sidosryhmiä tyydyttävällä intensiteetillä. Jotta yritykset onnistuisivat tässä tehtävässä, tulee niiden olla mahdollisimman hyvin selvillä sidosryhmiensä arvoista ja intresseistä, sillä ainoastaan sidosryhmiensä tarpeiden ehdoilla toimivat yritykset omaavat mahdollisuudet pärjätä pitkällä aikavälillä. (Niskala & Tarna, 2003, 55.)

Sidosryhmäajatteluun perustuvassa yritysmallissa on kyse siitä, että yrityksen johdon tulee nähdä yrityksen sidosryhminä myös muut yksilöt ja ryhmät, kuin vain ne, joilla on materiaalisesti yrityksessä jotain pelissä. Yrityksen johdon on kyettävä näkemään yrityksen sidosryhminä myös sellaiset yksilöt ja ryhmät, jotka eivät ole materiaalisesti luovuttaneet yritykseen käyttöön minkäänlaisia panoksia, mutta jotka kokevat ajatus- ja periaatetasolla olevansa osa yritystä (Carroll, 1993, 62.)



TAULUKKO 1 Teollisuusyrityksen sidosryhmien panoksia ja vastikevaatimuksia (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971, 12)

| Sidosryhmä                   | Panos   | Vastikevaatimus   |
|------------------------------|---|---|
| omistajat                    | oma pääoma, perusidea, riski                  | osingot, toiminnan jatkuvuus  |
| rahoittajat                  | vieras pääoma                                 | korot, sijoituksen turvallisuus   |
| johto                        | työpanos, ammattitaito, asiantuntemus         | palkka, status  |
| työntekijät                  | työpanos, ammattitaito, asiantuntemus         | palkka, sosiaaliedut, tyytyväisyys, vaikuttamismahdollisuudet, työn jatkuvuus |
| asiakkaat                    | tuotteiden ja/tai palveluiden osto            | laadukkaat tuotteet, kohtuulliset hinnat, hyvä palvelu                        |
| tavarantoimittajat           | raaka-aineet, koneet, laitteet                | luotettavuus, jatkuvuus, maksukyky  |
| yhteiskunta (valtio, kunnat) | turvallisuus, lainsäädäntö, julkiset palvelut | verot, korkea työllisyys  |

Sidosryhmäajattelun kahtena ääripäänä voidaan nähdä ns. omistajien voiton maksimointiin perustuva ajattelu sekä vastakkaista suuntausta edustava ns. kaikkien sidosryhmien tarpeiden ja näkemysten yhtäläiseen ja tasapuoliseen huomioonottamiseen pohjautuva ajattelutyyli. Omistajien voiton maksimointiin perustuvassa ajattelussa yrityksen omistajat ovat etusijalla ja heidän tarpeitaan pyritään tyydyttämään kaikkien muiden sidosryhmien tarpeiden kustannuksella. Kaikkien sidosryhmien yhtäläinen ja tasapuolinen huomioiminen perustuu taas sille ajatukselle, että yritykset ovat olemassa ainoastaan sidosryhmiensä kautta tai niitä varten. (Kujala & Kuvaja, 2002, 60-61.)

Koska on mahdotonta, että yritykset kykenisivät tyydyttämään jokaisen sidosryhmän yksittäiset tarpeet, onkin tärkeää, että sidosryhmät luottavat siihen, että yritys käsittelee heidän kaikkien intressit riittävällä huolellisuudella. Hyvä keino sidosryhmien luottamuksen saavuttamiseksi on tarjota sidosryhmille mahdollisuus osallistua yritysten päivittäisten ongelmien ratkaisemiseen. Tämä on mahdollista toteuttaa kahdella eri tavalla: joko informoimalla sidosryhmiä ajankohtaisista asioista esimerkiksi vuosikertomuksissa tai järjestämällä kahdenkeskeisiä neuvottelutilaisuuksia. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 208.)

Yrityksen selviytyminen ja hengissä pysyminen on ammattimaisen johdon tärkein henkilökohtainen tavoite. Tämä tarkoittaa sitä, että johdon on tunnistettava ja ymmärrettävä niitä vaatimuksia, joita sidosryhmät asettavat yrityksen toimintaan luovuttamilleen panoksille ja kyetä mahdollisimman onnistuneesti täyttämään nämä vaatimukset käytännön

toiminnassaan. Tässä toiminnassa onnistuminen on yrityksen johdon ainut keino vähentää yrityksen tulevan toiminnan edellytyksiin liittyviä uhkia. (Näsi, 1995, 101.)

### **2.3 Sidosryhmäjohtaminen**

Yritykset ovat nykyään tekemisissä hyvin erityyppisten ryhmien, kulttuurien, alakulttuurien, organisaatioiden ja instituutioiden kanssa, joiden toimintaa ohjaavat motiivit poikkeavat erittäin paljon toisistaan. Yritysten tarpeista tunnistaa, ymmärtää ja tulla toimeen näiden erityyppisten sidosryhmien kanssa on tullut merkittävä osa yritysten strategista toimintaa ja suunnittelua. Sen lisäksi, että sidosryhmien kirjo on värittynyt entisestään, on sidosryhmistä tullut myös entistä itsetietoisempia sekä vaativampia. Tämän päivän yrityksiltä vaaditaan laatua ja korkeita standardeja, moraalisesti moitteetonta käyttäytymistä sekä avointa tiedottamista kaiken yritykseen liittyvän informaation osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on nykyään analysoitava toimintaympäristönsä huomattavasti huolellisemmin kuin aikaisemmin ollakseen valmiita erilaisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tämän hetken vallitsevat olosuhteet luovat sosiaalisen tarpeen sosiaalisille yritysteorioille ja sidosryhmäteoria on yksi tällainen. (Näsi, 1995, 30-31.)

Sidosryhmäjohtamisen merkitys on kasvanut yritysjohtajien keskuudessa siitä lähtien, kun he ovat käsittäneet kuinka monien eri sidosryhmien tarpeita ja vaatimuksia yritysten on oltava valmis tyydyttämään saavuttaakseen omat tavoitteensa. Epäilemättä osakkeenomistajien edut, kuten hyvän tuloksen tekeminen, yhtiön osakkeen kurssin nostaminen ja tyydyttävän osingon maksaminen kuuluvat edelleen yritysten tärkeimpiin tavoitteisiin, mutta näiden tavoitteiden rinnalle on noussut myös uusia, yritysten sidosryhmien monipuolistumisen myötä rantautuneita tavoitteita ja vaatimuksia, joihin kaikkiin tulee suhtautua samanlaisella vakavuudella ja pyrkiä tyydyttämään ne mahdollisimman hyvin. Sidosryhmäjohtamisen haasteena onkin, että yrityksen ensisijaiset sidosryhmät saavuttaisivat omat tavoitteensa ja yrityksen muita sidosryhmiä kohdeltaisiin eettisesti oikein ja mahdollisimman tyydyttävästi. Näin toimimalla päästäisiin kaikkia osapuolia tyydyttävään tilanteeseen. Tämä ei kuitenkaan aina onnistu, mutta se on yritysjohton oikeutettu tavoite yrittäessään vaalia yrityksen pitkänaikavälin suunnitelmia. (Carroll, 1993, 66.)

Sidosryhmäjohtamisen tärkeimmät tehtävät ovat Carrollin (1993, 66) mukaan:

- kyetä osata kuvaamaan, ketkä ovat yrityksen sidosryhmiä
- kyetä osata ymmärtämään sidosryhmiä
- kyetä osata analysoimaan sidosryhmiä
- kyetä osata johtamaan sidosryhmiä

Sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja sidosryhmäjohtaminen eivät ole uusia teemoja liikkeenjohdossa. Uusiksi kantavaksi teeseiksi ovat nousseet sidosryhmien tarpeet ja näkemykset, sekä niiden huomioonottaminen yritysten johtamisessa ja päätöksenteossa. Tätä ilmiötä ei tulisi nähdä yritysten kehitystä jarruttavana prosessina, vaan mahdollisuutena entistä parempaan yhteistyöhön sidosryhmien välillä sekä kaikkia osapuolia hyödyttävänä liiketoiminnan kehittämistilaisuutena. (Kujala & Kuvaja, 2002, 16-17.)

TAULUKKO 2 Sidosryhmien odotuksia (Näsi, 1995, 111)

| Sidosryhmä         | Odotukset  |
|--------------------|--|
| omistajat          | osingot, tuotot sijoituksille, osakkeiden hintatrendit, mahdollisuus muuttaa osakkeet rahaksi, ilmaisannit, muut osakkeenomistajia koskevat edut, auktoriteetti, arvovalta, jäsenyys hallinnollisissa elimissä |
| tavarantoimittajat | hinnat, pikaiset maksusuoritukset, pysyvyys, jatkuvuus, kasvu  |
| rahoittajat        | lainan hoitokyvyt, luotettavuus, pysyvyys, jatkuvuus, kasvu, sopeutumiskyky, taloudelliset toimintaperiaatteet   |
| työntekijät        | palkka, tunnustus, kunnioitus, työskentely-ympäristö, inspiraatio, varmuus työn jatkuvuudesta ja pysyvyydestä, ylentymismahdollisuudet   |
| asiakkaat          | tuotteiden luotettavuus, tuotekehitys, hinnat, takuut, huolto- ja varaosapalvelut, jatkuvuus   |
| yhteiskunta        | luotettavuus, kansalaisuus, julkiset palvelut, sosiaalinen kehitys, taloudelliset odotukset palkkojen ja verojen suhteen   |

Sidosryhmäjohtaminen on saanut osakseen myös runsaasti kritiikkiä. Yksi kritiikin tärkeimmistä osa-alueista kohdistuu teorian vaikeuksiin kyetä identifioimaan ja arvioimaan yksittäisten sidosryhmien vaateet ja vielä kyetä vastaamaan niihin sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. Kyseinen prosessi on erittäin vaikea ja vaatii paljon aikaa. Sidosryhmien laittaminen keskinäiseen arvojärjestykseen on myös hyvin arveluttavaa, eikä lainkaan helppo tehtävä. Sidosryhmäteoriaan perustuva ajattelu tekee yritysjohtajien päätöksenteosta huomattavasti vaikeampaa. Etenkin sidosryhmien erilaisten tarpeiden ja odotusten priorisoiminen kullakin ajanhetkellä on erittäin haastava tehtävä. Huolimatta sidosryhmäjohtamiseen liitettävistä

vaikeuksista, on se kuitenkin yksi johdonmukaisimmista johtamismalleista tämän päivän dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. (Carroll, 1993, 80.)

## 2.4 Sidosryhmävuoropuhelu

Sidosryhmäajattelu on tavanomaisesti käsitetty toimintana, jossa yritys tai yritysjohto pyrkii hallitsemaan tai johtamaan sidosryhmäsuhteitaan. Sidosryhmien välinen vuoropuhelu tuo sidosryhmäajatteluun uuden lisänäkökulman, jossa on kyse uudeltaisesta kaksisuuntaisesta viestinnästä yritysjohtoon ja sidosryhmien välillä. Ilmiössä on kyse vuorovaikutuksesta ja siitä, että yritysjohto ei ole ainoastaan viestien lähettäjä, vaan myös sidosryhmät voivat viestiä yritysjohtoon päin ja muodostaa vuorovaikutuksellisen suhteen yritysjohtoon kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysjohto on uudessa tilanteessa, jossa se ei ole ainoastaan viestien lähettäjä, vaan myös vastaanottaja. Vastaanottajan rooli merkitsee yritysjohtolle uutta tilannetta, jossa sen tulee kuunnella sidosryhmiensä tarpeita, näkemyksiä ja mielipiteitä sekä pyrkiä ottamaan nämä mahdollisimman hyvin huomioon päätöksenteossaan. (Kujala & Kuvaja, 2002, 70.)

Sidosryhmävuoropuhelusta alettiin ensimmäisen kerran puhua 1990-luvun puolivälissä ns. NGO-organisaatioiden (Non Government Organization) kuten Maailman Luonnonsuojelujärjestön, WWO:n toimesta, mutta myöhemmin myös yksittäisten ylikansallisten yritysten, kuten Body Shopin käynnistämänä. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 208.)

Sidosryhmävuoropuhelua voisi luonnehtia eräänlaiseksi vaihtokaupaksi, jossa yritykset pyrkivät hyötymään sidosryhmien erikoisosaamisesta ja resursseista ja vastaavasti sidosryhmät pyrkivät tyydyttämään omia tarpeitaan yritysten avulla. Transaktio toimii, jos molempien osapuolten odotukset täyttyvät tasapuolisesti. Jos vuoropuhelu sidosryhmien välillä ei luonnistu, on vaarana ajautua erilaisiin sidosryhmien välisiin kriiseihin, jotka voivat pahimmissa tapauksissa aiheuttaa säröjä yritysten imagoon tai tuottaa taloudellisia tappioita. (Kujala & Kuvaja, 2002, 85.)

Sidosryhmävuoropuhelun onnistumisen kannalta on olennaista, että yrityksen johto on omistautunut sidosryhmävuoropuheluun ja käsittää sidosryhmien strategisen merkityksen.

Vuoropuhelu saattaa hidastaa yritysten päätöstentekoa, mutta olennaisempaa on se, että päädytään kaikkia vuoropuhelun osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Vuoropuhelu on mahdollista toteuttaa erilaisin tavoin, käyttäen ominaisuuksiltaan erityyppisiä kanavia. Tärkeintä on kuitenkin se, että yritys osaa arvostaa sen eri sidosryhmiä ja niiden osaamista sekä näkemyksiä. (Kujala & Kuvaja, 2002, 88.)

Niskala ja Tarna (2003, 74-75) listaavat erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä:

*Tiedottaminen:* Ensisijaisena tavoitteena on sidosryhmien informoiminen. Hyviä työkaluja ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet sekä erilaiset tiedotteet ja raportit.

*Tiedonkeruu:* Tavoitteena kerätä mahdollisimman runsaasti informaatiota koskien sidosryhmien näkemyksiä, mielipiteitä, odotuksia ja tarpeita. Tavanomaisia työkaluja mm. haastattelut, kyselyt ja seminaarit.

*Konsultointi:* Tavoitteena saada palautetta jo olemassa oleviin suunnitelmiin ja käytäntöihin sekä pyrkiä kehittämään ja parantamaan niitä saadun palautteen perusteella. Hyviä keinoja tähän ovat mm. kokoukset, seminaarit ja suorat yhteydenotot.

*Rajattu dialogi:* Yritys ja sidosryhmät toimivat yhteistyössä ja pyrkivät tulokseen, joka tyydyttää kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin. Yritys on kuitenkin jo ennen yhteydenottoaan sidosryhmiin päättänyt toteutettavan projektin tavoitteista ja yleisistä suuntaviivoista. Sidosryhmät voivat vaikuttaa projektin lopputulokseen, mutta yritys päättää yksin tullaanko projekti toteuttamaan. Tällaisten projektien läpivientimuotoja ovat mm. seminaarit, kokoukset ja foorumit.

*Avoin dialogi:* Yritys ja sidosryhmät päättävät toteutettavan projektin tavoitteet ja toteutusmenetelmät yhdessä. Molemmilla osapuolilla on hyvät vaikutusmahdollisuudet projektin lopulliseen tulokseen sekä sen toteutuksesta kaikkine yksityiskohtineen päätetään yhdessä. Läpivienti tapahtuu kaikkien osapuolten tarpeisiin ja olosuhteisiin soveltuvia vuorovaikutuksellisia työskentelymuotoja käyttämällä.

Raportointi luo perustan sidosryhmävuoropuhelulle. Raportointi luo mahdollisuuden mennä ajassa taaksepäin ja tarkistaa, ovatko kaikki oleelliset näkökohdat otettu huomioon

vuoropuhelun kuluessa. Raportointi tarjoaa sidosryhmille myös mahdollisuuden olla tietoisia kaikkien niiden keskustelujen sisällöistä ja tuloksista, joihin he eivät itse ole kyenneet osallistumaan. Raportoinnin ansiosta sidosryhmät, jotka eivät ole kyenneet osallistumaan sidosryhmävuoropuheluun, pääsevät seuraamaan ja tarkkailemaan yrityksen toimia ja sitä, miten yritykset muuntavat vastuullista liiketoimintaa koskevat suunnitelmansa käytännön toimenpiteiksi ja miten yritys ottaa näissä toimenpiteissään eri sidosryhmien oikeudet ja intressit huomioon. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 208-209.)

Sidosryhmävuoropuhelun toteuttamiselle ei ole olemassa yhtä ja ainoata kultaista sääntöä. Sidosryhmävuoropuhelun sisältö ja luonne määräytyvät osapuolten aikataulujen, oikeuksien, vallan, esiin nousevien asioiden, yhteistyöhalukkuuden ja organisaation pätevyyden sekä kyvykkyyden perusteella. Sidosryhmävuoropuhelu ei ole mikään kaikkivoipa parannuskeino. Puhumalla ei voida ratkaista kaikkia ongelmia. Joissakin tapauksissa muut keinot, kuten esimerkiksi julkisen vallan laatimat säädökset, yleisten mielipiteiden aiheuttamat vaikutukset ja omakohtaiset aloitteet ovat todennäköisesti tehokkaampia. Kaikista asioista ei tarvitse kuitenkaan keskustella. Useat asiat ovat yritysten sisäisiä ja niitä ei ratkaista sidosryhmävuoropuhelun avulla. Sidosryhmien on ymmärrettävä, että kaikki heidän odotuksensa eivät välttämättä tyydyty vuoropuhelun avulla ja hyväksyttävä se tosiasia, että he eivät voi olla osallisena kaikkien päätösten tekemisessä. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 210-211, 215.)

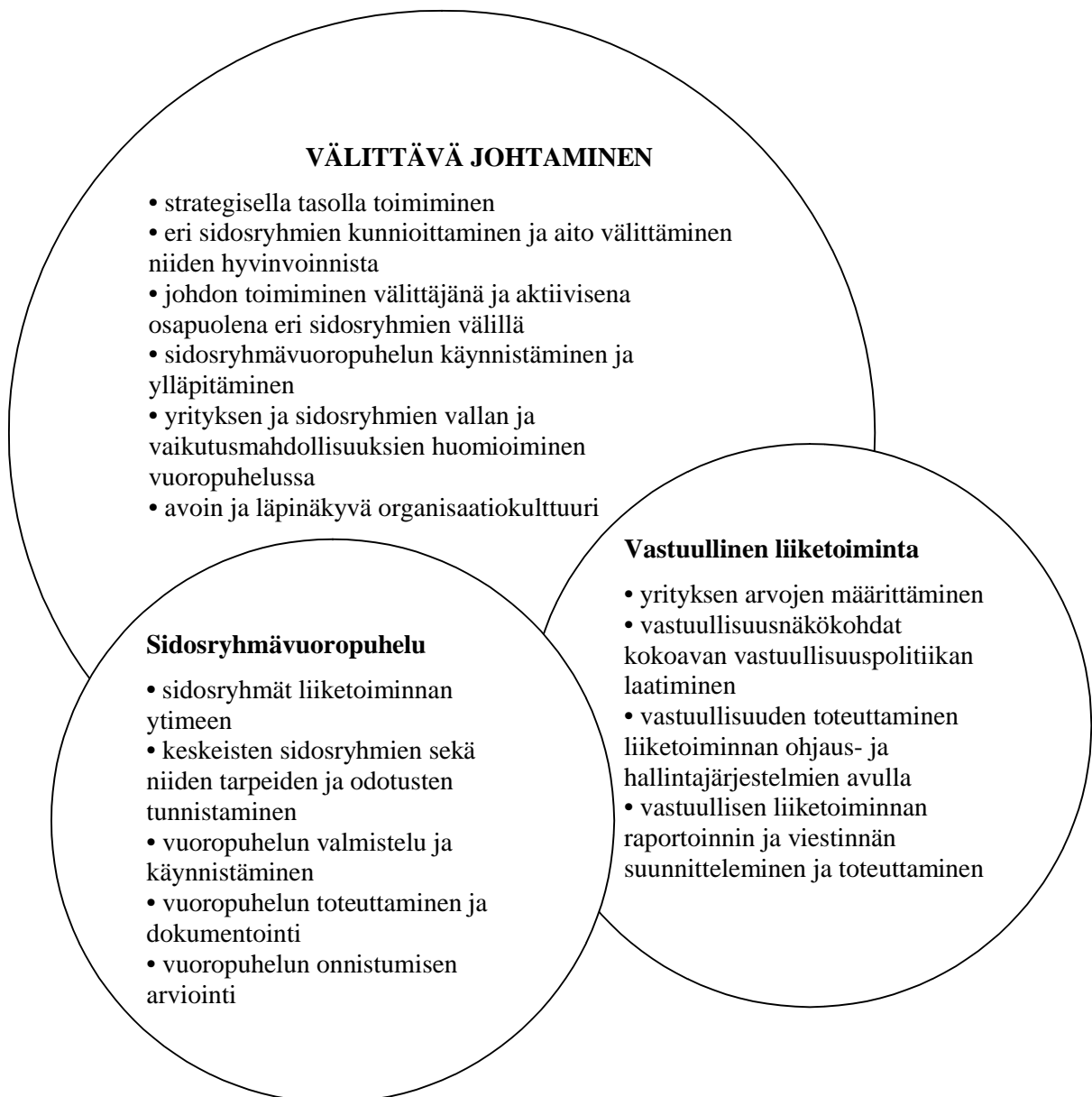
## **2.5 Välittävä johtaminen ja vastuullinen liiketoiminta**

Vuorovaikutuksellisen sidosryhmäajattelun integroituminen osaksi käytännön toimintaa, on yksi välittävän johtamisen perusedellytyksistä. Välittävässä johtamisessa on kyse siitä, että yrityksen johto on aidosti kiinnostunut sidosryhmiensä hyvinvoinnista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen johto on kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä, asiakkaidensa tyytyväisyydestä ja alihankkijoidensa kanssaan harjoittaman yhteistyön onnistuneisuudesta. Sidosryhmien arvot, näkemykset ja mielipiteet ovat itsessään arvokkaita ja niitä myös kuunnellaan sekä vaalitaan. Välittävän johtamisen vallitsevana periaatteena on, että sidosryhmät otetaan aidosti huomioon liiketoimintaa suunniteltaessa. Sidosryhmien näkemyksiä arvostetaan, koska niiden uskotaan hyödyttävän molempia osapuolia, luoden

organisaatioihin lisää hyvinvointia ja johtavan myös liiketoiminnan tuloksekkaaseen kehitykseen ajan myötä. (Kujala & Kuvaja, 2002, 70-71.)

Välittävä johtaminen on yritysten strategista toimintaa, joka perustuu sidosryhmien kunnioittamiselle. Välittävässä johtamisessa yhdistyvät vastuullinen liiketoiminta ja sidosryhmävuoropuhelu. Yritysten toiminta ja organisaatiokulttuurit perustuvat niitä ohjaaviin yritysten omaksumiin arvoihin. Vastuullinen yritys ottaa toiminnassaan huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat. Vastuullinen yritys suunnittelee toimintansa yhdessä sidosryhmiensä kanssa, kuunnellen heitä ja ottamalla heidän näkemyksensä mahdollisimman hyvin huomioon. (Kujala & Kuvaja, 2002, 73, 84.)

KUVIO 3 Välittävän johtamisen viitekehys (Kujala & Kuvaja, 2002, 75)



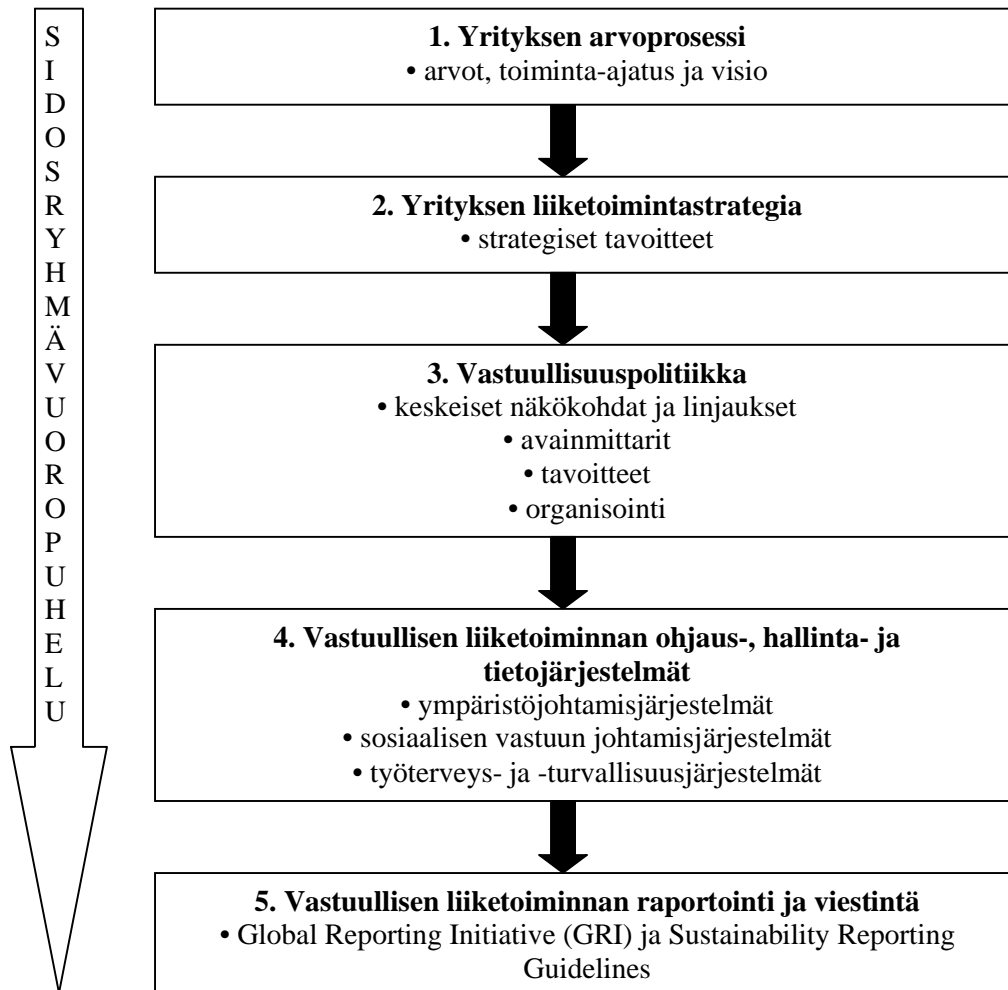
Yrityksen vastuu on jaettavissa kolmeen eri vastuualueeseen. Näitä ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Vastuullinen yritys sopii vastuullisuutensa rajat sekä mittarit yhdessä sidosryhmiensä kanssa vuoropuhelun avulla. Yrityksen johdolla on merkittävä asema sidosryhmien huomioimisessa sekä vuoropuhelun käynnistämisessä. Vuoropuhelun tulisi rakentua molempien osapuolten tasavertaiselle kunnioittamiselle. Välittävän johtajan tulisi arvostaa sidosryhmiään, heidän osaamistaan ja taitojaan. Vastaavasti sidosryhmien tulisi luottaa yrityksen johtoon, heidän ammattitaitoonsa sekä kykyihin tehdä oikeita päätöksiä. Jotta johdon ja sidosryhmien välinen vuoropuhelu olisi myös tehokasta ja kantaisi hedelmää, olisi vuoropuhelun integroiduttava yrityksen muihin johtamisjärjestelmiin. Muuten sidosryhmien ja johdon välisestä vuoropuhelusta muodostuu vain merkitsemätön leikki, jolla ei ole vaikutusta tehtäessä yrityksen kannalta tärkeitä päätöksiä. (Kujala & Kuvaja, 2002, 15-16.)

Vastuullisen yrityksen periaatteisiin kuuluvat myös avoimuus ja läpinäkyvyys, joiden tulee olla tärkeä osa yrityksen organisaatiokulttuuria. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden tulee ilmetä siten, että yritys viestii ja raportoi toiminnastaan sidosryhmilleen mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi. Jokainen sidosryhmä pyritään tavoittaman tavalla, joka sopii heidän tarpeisiinsa parhaalla mahdollisella tavalla. Kun sidosryhmä on tavoitettu onnistuneesti, pyritään saamaan aikaan hedelmällistä vuoropuhelua, jonka tuloksia voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Avoimen ja uskottavan viestinnän noudattaminen on vastuullista liiketoimintaa harjoittavan yrityksen perusedellytyksiä. Yritysten tulee kyetä löytämään ne oikeat avainmittarit, joilla yrityksen toiminta voidaan läpivalaista sekä saada sen sidosryhmät vakuuttuneiksi, että yritys toimii vastuullisen liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti. (Kujala & Kuvaja, 2002, 71-72, 175.)

Sidosryhmävuoropuhelu on oiva työväline erilaisten suoritusta mittaavien indikaattoreiden kehittämiseen. Suoritusta mittaavat indikaattorit ovat välttämättömiä osatekijöitä kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti toimivan yrityksen vastuullisen liiketoiminnan raportoinnin järjestämisessä. Onnistuneesti kehitettyjen indikaattoreiden avulla yrityksen johto, henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät kykenevät havainnoimaan, miten yritys on onnistunut siirtämään vastuullista liiketoimintaa koskevat periaatteensa käytännön toiminnaksi. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 209.)



KUVIO 4 Vastuullisen liiketoiminnan rakentuminen (Kujala &amp; Kuvaja, 2002, 171)



Vastuulliset toimintaperiaatteet perustuvat yritysten arvoihin. Arvojen pohjalta yritykset määrittelevät vastuullisen toimintansa politiikan, sen eri näkökulmat ja suoritusmittarit sekä näitä avustavat ohjaus-, johtamis- ja informaationkeräysjärjestelmät. Sidosryhmävuoropuhelulla on merkittävä tehtävä vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä. Yritysten sidosryhmät näyttelevät vastuullisen liiketoiminnan kehitysprosessissa montaa tärkeää roolia ja heidän ääniään ei saisi jättää kuulematta tässä prosessissa, sillä yhteisten liiketoimintapelisääntöjen laatiminen on kaikkia osapuolia hyödyttävä asia. (Kujala & Kuvaja, 2002, 197.)

Vastuullisen liiketoiminnan mittaamiseen tarkoitettujen suoritusindikaattoreiden kehittäminen on vielä alkuvaiheessa. Tähän tarkoitukseen valjastettuja standardeja, kuten GRI, SA 8000 ja AA 1000 on jo ilmestynyt, mutta ne kykenevät pätevästi mittaamaan ainoastaan muutamien

vastuulliseen liiketoimintaan liittyvien osa-alueiden tilaa. Kaiken kattava perusteellinen mittaristo vastuullisen liiketoiminnan mittaamiseksi vielä puuttuu, mutta tämä saattaa toisaalta olla vain positiivinen seikka, koska se tarjoaa yrityksille enemmän aikaa keskittyä pätevän suoritusmittariston kehitysprosessiin, jossa ei tule laiminlyödä eri sidosryhmien näkemyksiä ja erityisosaamista. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 209.)

Yritysten sidosryhmät toimivat lopullisesti tuomareina siitä, täyttävätkö nykyajan yritykset vastuullisen liiketoiminnan edellytykset. Se, miten yritykset tässä tehtävässä onnistuvat määrittyy viime kädessä yritysten tekojen perusteella, joista sidosryhmät sitten tekevät omat johtopäätöksensä. Yritykset, jotka ylenkatsovat päätöksenteossaan kestävään kehitykseen liittyvät eri osa-alueet, tulevat vielä huomaamaan tällaisen käyttäytymisen seuraukset mm. konkurssieihin ajautumisina tai asiakkaiden menettämisinä, sillä vastuullinen liiketoiminta tulee olemaan tulevaisuudessa kaiken liiketoiminnan elinehto. (Kujala & Kuvaja, 2002, 199.)

## **2.6 GRI – Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative (GRI) sai alkunsa vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelman UNEPin (United Nations Environmental Programme) sekä CERESin (Coalition for Environmentally Responsible Economies) toimesta. GRI:n tavoitteeksi asetettiin kestävään kehitykseen liittyvien asioiden raportoinnin kehittämisen samalle tasolle, kuin tavallisten tilinpäätösasioiden raportointi. GRI on prosessi, jonka kehittämiseen osallistuu ja on osallistunut useita eri sidosryhmäorganisaatioita, mm. yrityksiä, kansalaisjärjestöjä, tilintarkastusyhteisöjä, työntekijäorganisaatioita sekä sijoittajia. Toiminnan aloittamisen jälkeen GRI:stä julkaistiin muutamia ohjeistoluonnoksia, joita yritykset saivat testata raportoinnissaan ja esittää kokemustensa perusteella parannusehdotuksia. Lopulta ensimmäinen virallinen GRI-ohjeisto julkaistiin elokuussa 2002. Kehitys ei ole kuitenkaan loppunut tähän, sillä GRI on jatkuva prosessi, jonka päämääränä on kehittää kestävään kehitykseen liittyvien kysymysten raportointiin kansainvälisesti hyväksytty, uskottava ja yhtenäinen raportointisäännöstö. (Kujala & Kuvaja, 2002, 176.)

GRI pyrkii luomaan yleisesti hyväksytyyn ohjeiston ja periaatteiston, joiden tehtävänä on ohjata ja kehittää yritysten yhteiskuntavastuun raportointia. Ohjeistoa noudattamalla yritykset kykenevät antamaan avoimen ja läpinäkyvän kuvan toiminnastaan kaikilla yhteiskuntavastuun

osa-alueilla. Tärkein tavoite, joka GRI-ohjeistolle on asetettu, on pyrkiä parantamaan yritysten julkistamien yhteiskuntavastuuraporttien vertailukelpoisuutta. (Niskala & Tarna, 2003, 89.)

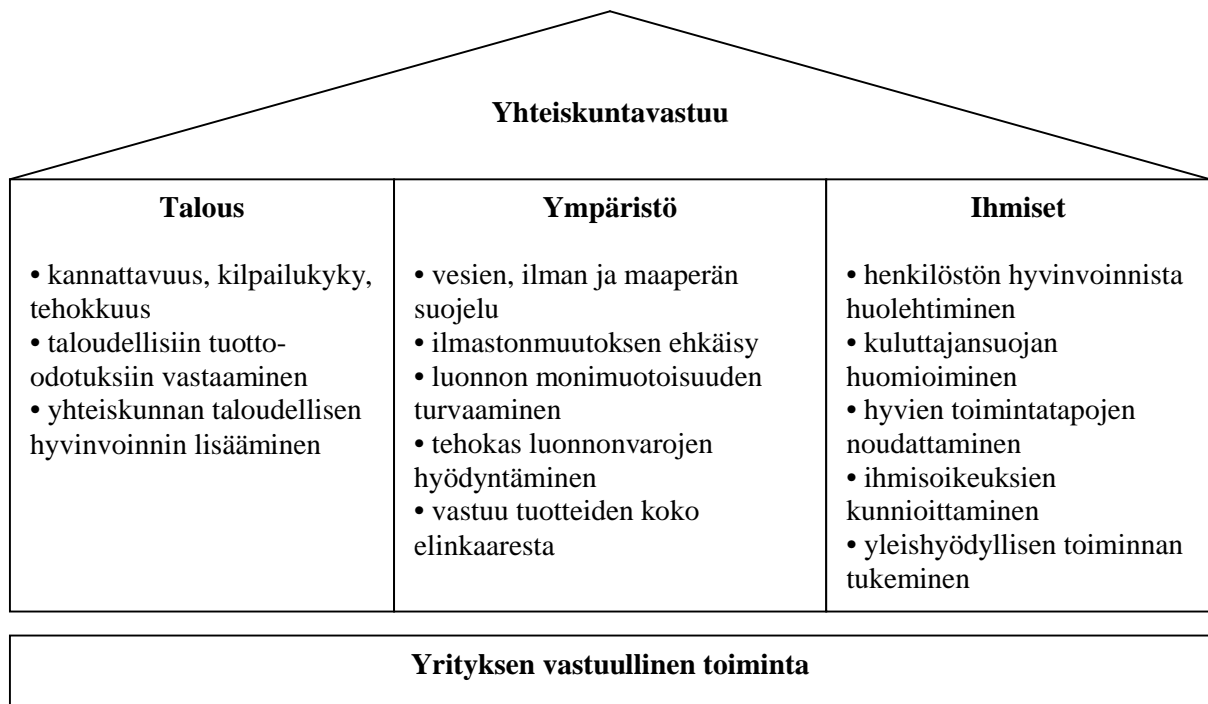
GRI:n tavoitteet ovat Niskalan ja Tarnan (2003, 92) mukaan:

- nostaa yhteiskuntavastuuseen liittyvien asioiden raportointi samalle tasolle, kuin perinteinen tilinpäätösraportointi
- luoda kaikille organisaatioille yhteiset toimialakohtaiset yhteiskuntavastuun tunnusluvut sekä edistää niiden käyttöönottoa
- säädellä ja ohjata yhteiskuntavastuuseen liittyvien raportointikäytäntöjen kehitystä sekä auttaa tulkinnanvaraisten kysymysten ratkaisemisessa

Yhteiskuntavastuuraportoinnin perustehtävä on sama kuin tavallisella tilinpäätösraportoinnilla: kerätä ja raportoida informaatiota yrityksen päätöksenteon tueksi. Yhteiskuntavastuuseen liittyvien asioiden raportointi on yrityksille myös mahdollisuus lisätä toimintansa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä saada toimintansa vastaamaan paremmin yrityksen sidosryhmien odotuksia. Yhteiskuntavastuuraportointi on laajentanut perinteistä, yritysten taloudellisiin asioihin keskittyneitä raportointikäytäntöä. Yhteiskuntavastuuraportointi tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kertoa sen toiminnan vaikutuksista laajemmin, ottaen perinteisen tilinpäätösraportoinnin lisäksi huomioon yritysten toiminnan vaikutukset myös ympäristöllisistä ja sosiaalisista näkökulmista. (Niskala & Tarna, 2003, 14.)

Yhteiskuntavastuuraportointi on verrattain erittäin uusi ilmiö. Ympäristöraportit tulivat kuvaan mukaan 1980-luvun loppupuolella ja ensimmäiset laajemmin yhteiskuntavastuuseen kantaa ottaneet raportit vasta muutama vuosi sitten. Jos tilannetta vertaa tilinpäätösraportoinnin nykyiseen tilaan vakioituneeseen ja kansainväliseen tilinpäätöskäytäntöineen sekä laskentaperiaatteineen, on yhteiskuntavastuuraportointi vielä lähtökuopissaan. Yhteiskuntavastuuraportointi elää kuitenkin tällä hetkellä voimakasta kehitysvaihetta ja erityisesti yritysten eri sidosryhmät ovat olleet kärkkäästi vaatimassa raportointikäytäntöjen laatimista, joiden olemassaolo perustuu kestävän kehityksen periaatteille ja jotka pureutuvat yritysten toiminnan raportointiin erityisesti sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan tärkeinä pitämistä näkökohdista. (Niskala & Tarna, 2003, 14-15.)

KUVIO 5 Yhteiskuntavastuun näkökulmat (Niskala &amp; Tarna, 2003, 20)



Yrityksen oikeutta olla olemassa, toimia ja kasvaa ei enää mitata ainoastaan taloudellisilla mittareilla. Yrityksen toiminnan järjestämisestä kestävä kehityksen periaatteiden mukaiseksi on tullut edellytys yritysten jatkuvuudelle ja kasvulle. Toimiminen kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti vaatii yritykseltä sitä, että sen eri sidosryhmät ovat kykeneväisiä arvioimaan yrityksen suoritusta, niin taloudellisin, ympäristöllisin, kuin sosiaalisinkin perustein. Yrityksen tulos suoritusten mittarina on jäämässä sivuun ja sen on syrjäyttämässä ns. ”triple bottom line”, joka mittaa yrityksen suoritusta taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 203.)

Toiset yritykset ovat varsin varovaisia laajentamaan vastuutaan ”triple bottom linen” ehdoilla. Toiset yritykset ovat taas vastaavasti varsin edistyksellisiä ja käyttävät sitä hyväkseen kehittäessään mm. kilpailustrategiaansa sekä henkilöstöpolitiikkaansa. Jälkimmäisenä mainittujen yritysten joukko on kuitenkin laajentumassa ja esimerkiksi vuonna 2001 maailman 100 suurimmasta yrityksestä jo 58 noudatti toiminnassaan itse kehittelemäänsä vastuusäännöstöään. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 204.)

Jos yritykset eivät itse kehitä soveltuvia vastuusäännöstöjä, saattavat NGO-järjestöt tehdä aloitteita niiden kehittämiseksi, ilman että valtiovallan tarvitsisi sekaantua ja esittää

lakimuutoksia. Yksi tällainen esimerkki on kansainvälinen jalkapalloliitto, FIFA, joka oli vuoden 1998 maailmanmestaruusturnauksen pääjärjestäjä. FIFA laati turnauksen toimintaan osallistuville yrityksille vastuusäännöstyön, joka käsitti useita eri osa-alueita, ja yksi niistä oli esimerkiksi se, että turnauksessa käytettävien jalkapallojen valmistuksessa ei ollut saanut käyttää lapsityövoimaa. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 205.)

Sidosryhmäajattelulla on keskeinen merkitys yritysten yhteiskuntavastuuasioissa. Yritysten toiminnasta aiheutuvat yhteiskunnalliset vaikutukset peilautuvat käytännössä yritysten sidosryhmiin. Jotta yritykset kykenisivät paremmin ymmärtämään ja hallitsemaan näitä vaikutuksia, on yritysten otettava sidosryhmien intressit sekä näkemykset perusteellisesti ja johdonmukaisesti huomioon päätöksenteossaan. Kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesta yritystoiminnasta sekä yhteiskuntavastuuraportoinnille asetettujen vaatimusten noudattamisesta on tullut useille yrityksille välttämättömyys kyetäkseen oikeuttaa organisaationsa olemassaolon sidosryhmiensä näkökulmasta (Niskala & Tarna, 2003, 56, 83.)

Jos yritys epäonnistuu yhteiskunnallisen vastuun viestimisessään, saattaa se luoda epäilyttävän ilmapiiriin mahdollisten uusien osakkeenomistajien piirissä ja johtaa epäilykseen siitä, noudattaako yritys työntekijöidensä kohtelussaan niitä arvoja ja normeja, joille yritys on aikaisemmin omistautunut. Mikäli näin on, saattaa tilanne johtaa oikeustoimenpiteisiin tai ilmetä mahdollisten uusien osakkeenomistajien reaktiona allokoita resurssinsa jonnekin muualle. (Segars & Kohut, 2001, 542.)

Yhteisen toimintaperiaatteiston luominen on useasti ensimmäinen askel kohti kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti toimivaa yritystä. Toimintaperiaatteisto on väline, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen työntekijöiden ymmärrystä yritystä koskevien vastuiden suhteen. Toimintaperiaatteisto toimii myös ärsykkeenä ohjata yrityksen toiminnot ja järjestelmät vastaamaan toimintaperiaatteistolle asetettuja edellytyksiä. Toimintaperiaatteisto on ensisijaisesti myös dokumentti, jossa määritellään yrityksessä sisäisesti käytävän keskustelun sisältö ja suuntaviivat, joiden mukaan keskustelua yrityksen vastuualueista sekä päivittäisten ongelmien ratkaisemisesta käydään. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 205.)

GRI:n ohjeet: (Kujala & Kuvaja, 2002, 177)

- määrittelevät raportoinnin periaatteet ja sisällön
- auttavat kuvaamaan organisaation taloudellista, sosiaalista, ja ympäristösuorituskykyä totuudenmukaisesti ja tasapainoisesti
- edistävät vastuullisen liiketoiminnan raporttien keskinäistä vertailtavuutta
- helpottavat organisaatioiden suorituskyvyn kestävyuden vertailua suhteessa erilaisiin standardeihin ja vapaaehtoiisiin suosituksiin

Jotta organisaation voitaisiin todeta noudattavan GRI:n ohjeita yhteiskuntavastuun raportoinnissaan, tulee sen yhteiskuntavastuuraportin sisältää seuraavat GRI:n ohjeissa mainitut osiot: (Kujala & Kuvaja, 2002, 178-179; Niskala & Tarna, 2003, 118)

1. organisaation visio ja strategia
2. organisaation kuvaus sekä raportoitujen tietojen laajuus ja kattavuus
3. hallinto- ja johtamiskäytännöt
4. sisältöindeksi
5. taloudellisen vastuun, sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun suorituskykyä mittaavat tunnusluvut

Yhteiskuntavastuuraportin tulee noudattaa GRI-ohjeiston 11 periaatetta, joita ovat: (Kujala & Kuvaja, 2002, 180-184; Niskala & Tarna, 2003, 109-115)

1. Läpinäkyvyys
2. Sidosryhmien huomioiminen
3. Tietojen tarkistettavuus
4. Yhtymäkohdat yleiseen kehitykseen
5. Kattavuus
6. Raportoitavien tietojen oleellisuus
7. Puolueettomuus
8. Vertailtavuus
9. Tarkkuus
10. Selkeys
11. Ajankohtaisuus

## 1. Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyyden perimmäisenä ajatuksena on tehdä raportoitavien tietojen taustalla vaikuttavista prosesseista ja menettelytavoista läpinäkyviä siten, että raportoitua informaatiota hyväksikäyttävät sidosryhmät kykenevät ymmärtämään, mistä raportoitud tiedot ovat peräisin, miten niihin on päädytty ja ennen kaikkea pyrkiä takaamaan raportoitavien tietojen uskottavuus.

## 2. Sidosryhmien huomioiminen

Sidosryhmien huomiointiperiaatteella tarkoitetaan sitä, että organisaatioiden tulee huomioida eri sidosryhmänsä mahdollisimman hyvin ja mahdollisuuksien salliessa ottaa heidät mukaan raportoinnin sisällön ja menetelmien kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. Vastuullisen liiketoiminnan raportoinnista kiinnostunut sidosryhmäjoukko on paljon monisyisempi kuin tavallisesta tilinpäätösinformaatiosta kiinnostuneet sidosryhmät, joten jos organisaatio haluaa kehittyä GRI-raportoinnissaan ja palvella eri sidosryhmiään mahdollisimman hyvin, on myös heidän ääniään kuunneltava.

## 3. Tietojen tarkistettavuus

Raportoitavat tiedot tulee dokumentoida, säilyttää, tutkia ja julkistaa tavalla, joka mahdollistaa niiden todennettavuuden ja luotettavan tarkastelun kaikkina aikoina.

## 4. Yhtymäkohdat yleiseen kestäväan kehitykseen

Vastuullisen liiketoiminnan raportointiperiaatteita noudattavien organisaatioiden tulee olla kykeneviä vertaamaan raportointinsa tuloksia myös toimintaympäristönsä yleiseen kestäväan kehitykseen. Numeeriset raportointitulokset eivät aina välttämättä paljasta näitä yhtymäkohtia, ja organisaatioiden tulee olla valmiita etsimään vastausta näihin kysymyksiin joillakin muilla keinoin.

## 5. Kattavuus

Raportoinnin tulee sisältää kaikki eri vastuullisen liiketoiminnan suorituskykykynäkökulmat siten, että informaation hyväksikäyttäjät kykenevät arvioimaan organisaatioiden toiminnan onnistuneisuutta tarkastellun aikavälin ajalta.

## 6. Oleellisuus

Vastuullisen liiketoiminnan raporttien sisältämän informaation hyväksikäyttäjäjoukko on varsin kirjavaa. Raporttien sisällön määrittelevätkin hyvin pitkälle näitä tietoja päätöksenteossaan hyväksikäyttävät eri sidosryhmät. Raporttien tulee sisältää aidosti sellaista informaatiota, joka on sidosryhmien tietotarpeiden kannalta kiinnostavaa ja oleellista. Eri sidosryhmillä on erilaisia informaatiotarpeita, mutta raporttien tulisi ottaa jokaisen sidosryhmän yksilökohtaiset kiinnostuksen kohteet huomioon. Jotta näiden tietotarpeiden selvittämisessä onnistuttaisiin, on organisaatioiden panostettava aktiiviseen sidosryhmävuoropuheluun. Hyvin onnistunut informaation keräysprosessi hyödyttää parhaimmassa tapauksessa raportoinnin molempia osapuolia, niin tietojen hyväksikäyttäjiiä, kuin raportoivaa organisaatiotakin.

## 7. Puolueettomuus

Raportoinnin olisi pyrittävä kuvaamaan organisaatioiden vastuualueita puolueettomasti. Organisaatioiden tuleekin kiinnittää informaation seulonnassa ja sen esittämisessä huomiota puolueettomuuteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiot eivät saa jättää oleellisia tietoja huomioimatta tai esittää niitä harhaanjohtavissa muodoissa, joilla saattaisi olla vaikutusta sidosryhmien tekemiin johtopäätöksiin.

## 8. Vertailtavuus

Raportoinnissa olisi pyrittävä johdonmukaisuuteen sekä ajalliseen vertailtavuuteen.



## 9. Tarkkuus

Raporttien sisältämän informaation lähtökohtana on mahdollisimman tarkan ja täsmällisen tiedon välittäminen sekä virheiden välttäminen ja näin informaatiota hyväksikäyttävien sidosryhmien luottamuksen takaaminen.

## 10. Selkeys

Raportoivien organisaatioiden tulisi olla mahdollisimman hyvin selvillä sidosryhmiensä informaatiotarpeista ja -odotuksista sekä huomioida ne siten, että organisaatioiden raporttien sisältö ja esitystyyli kattavat mahdollisimman perusteellisesti sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että raportoitava informaatio olisi mahdollisimman selkokielistä välttäen liiallista teknistä terminologiaa sekä hyödyntävän erilaisten kuvien ja taulukoiden selkeyttäviä ominaisuuksia.

## 11. Ajankohtaisuus

Organisaatioiden on pyrittävä tiedottamaan kaikesta oleellisesta informaatiosta, joka saattaa kiinnostaa sidosryhmiä tai jolla saattaa olla vaikutusta sidosryhmien päätöksentekoon, aivan kuten tavallisten tilinpäätösuutistenkin kanssa toimitaan. GRI-ohjeisto suosittelee kuitenkin ajankohtaisen tiedottamisen lisäksi myös perusteellisen GRI-raportin julkaisemista vähintään kerran vuodessa, ja aina mielellään varsinaisen tilinpäätöksen yhteydessä.

GRI-periaatteiden tarkoituksena on taata, että GRI-ohjeiden mukaisesti toimivien organisaatioiden vastuullisen liiketoiminnan raportointi antaa totuudenmukaisen ja harmonisen kuvan organisaatioiden taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristösuorituskyvystä sekä organisaatioiden toiminnan vaikutuksista vallitsevaan yleiseen kestävään kehitykseen. Periaatteiden käyttöönoton ja noudattamisen halutaan tuovan lisää mahdollisuuksia organisaatioiden väliseen ajalliseen sekä keskinäiseen vertailuun. Periaatteiden uskotaan myös parantavan raportoivien organisaatioiden ja niiden sidosryhmien tarpeiden ja intressien parempaa kohtaamista asioissa, joita kaikki osapuolet pitävät tärkeinä. (Kujala & Kuvaja, 2002, 180.)

GRI-raporttien uskottavuutta ja luotettavuutta pyritään parantamaan verifiointilla, joka tarkoittaa organisaation ulkopuolisen, riippumattoman tahon tai toimijan suorittamaa raportoitujen tietojen laadun, oikeellisuuden, olennaisuuden ja kattavuuden tarkistusta. Verifiointille ei ole kuitenkaan vielä olemassa yhtäläistä kaikkien hyväksymää ja noudattamaa mallia, ja tämä osaltaan heikentää verifiointin uskottavuutta ja luotettavuutta sekä vähentää organisaatioiden haluja sen suorittamiselle. Ulkopuolisten verifioijien käytön lisäksi GRI suosittelee sidosryhmien konsultoimista verifiointin suorittamisessa. Tämän uskotaan lisäävän GRI-raporttien uskottavuutta sekä luotettavuutta ja kehittävän raportointia paremmin sidosryhmien odotuksia vastaaviksi. (Kujala & Kuvaja, 2002, 184-185.)

Kestävän kehityksen raporteilla ja toimintaperiaatteistoilla on vielä pitkä tie kuljettavanaan raporttien objektiivisen todennettavuuden näkökulmasta. Alle kolmannes yrityksistä, jotka julkaisevat kestävän kehityksen raportteja todentavat raporttiansa sisällön ulkoisten riippumattomien toimijoiden, kuten tilintarkastusyhteisöjen toimesta. Todellisuudessa kestävän kehityksen raportit sisältävät hyvin vähän tiukkaa numeerista tietoa, ja ovatkin usein varsin tarinanomaisia. Useimmat näistä raporteista eivät kerro, miten raporttien tiedot on kerätty, eikä niissä mainita niitä tavoitteita, joihin raportoinnilla pyritään. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 206.)

Yhteiskuntavastuuseen liittyvien asioiden raportointi ei ole yrityksille enää vastenmielistä toimintaa, kuten ehkä vielä yhteiskuntavastuuraportoinnin alkuvaiheessa, jolloin asia koettiin eräänlaisena välttämättömyytenä, joka oli vain jollain konstilla hoidettava. Nykyään yritykset pitävät yhteiskuntavastuuasioiden raportointia osana strategista toimintaansa ja sillä pyritään saavuttamaan eroa alan muihin toimijoihin sekä tekemään siitä mahdollisesti yksi kilpailuetu nykyisessä, globaalissa kvartaalitalouden toimintaympäristössä. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 110.)

Hyvin harvoilla yrityksillä on loppujen lopuksi tarpeeksi resursseja laajamittaisen yhteiskuntavastuuraportin laatimiseksi. Perustavanlaatuisen yhteiskuntavastuuraportin laatiminen vaatii huomattavat voimavarat raportointia varten tarvittavien tietojen keräämiseksi, niiden kokoamiseksi ja lopullisen raportin valmistelemiseksi. Mutta onko tämä koko yhteiskuntavastuun raportointiin liittyvä kalabaliikki ainoastaan yritysten katteettomia lupauksia ja hienolta kuulostavaa sanahelinää, vai onko sillä realistisia mahdollisuuksia kytkeytyä osaksi yritysten todellista käytännön toimintaa? Jos on uskomisen alan

ammattilaisia, niin yhteiskuntavastuullisista asioista on tullut tärkeä osa niin yritysten käytännön toimintaa, kuin siihen liittyvää raportointia. Yritykset ovat ottaneet tämän asian tosissaan, koska oletamus on, että tulevaisuuden markkinoilla ei ole tilaa yrityksille, jotka jättävät nämä näkökohdat huomioimatta. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 113.)

Keskeisin kestävä kehitystä sekä yhteiskuntavastuuasioita koskettava teema tällä hetkellä on se, miten yritykset kykenisivät perustellusti tekemään ratkaisujaan ja valintojaan niistä asioista, joissa eri sidosryhmien intressit eroavat keskenään. Arvot, joita yritys edustaa, määritellään loppujen lopuksi yrityksen käyttäytymisen perusteella. Se, että tekeekö yritys esimerkiksi suuren, suotuisat ympäristövaikutukset sisältävän strategisen investoinnin, keskittyykö se lyhytjänteiseen toimintaan ja nopeiden voittojen metsästämiseen, irtisanooko yritys suuren määrän työntekijöitä kannattavuuden ehdoilla, tai perustaako se uuden tuotantolaitoksen halvan palkkatason maihin piittaamatta ihmisoikeuksista, ovat juuri näitä valintoja, joiden perusteella määritellään toimivatko tai noudattavatko yritykset kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuun toimintaperiaatteita. (Kaptein & Van Tulder, 2003, 208.)

## **3 VUOSIKERTOMUS – KOVA TIETOPAKETTI VAI MAINOSLEHTINEN?**

### **3.1 Vuosikertomus**

Vuosikertomus on vapaaehtoinen ja vapaamuotoinen erityisesti sijoittaja- ja sidosryhmäviestinnässä käytettävä tiedotustyökalu. Vuosikertomus on mittava katsaus yrityksen kuluneen tilikauden toimintaan ja tapahtumiin. Vuosikertomuksessa annetaan yksityiskohtaiset tiedot yrityksestä sekä sen toiminnasta. Vuosikertomuksessa annetaan kuvaus toimialoista, joilla yritys operoi, esitellään yrityksen johto, käydään läpi yrityksen tärkeimmät arvot ja strategiat, joiden mukaan yritys toimintaansa ohjailee, valotetaan tulevaisuuden näkymiä sekä julkistetaan yrityksen virallinen tilinpäätös osana vuosikertomusta. (Leppiniemi & Puttonen, 2002, 248-249.)

Vuosikertomuksen tehtävänä on välittää informaatiota yrityksen osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille. Tämän informaation tulisi koostua yritystä koskevasta taloudellisesta informaatiosta sekä muusta arvokkaasta informaatiosta, joka kiinnostaa sidosryhmiä ja jolla on merkitystä sidosryhmille päätöksentekotilanteissa. Osakkeenomistajat ovat yrityksen omistajia ja tästä johtuen olemassa olevien osakkeenomistajien tulisi olla vuosikertomusten ensisijaisin kohderyhmä. Vuosikertomus on johdon tärkein viestintäväline, jolla he voivat kommunikoida yrityksen sidosryhmien kanssa kuluneen vuoden toiminnasta ja tapahtumista sekä omista toimistaan yrityksen johdossa. (Epstein & Pava, 1993, 3.)

Abrahamsonin ja Amirin (1996, 1159) mukaan vuosikertomuksen tärkeimmät osat ovat: viralliseen tilinpäätökseen kuuluvat lakisääteiset tilinpäätösdokumentit, hallituksen toimintakertomus ja toimitusjohtajan katsaus. Vuosikertomuksen tärkein yksittäinen tehtävä on saattaa yrityksen tilinpäätös sen osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien käyttöön. Vuosikertomuksessa yhdistyy yrityksen tilivuoden aikana julkaisemien osavuosikatsausten ja muiden tiedotteiden sisältämä informaatio. Vuosikertomuksen sisältöä säädellään kirjanpito-, yhteisö- ja arvopaperimarkkinalainsäädännöllä sekä Helsingin arvopaperipörssin ohjesäännöillä. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 11.)

Hyvän vuosikertomuksen tunnusmerkit ovat: (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 12)

- sisältää lakien ja sääntöjen siltä edellyttämät kohdat
- voimistaa ja selventää yrityskuvaa
- on esitystyyliltään selkeä ja ymmärrettävä
- selkeä ja käyttäjäystävällinen rakenne
- graafiselta ilmeeltään yrityskuvaa tukeva
- raottaa realistisesti tulevaisuuden näkymiä ja odotuksia
- edistää hallinnollisten toimintojen läpinäkyvyyttä
- keskittyy olennaiseen
- sisältää toimitusjohtajan tai hallituksen puheenjohtajan katsauksen, joka kertoo avoimesti yrityksen menneen tilikauden toiminnasta sekä tulevista haasteista ja odotuksista
- perustelee, miksi juuri heihin kannattaisi sijoittaa

Vuosikertomuksen lukijat arvostavat vuosikertomuksessa erityisesti avoimuutta, selkeyttä ja perusteellisuutta. Yleisen ohjeen mukaan vuosikertomuksen ei tulisi sisältää uutisia, vaan uutiset tulee julkaista välittömästi muita tiedotuskanavia käyttäen. (Poikolainen, 1996, 30-31.)

Vuosikertomuksen valmistelu ja laatiminen kuuluu viestintäjohdon vastuualueisiin. Viestintäjohdon vetovastuusta huolimatta vuosikertomuksen laatiminen toteutetaan yleensä talous- ja viestintäosaston yhteisprojektina. Jos organisaatiossa on olemassa erillinen sijoittajaviestintäosasto, osallistuu se myös vuosikertomuksen valmisteluun ja laadintaan. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 77.)

Vuosikertomus on eräänlainen yrityksen käyntikortti. Huonommin yritystä tunteville tai yhteistyösuhteensa alkuvaiheessa oleville liikekumppaneille vuosikertomus toimii informaatiopakettina, jonka perusteella ulkopuoliset toimijat tekevät alustavat näkemyksensä tarkasteltavasta yrityksestä. Vuosikertomus on myös keskeinen yrityskuvan rakentaja. Aikaisemmin vielä 1990-luvulla vuosikertomusten laadinnassa sorruttiin hienoisesti mentaliteettiin, jonka mukaan vuosikertomuksissa haluttiin tarjota vähän kaikkea kaikille ja yhdistää tähän tekemiseen vielä markkinointihenkinen tyyli. Sijoittajaviestinnän kehittymisen myötä vuosikertomusten sisältö ja rakenne ovat tarkentuneet ja yhdenmukaistuneet. Vuosikertomuksesta on tullut erityisesti sijoittajaviestinnän tukipilari, jonka sisältö rakentuu

arvopaperimarkkinoiden tarpeiden ja odotusten perusteella. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 18-19.)

Vuosikertomuksen rakenteelle ominaiset kuusi asiakokonaisuutta ovat: (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 37)

- yrityksen esittelemine
- toimitusjohtajan katsaus
- tilinpäätös
- katsaukset yrityksen liiketoiminta-alueisiin, toimialoihin ja tuotteisiin
- toimintaperiaatteiden läpikäynti ja yhteenveto
- tunnusluvut ja sijoittajainformaatio

Perinteisen vuosikertomuksen sisältö on monipuolistunut viime vuosina huomattavan paljon ja sen seuraksi on ilmestynyt useita uudentyypisiä katsauksia ja raportteja, kuten esimerkiksi henkilöstö-, ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportit. Yritysten vapaudet vastaaventyypisten raporttien sisällön ja muodon osalta ovat monipuolisempia, kuin perinteisen tilinpäätöksen esittämisessä, mutta niidenkin sisältämän informaation esittämiseen on syntymässä vakiintuneita ohjeita ja sääntöjä. Numeerisen informaation lisäksi vuosikertomukset sisältävät runsaasti keskustelun aiheita kulloisenkin ajanhetken yritystoiminnassa tapahtuneiden muutosten vaikutuksista liiketoimintaan, johtajuuteen sekä yleiseen yhteiskunnalliseen henkeen. 2000-luvun alussa voimakkaasti esillä olleen arvokeskustelun juuret löytyvät 1980-luvun vuosikertomuksista. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 11, 21.)

Ingram ja Frasier (1983, 49) totesivat aikoinaan, että vuosikertomukset ovat joko naamioimatonta mainontaa tai hyviä tilaisuuksia yrityksen johdolle saarnata omista johtamisfilosofioistaan. Lähes samaan johtopäätökseen päätyivät kymmenen vuotta myöhemmin Subramanian et al. (1993, 58), joiden mukaan vuosikertomukset ovat markkinointityökaluja, jotka on suunniteltu tavoittamaan mahdollisimman monet sidosryhmät. Samoilla linjoilla oli myös Lee (1994), jonka mukaan vuosikertomukset olivat kehittyneet kvantitatiiviseen informaatioon keskittyneistä tilinpäätösraporteista yritysimgon muokkausvälineiksi (Clatworthy & Jones, 2003, 172). Wild (1997, 10) onkin kritisoinut vuosikertomusten sisältävän ainoastaan viisi sivua olennaisia tietoja ja 40 sivua pelkkää silmänlumetta.

Vuosikertomusinformaation laadulliset vaatimukset ovat: (Havunen & Yli-Olli, 1986, 15-16)

1. Informaation on oltava relevanttia ja sen on vastattava sen hyväksikäyttäjien tietotarpeisiin sekä vähennettävä investointipäätöksiin liittyvää epävarmuutta.
2. Informaation on keskityttävä olennaisten asioiden raportointiin. Informaation raportoinnissa on pystyttävä keskittymään olennaisimpiin asioihin ja kyettävä karsimaan vähäpätöisimpiä sekä mahdollisesti harhaanjohtavia tietoja.
3. Raportoitavan informaation edellytetään olevan mahdollisimman oikeata ja objektiivista sekä se tulee esittää neutraalisti suosimatta mitään erillistä sidosryhmää.
4. Esitettävältä informaatiolta edellytetään ymmärrettävyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että informaatio on esitetty tavalla, joka ei vaadi sen lukijalta esimerkiksi laskentatoimen erityisasiantuntemusta.
5. Raportoitalta informaatiolta edellytetään vertailtavuutta ajallisesti ja sisällöllisesti.
6. Julkistetun informaation on oltava ajankohtaista. Osavuosikatsaukset ja tilinpäätökset tulee julkaista välittömästi niiden valmistuttua ja toimintakertomuksessa tulee kertoa yrityksen kannalta olennaisista asioista ja tapahtumista, vaikka ne olisivat ilmenneet vasta tilikauden päättymisen jälkeen.
7. Esitetyn informaation edellytetään olevan täydellistä. Täydellisyydellä viitataan julkaistun informaation olennaisuuteen sekä relevanttiuteen, jota informaation hyväksikäyttäjät siltä vaativat.
8. Raportoitavaan informaatioon on pystyttävä luottamaan. Vuosikertomusinformaation luotettavuutta parantaa se, että se kuuluu tilintarkastettaviin dokumentteihin sekä myös osaltaan se, että vuosikertomus on julkinen asiakirja.

Sidosryhmät odottavat vuosikertomusinformaation täyttävän heidän odotuksensa niin laadullisesti, kuin määrällisestikin. Yksi tärkeä osatekijä näiden odotusten täyttymisen osalta on se, että vuosikertomusinformaatio viestitään sellaisella kielellä, että sidosryhmät kykenevät sen myös ymmärtämään. Vuosikertomusten tulisi olla myös enemmän käyttäjäystävällisiä. Yritysten tulisi kuunnella, mitä sidosryhmät haluavat vuosikertomuksiin sisällytettävän, aivan kuin yritykset kuuntelevat asiakkaidensakin tarpeita ja toiveita. Yritysjohdon tulisi nähdä vuosikertomus viestimenä, jonka avulla he voivat kommunikoida avoimesti ja uskottavasti yrityksen osakkeenomistajien sekä muiden ulkoisten ryhmien kanssa. Johdon tulisi kokea vuosikertomus osaksi laajempaa sijoittajasuhdetoimintaa, jonka avulla johdolla on

mahdollisuus kertoa analyysinsä menneistä ja nykyisistä tuloksista sekä esittää arvionsa tulevien tapahtumien kehityksestä. (Epstein & Pava, 1993, 138-140.)

Vuosikertomusinformaatiolle esitettyjä vaatimuksia ei voida asettaa keskinäiseen tärkeysjärjestykseen, koska ne täydentävät toisiaan ja ovat riippuvaisia yritysten vallitsevista olosuhteista sekä informaation hyväksikäyttäjien henkilökohtaisista tarpeista (Lee, 1976, 62). Jos vuosikertomusinformaatiota halutaan kuitenkin lähteä kehittämään, on lähtökohdaksi asetettava sen käyttäjien ominaisuudet ja tarpeet sekä se, miten sidosryhmät tällä hetkellä käyttävät saatavilla olevaa informaatiota hyväkseen (Havunen & Yli-Olli, 1986, 20).

Useat vuosikertomusten lukijat arvostavat tulevaisuutta koskevien asioiden käsittelyä vuosikertomuksissa. Erityisesti tulevaisuutta koskevien arvioiden esittämistä arvostavat sijoittajat ja analyytikot, ks. mm. (Havunen & Yli-Olli, 1986, 34; Kasanen & Puttonen, 1994, 14-15). Kirjanpitolaki edellyttää, että hallituksen toimintakertomuksessa tulee esittää arvio yrityksen tulevasta kehityksestä. Erityisesti tähän asiaan pureudutaan kuitenkin toimitusjohtajan katsauksessa, jossa toimitusjohtaja esittää yksityiskohtaisia arvioita yrityksen tulevasta suunnitelmista, niiden toteutusmahdollisuuksista sekä muista yrityksen näkökulmasta tärkeistä tulevaisuuden odotuksista. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 128.)

Aina tähän ei kuitenkaan kyetä tai toisaalta uskalleta. Erityisesti tämä koskee Yhdysvalloissa pörssinoteerattuja yrityksiä. Yhdysvaltalainen lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö edellyttävät kaikelta julkaistulta tilinpäätösinformaatiolta ehdotonta totuudenmukaisuutta ja peilattavuutta käytännön toimintaan. Nämä edellytykset julkaistun informaation suhteen ovat aiheuttaneet Yhdysvalloissa sijoittajien toimesta useita oikeuskanteita, kun arviot tulevasta kehityksestä eivät ole toteutuneetkaan ja sijoittajat ovat pettyneet raskaasti. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 128; Poikolainen, 1996, 35.)

### **3.2 Vuosikertomusnarratiivit - Toimitusjohtajan katsaus**

Vuosikertomusnarratiivit ovat suhteellisen uusi ilmiö. Vuonna 1973 The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) totesi vielä, että tilinpäätösdokumenttien ei tulisi rajoittua ainoastaan kvantitatiiviseen informaatioon, vaan tarkempien tietojen esittämistä narratiivisessa muodossa tilinpäätöksen yhteydessä saatetaan vaatia. Yli kolmekymmentä



vuotta myöhemmin on lähes mahdotonta löytää vuosikertomusta, jossa ei olisi narratiivisia osia lainkaan. Nykyään yrityksiä rohkaistaan viranomaisten taholta julkaisemaan narratiivisia osia vuosikertomustensa yhteydessä, ja esimerkiksi Yhdysvalloissa hallituksen toimintakertomuksen julkaiseminen on pakollista ja Isossa-Britanniassa suositeltavaa. (Clatworthy & Jones, 2003, 171–172.) Suomessa hallituksen toimintakertomus ei ole osa virallista lakisääteistä tilinpäätöstä, mutta se tulee liittää osaksi tilinpäätöstä (KPL 3:1.1).

Vuosikertomusnarratiiveilla on nykyään merkittävä asema vuosikertomuksissa. Toimitusjohtajan katsauksessa sekä hallituksen toimintakertomuksessa yrityksen johdolla on mahdollisuus keskustella yrityksen kuluneen vuoden sekä tulevaisuuden kannalta tärkeitä taloudellista sekä ei-taloudellisista aiheista. Vuosikertomusnarratiivit ovat tärkeitä tiedonlähteitä erityisesti kokemattomammille sijoittajille ja muille vastaaville sidosryhmille, koska niissä yrityksen kulunutta tilikautta pyritään käymään läpi välttäen liiallista teknisten termien käyttöä, mikä helpottaa asioiden ymmärtämistä, eikä vaadi lukijoiltaan niin syvällistä asiaan perehtyneisyyttä. (Jones, 1994, 225.) Vuosikertomusnarratiivit voivat sisältää runsaasti sellaisia tietoja, jotka eivät välttämättä selviä yritysten muista tilinpäätösdokumenteista, ja joilla saattaa olla suuri merkitys esimerkiksi laina- ja sijoituspäätöksiä tehtäessä (Abrahamson & Amir, 1996, 1157–1158).

Vuosikertomusnarratiivit ovat yritysten mahdollisuuksia esittää tilinpäätöstiedot kontekstissa, joka tarjoaa enemmän liikkumatilaa päättyneen tilikauden toiminnan ja tapahtumien perusteluille sekä selityksille. Narratiivit eroavat muista tilinpäätösdokumenteista siinä, kun virallisen tilinpäätöksen osat ainoastaan raportoivat tosiasiat, narratiiveissa nämä tosiasiat pyritään esittämään syy-seurauskontekstissa ja perustelemaan miksi näin on tapahtunut. (Aerts, 2005, 513.) Tutkimustulokset todistavat, että tilinpäätösten narratiivisilla osilla on huomattava merkitys jopa kokeneimmille tilinpäätösinformaation käyttäjille, kuten esimerkiksi analyytikoille, jotka voidaan lukea taloudellisen informaation yhdeksi merkittävimmäksi käyttäjäryhmäksi (Smith ja Taffler 2000, 624).

Toimitusjohtajan katsaus on vapaaehtoinen ja vapaamuotoinen dokumentti, jossa käydään läpi yrityksen kuluneen tilikauden toimintaa ja valaistaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä sekä odotuksia. Toimitusjohtajan katsauksen pääpaino tulisi olla yrityksen strategisissa asioissa ja tulevaisuuden suunnitelmissa. Yrityksen kuluneen tilikauden toiminta käydään varsin kattavasti läpi hallituksen toimintakertomuksessa, joten toimitusjohtajan katsauksen

laadinnassa olisi pyrittävä mahdollisimman hyvin välttämään päällekkäisyyksiä toimintakertomuksen kanssa. (Leppiniemi & Virtanen, 2003, 42.)

Toimitusjohtajan katsaus on vuosikertomuksen merkittävin ja luetuin osa (Hyland, 1998, 224). Toimitusjohtajan katsauksella on useita tehtäviä. Toimitusjohtajan katsausta voidaan erityisesti pitää yritysten imagon sekä tavoitteiden viestijänä osakkeenomistajille, osakevälittäjille, viranomaisjärjestöille, medialle sekä kaikille muille sidosryhmille. (Anderson & Imperia, 1992, 114.) Toimitusjohtajan katsauksen laadintaan liittyvä vapaus, eritoten se, mitä informaatiota siihen sisällytetään sekä miten tämä informaatio raportoidaan, tekevät toimitusjohtajan katsauksesta erityisen mielenkiintoisen asiakirjan (Abrahamson & Amir, 1996, 1159).

Toimitusjohtajan katsaukset ovat yritysten markkinointityökaluja, joiden tarkoitus on korostaa yritysten missiota, tavoitteita, strategioita sekä taloudellista suorituskykyä. Kun muut tilinpäätösdokumentit, kuten tuloslaskelma ja tase ovat tarkasti laadittuja, lakisääteisiä numeerisia raportteja ja joutuvat tilintarkastajien pikkutarkan tarkastelun kohteiksi, ovat vapaamuotoiset toimitusjohtajan katsaukset tietoisesti muotoiltuja strategisia johdon työkaluja sekä yrityksen viestintävalintojen suunnannäyttäjiä. Toimitusjohtajan katsaus tulisi nähdä viestimenä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, jonka tehtävänä on käydä läpi aikaisemmat tulokset ja kertoa uusista potentiaalisista mahdollisuuksista yrityksen kasvua ja kannattavuutta ajatellen. (Kohut & Segars, 1992, 8.)

Toimitusjohtajan katsaus sisältää runsaasti arvokasta informaatiota, jota pidetään usein merkitsemättömänä. Informaatio, joka toimitusjohtajan katsaukseen sisältyy peilaa niin yrityksen työntekijöiden, mukaan lukien toimitusjohtajan, erillisten yksikköjen, kuin koko yrityksen onnistumisia ja epäonnistumisia kuluneen vuoden ajalta. (Kohut & Segars, 1992, 9.) Vaikka toimitusjohtajan katsauksen päätehtävä on tiedottaa yritykseen liittyvistä faktoista, sen tehtävänä on epäsuorasti kertoa myös niistä uskomuksista, joita yritykseen liitetään sekä niistä suhteista, joita yrityksellä on ulkomailmaan (Segars & Kohut, 2001, 551).

Strategisen ideologian markkinoinnin lisäksi toimitusjohtajan katsauksen tehtäviin kuuluu myös positiivisen kuvan luominen johdon rehellisyydestä sidosryhmiä kohtaan. Tämän menettelyn tarkoituksena on pyrkiä luomaan yrityksestä kuva vastuullisena toimijana, joka arvostaa suhteitaan sidosryhmiinsä. Yrityksen johto pyrkii näin toimimalla välittämään

itsestään kuvaa humanina ryhmänä, jota kiinnostavat tavanomaisten liiketoimien lisäksi myös sosiaaliset suhteet sekä ympäristölliset teemat. (Segars & Kohut, 2001, 542.) Vaikka tietyt tahot ovat sitä mieltä, että toimitusjohtajan katsaukset ovat viestintäammattilaisten laatimia, on tosiasia kuitenkin se, että toimitusjohtajat käyttävät erittäin paljon omaa henkilökohtaista aikaansa katsauksen muodon ja sisällön muokkaamiseen, saadakseen siitä itsensä näköisen (Bowman, 1984, 63).

Hylandin (1998, 232) mukaan ne ominaisuudet, joiden johdosta hallituksen toimintakertomus ja toimitusjohtajan katsaus puhuttelevat lukijoitaan eri tavoilla, ei aiheudu niiden erilaisista muodoista, vaan enemmänkin niiden erityyppisistä tarkoituksista. Kun hallituksen toimintakertomukset ovat yksinkertaistettuna tekstimuotoon laadittuja luetteloita yritysten tilikauden tapahtumista, toimivat toimitusjohtajan katsaukset yritysten sijoittajaviestinnän työkaluina, joilla pyritään tekemään vaikutus lukijakuntaan sekä vakuuttamaan heidät sovellettavan strategian pätevyydestä.

Toimitusjohtajan katsauksen olemus on pohjimmiltaan suostutteleva. Toimitusjohtajan katsausten kirjoittajat tavoittelevat tällä menettelyllä lukijoidensa hyväksyntää sille, mitä he itse pitävät totena. Vaikka toimitusjohtajan katsaukset ovat näennäisesti informatiivisia peilaten yritysten päättyneen tilikauden toimintaa, taloudellista menestystä sekä tulevaisuuden suunnitelmia, ovat toimitusjohtajan katsaukset pohjimmiltaan yritysten ideologioiden markkinointivälineitä. Kirjoittajien tekemät strategiset valinnat, kuten tekstin muoto, avoimuus, virallisuus, sen etäisyys lukijasta sekä kirjoittajien käyttämät argumentit ovat kaikki tärkeitä, mutta kaikkein oleellisinta on kirjoittajien näkemykset siitä, mikä näistä keinoista tulee eniten lisäämään lukijoiden luottamusta. (Hyland, 1998, 232.)

Toimitusjohtajan katsauksella on suunnaton merkitys uskottavuuden ja luottamuksen rakentamisessa sekä sijoittajien vakuuttamisessa yrityksen noudattavan vakaata ja tehokasta strategiaa. Toimitusjohtajan katsauksilla on runsaasti lukijoita ja useat tahot ovat kiinnostuneita niiden sisällöistä. Jos toimitusjohtajan katsausten kirjoittajat eivät kykene käsittämään heidän lukijakuntansa monitahoisuutta tai jos jokin ryhmä on etuoikeutettu, kärsii toimitusjohtajan katsausten uskottavuus tästä olennaisesti. Vakuuttavan toimitusjohtajan katsauksen kirjoittaminen on monen tekijän summa. Vakuuttavuus riippuu esimerkiksi siitä, miten uskottava katsauksen kirjoittaja on. Kirjoittajan rehellisyys ja auktoriteetti ovat erityisen tärkeitä elementtejä toimitusjohtajan katsauksissa. Rehellisen ja vilpittömän kuvan

antaminen toimitusjohtajan katsauksissa luo perustan uskottavalle viestinnälle. (Hyland, 1998, 224, 232, 235.)

Uskottava toimitusjohtajan katsaus rakentuu järkevästä johtamistavasta, vakaasta suunnitteluprosessista sekä hyvin tehdyistä päätöksistä (Segars & Kohut, 2001, 538). Jotta toimitusjohtajan katsausten avulla saataisiin aikaan toivottuja viestintätuloksia, tulee niiden kyetä luomaan edellytykset katsausten kirjoittajien ja lukijoiden väliselle vuoropuhelulle. Päästäkseen tähän tavoitteeseen, tulee katsausten kirjoittajien olla kykeneviä astumaan lukijoiden saappaisiin, korostamaan lausunnoissaan lukijoiden näkökulmista tärkeitä asioita ja arvoja sekä esittämään näkökantansa siten, että lukijoilta voi odottaa vastausta. (Hyland, 1998, 238.)

Toimitusjohtajat yrittävät usein luoda itsestään kuvaa nöyrinä, luotettavina ja huolellisina ihmisinä, joihin voi luottaa sekä henkilöinä, jotka tekevät rehellisiä arvioita yritysten tulevista mahdollisuuksista ja ottavat vähän riskejä (Hyland, 1998, 237). Toimitusjohtajan kuvaaminen katsauksissa määräävänä auktoriteettina ei aina välttämättä ole soveliaista. Etenkin vuosina, jolloin yrityksen toiminta on ollut tappiollista tai jäänyt alle odotusten, tulisi tämäntyyppistä käytöstä välttää (Cross, 1990, 198.)

### **3.3 Kausaalinen päättely vuosikertomusnarratiiveissa**

Vuosikertomusnarratiivien merkitys on kasvanut vuosien mittaan. Narratiiveissa yrityksen johdolla on mahdollisuus esittää arvionsa yrityksen sidosryhmille kuluneen vuoden tapahtumista sekä tulevaisuuden haasteista kirjallisessa muodossa. Tutkimukset osoittavat, että narratiivit ovat hyvin laajalti luettuja ja näyttelevät tärkeää roolia niin yksityisten, kuin institutionaalistenkin sijoittajien päätöksenteossa. Narratiivit eivät kuitenkaan kuulu viralliseen tilinpäätökseen, joten yrityksen johto saattaa toisinaan antaa niissä yrityksestä turhan ruusuisen kuvan, tai jättää jotain kertomatta. Vuosikertomuksia pidetään nykyisin enenevässä määrin ennen kaikkea yritysten suhdetoimintaa edistävinä asiakirjoina. Suhdetoiminnan kasvavan roolin myötä myös johtajien itsekeskeinen käyttäytyminen sekä raportointitekniikat tulevat todennäköisesti lisääntymään, kun yritysjohtajat käsittävät vuosikertomusnarratiiveissa piilevät mahdollisuudet vaikuttaa vuosikertomusinformaation käyttäjiin. Yritysjohtajien tarve esittää yritystensä savutukset mahdollisimman suotuisassa

valossa on yhtenevä psykologiassakin havaitun ilmiön kanssa, jonka mukaan yksilöt vastaavat vallitsevan sosiaalisen ympäristön asettamiin paineisiin esittelemällä itsensä parhaassa mahdollisessa valossa. (Clatworthy & Jones, 2003, 171, 174, 182.)

Tavoilla, joilla yrityksen johto viestii kuluneen vuoden tapahtumista, saattaa olla tarkoitus vaikuttaa siihen kuvaan, jonka ulkopuoliset ryhmät saavat yrityksestä. Sanavalinnoilla, joiden tarkoitus on vältellä vastuun ottamista menneistä, yrityksen johdon kannalta epäedullisista tapahtumista tai sitten vastaavasti kunnian ottaminen yrityksen hyvistä tuloksista ovat kausaalisen päättelyn pääpiirteitä. Tämä menettely tarkoittaa sitä, että yrityksen johto katsoo positiiviset tapahtumat heidän itsensä tai organisaation ansioiksi, kun taas negatiiviset tapahtumat ovat vallitsevien ympäristötekijöiden aiheuttamia. (Aerts, 2001, 4.) Kyseinen aihe on ollut varsin suosittu myös tutkijoiden parissa ja siitä on laadittu lukuisia tutkimuksia eri näkökulmia käyttäen. Seuraavaksi niistä esitellään muutamia.

Johdon tavoista perustella ja selitellä yritysten toimintaa vuosikertomuksissa julkaistiin aikoinaan kolme tutkimusta lähes samanaikaisesti: Bettman ja Weitz (1983), Staw et al. (1983) sekä Salancik ja Meindl (1984). Yhteistä näille tutkimuksille oli se, että kaikki tutkimukset käyttivät toimitusjohtajien katsausten analysoinnissa samaa tutkimusmetodia, sisällön analyysia. Vaikka jokaisella tutkimuksella oli oma näkökulmansa, kaikki tutkimukset löysivät vahvoja todisteita johtajien itsekeskeiselle käyttäytymiselle. Tämä ilmeni kaikissa tutkimuksissa siten, että yritysjohtajat ottivat kunnian itselleen positiivisista tuloksista ja vastaavasti negatiivisista tuloksista syytettiin epäedullisia ympäristötekijöitä.

Bettman ja Weitz (1983) tutkivat toimitusjohtajan katsauksia yhteensä 181 vuosikertomuksessa, jotka oli julkaistu vuosina 1972 ja 1974. Bettman ja Weitz havaitsivat, että yritysten huonolle menestykselle haettiin usein syytä yritysten ulkopuolisista epävarmoista ja hallitsemattomista tekijöistä. Vastaavasti yritysten hyvää menestystä perusteltiin yritysten omilla sisäisillä menestystekijöillä, suotuisten ulkoisten tekijöiden sijasta. Syytä huonolle menestykselle haettiin epäsuotuisista ympäristötekijöistä, erityisesti silloin, kun yrityksillä meni huonommin, kuin he olivat odottaneet. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, koska Bettman ja Weitz eivät alun perin jakaneet yrityksiä ryhmiin huonon tai hyvän menestyksen perusteella.

Staw et al. (1983) tutkivat vuoden 1977 vuosikertomuksissa julkaistuja toimitusjohtajan katsauksia. Aineisto koostui 46 yrityksen toimitusjohtajan katsauksesta, joiden tulos oli kyseisenä vuonna merkittävästi noussut sekä 29 yrityksen toimitusjohtajan katsauksesta, joiden tulos oli merkittävästi laskenut. Staw ja kumppanit havaitsivat, että mitä huonommin yrityksillä oli mennyt, sitä enemmän toimitusjohtajan katsauksissa painotettiin negatiivisia ympäristötekijöitä ja toimialatekijöitä sekä sitä vähemmän huonolle menestyksellä haettiin syytä yritysten sisäisistä tekijöistä. Merkille pantavaa tutkimuksessa oli myös se, että jopa huonosti menestyneiden yritysten toimitusjohtajan katsausten sisällöt rakentuivat yli 50 prosenttisesti positiivista kommentista ja lausumista.

Salancik ja Meindl (1984) tutkivat hyvin - ja huonosti menestyneiden yritysten toimitusjohtajan katsauksia suhteessa yritysten myynnin - ja tuloksen kehitykseen vuosina 1961 – 1978. Kaikissa toimitusjohtajan katsauksissa oli selvästi havaittavissa, miten yrityksen johto otti kunnian itselleen kuluneen vuoden hyvistä suorituksista ja vastaavasti syytti huonoista tuloksista epäedullisia ympäristötekijöitä. Salancikin ja Meindlin suorittaman tutkimuksen perusteella yrityksen johto otti kunnian itselleen yrityksen hyvistä tuloksista kolme kertaa todennäköisemmin, kuin olisi perustellut yrityksen hyvää tulosta joillakin muilla tekijöillä. Tämän lisäksi yritysten johtajilla oli taipumusta syyttää huonoista tuloksista ja yleisistä vaikeuksista epäedullisia ympäristöolosuhteita myös kolme kertaa todennäköisemmin, kuin olisivat vedonneet omiin riittämättömiin kykyihinsä. Salancikin ja Meindlin tutkimustulokset vahvistivat omalta osaltaan jo entuudestaan tiedossa olleita havaintoja.

Clapham ja Schwenk (1991) tutkivat Yhdysvaltain sähkö- ja kaasutoimialalla toimineiden yritysten toimitusjohtajan katsauksia vuosina 1978 – 1982. Claphamin ja Schwenkin tutkimus pohjautui metodologialtaan hyvin pitkälti Salancikin ja Meindlin (1984) suorittamaan aikaisempaan tutkimukseen, mutta he löysivät kuitenkin joitain eroavaisuuksia siinä, millä tavoin hyvin - ja huonosti menestyneiden yritysten johtajat perustelivat tuloksia. Kaiken kaikkiaan Clapham ja Schwenk totesivat kuitenkin, että yritysten johtajilla oli taipumusta perustella hyviä tuloksia osaamisellaan sekä kyvyillään ja vastaavasti syyttä huonoista tuloksista negatiivisia ympäristötekijöitä.

Aerts (1994) tutki johdon käyttäytymistä ja sanavalintoja hyvin - ja huonosti menestyneiden yritysten hallitusten toimintakertomuksissa. Aertsin tutkimuksessa yritysten johtajat ottivat

edelleen kunnian itselleen hyvistä tuloksista, mutta Aerts teki uuden havainnon, miten yritysten johtajat perustelivat huonoa tulosta. Tuloksen ollessa huono, johto perusteli huonoa menestystä vaikeasti ymmärrettävillä teknisillä laskentatoimen termeillä, hämärtääkseen huonon tuloksen taustalla olleita syitä sekä välttääkseen vastuun ottamista.

Thomas (1997) tutki yritysten toimitusjohtajan katsauksia aikavälillä, jolloin yritysten taloudellinen suoritustaso heikkeni. Hän huomasi, että yritysten tulosten heiketessä, toimitusjohtajan katsausten sanavalinnat ja lauserakenteet muovautuivat siten, että tulosten huonontuminen kohdennettiin vallitseviin ympäristötekijöihin, mahdollisten vastuussa olevien henkilöiden sijaan.

Aerts (2001) analysoi tutkimuksessaan 22 belgialaisen yrityksen hallitusten toimintakertomuksia aikavälillä 1983 – 1990. Yrityksistä 13 oli listattuna Brysselin arvopaperipörssissä ajanjakson aikana, yhdeksän vastaavasti ei. Aerts selvitti sisällön analyysin keinoin, miten yritysten raportointitavat muuttuivat aikavälin kuluessa. Aerts käytti aineistonsa analysoinnissa neljää taustamuuttujaa, jotka olivat: kannattavuus, kannattavuuden kehitys, listausstatus sekä yrityksen koko. Aerts teki mielenkiintoisen havainnon ja todisti, että hallitusten toimintakertomusten sävy säilyi yhtäjaksoisesti koko tarkastellun ajanjakson ajan huomattavan positiivisena. Hallitusten toimintakertomusten yleissävyissä ei ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia vuosien mittaan, vaikka yritysten tuloskehityksissä muutoksia tapahtuikin.

Tsang (2002) suoritti ns. kopiotutkimuksen Bettmanin ja Weitzin (1983) alkuperäisestä tutkimuksesta singaporelaisella aineistolla. Aineisto koostui 208 toimitusjohtajan katsauksesta aikaväliltä 1985 – 1994. Tutkimuksessa selvitettiin samaa ilmiötä, jota Bettman ja Weitz olivat jo aiemmin omassa tutkimuksessaan tutkineet, eli johdon tapaa perustella yrityksen mennyttä toimintaa toimitusjohtajan katsauksissa suhteessa yritysten taloudelliseen menestykseen. Tsangin tutkimus todisti saman asian, jonka Bettmanin ja Weitzin tutkimus oli jo aiemmin todistanut amerikkalaisella aineistolla, eli johdon itsekeskeisen käyttäytymisen suhteessa yrityksen menestykseen, sekä vastaavasti ympäristötekijöiden syyttämisen päinvastaisessa tilanteessa. Tsangin tutkimus nosti kuitenkin esiin kausaalisen päättelyn kulttuurien väliset eroavaisuudet, joista useat psykologit, kuten esimerkiksi Hofstede (1993) olivat jo aikaisemmin esittäneet näkemyksensä (Tsang, 2002, 52). Tsangin tutkimuksen mukaan itä-aasialaisten päätöksentekotavat poikkeavat länsimaisista pitkälti kulttuurillisten

eroavaisuuksien vuoksi. Tsangin (2002, 63) mukaan hänen tutkimuksensa nosti esiin myös yhden tieteen harjoittamisen peruseriaatteista: tieteelliset tulokset tulisi olla toistettavissa. Kopiotutkimukset, kuten Tsangin tutkimus ovatkin varsin yleisiä luonnontieteissä, mutta eivät yhteiskuntatieteissä. Vaikka kopiotutkimusten tieteellinen anti tulosten valossa ei aina välttämättä ole niin hedelmällistä, ei niitä kuitenkaan tulisi hylätä, vaan ennemminkin kannustaa tutkijoita niiden tekoon.

Aerts (2005) tutki 167 belgialaisen yhtiön hallituksen toimintakertomuksia. Hallituksen toimintakertomukset olivat peräisin yhtiöiden vuoden 1997 vuosikertomuksista. 95 näistä yrityksistä oli julkisesti noteerattu Brysselin arvopaperipörssissä, 72 vastaavasti ei. Aerts käytti tutkimuksessaan useita taustamuuttujia, joita olivat: listausstatus, tuloskehityksen muutos, yrityksen koko, kannattavuus, velkaantuneisuus ja toimiala. Aertsin tutkimustulokset todistivat, että listatuilla yrityksillä oli enemmän taipumusta selitellä kuluneen tilikauden toimintaansa hallituksen toimintakertomuksissaan kuin ei-listatuilla yrityksillä. Tämä ei ollut kuitenkaan ilmeistä ainoastaan positiivisten uutisten osalta, vaan päti myös negatiivisiin tilinpäätösuutisiin. Vaikka listatut yritykset tarjosivat runsaammin selityksiä koskien menneen tilikauden toimintaa, ei se kuitenkaan tarkoittanut, että listattujen yritysten selitykset olisivat olleet paremmin perustellumpia kuin ei-listattujen. Aerts kohdisti huomionsa myös seikkaan, jonka aikaisemmat tutkimukset olivat laiminlyöneet. Aertsin mukaan aikaisemmat tutkimukset eivät olleet kiinnittäneet huomiota vuosikertomusnarratiivien tutkinnassa niiden sisällön ja muodon välisiin piirre-eroavaisuuksiin. Aertsin mukaan tämä on ollut myös syy siihen, miksi aikaisemmista tutkimuksista on tehty niin paljon epäselviä tulkintoja. Aertsin tulokset todistivat myös sen, kun rahoitusmarkkinoista riippuvaisen yrityksen tulos heikkeni, ilmeni se vuosikertomusnarratiiveissa johdon tarpeena antaa yrityksestä parempi kuva, kuin mihin ehkä tuloksen perusteella oli aiheita. Tämä havainto oli yhtenevä Gibbinsin, Richardsonin ja Waterhousen (1990, 131-132) aikaisempien tulosten kanssa, joiden mukaan yritysten riippuvuus rahoitusmarkkinoista aiheuttaa tilanteen, jossa johdolla on taipumus julkistaa tilinpäätös, jolla he tavoittelevat yrityksen kannalta tärkeitä etuja. Rahoitusmarkkinoista riippuvaisilla yrityksillä oli huomattavasti suurempi tarve julkistaa tietoja toiminnastaan ja taloudellisesta asemastaan varmistakseen pääsyn rahoitusmarkkinoille myös tulevaisuudessa. Aertsin saamien tulosten mukaan kyseinen ilmiö oli kuitenkin yksisuuntainen. Tuloksen parantuessa ei vastaavanlaisesta käyttäytymisestä ollut näyttöä. Tämä havainto on johdonmukainen niiden aikaisempien tutkimusten kanssa, jotka väittävät, että johdolla on tarve peitellä tai salailta negatiivisia tilinpäätösuutisia. Tämä väite



sai Aertsin tutkimuksessa kuitenkin runsaasti myös uusia vastatodisteita, koska Aertsin tutkimien yritysten hallituksen toimintakertomukset sisälsivät yhtäläisen määrän niin positiivisia, kuin negatiivisia uutisia.

Julkisesti listatut yritykset saattavat olla myös haluttomia luomaan parempaa kuvaa itsestään, vaikka heillä olisi siihen mahdollisuus. Positiiviset tulokset toimivat itsestään vahvoina signaaleina johdon pätevydestä, ja täten johtajien ei välttämättä tarvitse selitellä lainkaan toimiaan ollakseen johdonmukaisia yhdessä yrityksen tavoitellun imagon kanssa. Tämä ei kuitenkaan päde huonoihin tuloksiin, ja niitä johto saattaakin joutua selittelemään perustellakseen toimiansa järkevyyttä ja tarpeellisuutta. Yritysten tarve pönkittää imagoaan vuosikertomuksissa toimii tyypillisesti eräänlaisena puolustusmekanismina, jonka on tarkoitus vastata yritysten imagoa uhkaaviin vaikeisiin tilanteisiin. Yrityksen tuloksen heikkeneminen voidaan käsittää ulkoisten sidosryhmien taholta tällaisena pulmana. Julkisesti noteeratuissa yhtiöissä negatiivisten uutisten julkistaminen aiheuttaa kitkaa johdon ja sidosryhmien välille. Tämä saattaa yllyttää johtoa käyttäytymään opportunistisesti sekä luoda kiusauksen yrittää salata epäedulliset tilinpäätösuutiset, tai vierittää ne pois omalta vastuulta. (Aerts, 2005, 497-498.)

Vuosikertomukset ovat julkisia dokumentteja ja ne joutuvat tarkkaan syyniin yritysten sidosryhmien toimesta. Vuosikertomus on yritysten yksi tärkeimmistä dokumenteista sosiaalisen imagon luomisessa. Imagolla on suora vaikutus yrityksen johdon maineeseen. Jos yritys julkaisee huonon tuloksen silloin, kun yleinen taloudellinen tilanne markkinoilla on suotuisa, johdolla saattaa olla riski menettää maineensa niin yrityksen sidosryhmien silmissä, kuin myös muiden yritysjohtajien keskuudessa. Johtajien pelko maineensa menettämisestä ruokkii itsekeskeistä käytöstä vuosikertomuksissa. Huonoja tuloksia selitellään epäedullisilla ympäristötekijöillä, ja vastaavasti hyvät tulokset koetaan omiksi aikaansaannoksiksi. Tilannetekijät voimistavat johtajien itsekeskeistä käyttäytymistä. Jos ulkoiset ympäristötekijät ovat voimakkaita, käyttävät johtajat niitä myös hyväkseen. Kun yritysten menestys on yhdenmukainen yleisen taloudellisen tilanteen kanssa, käyttävät johtajat tätä yhtenä perusteena selventäessään yrityksen tuloksen muodostumista vuosikertomuksissa. Tämä ilmiö toistuu tilanteen ollessa myös päinvastainen. (Tsang, 2002, 54-55.)

Hylandin (1998, 235) mukaan helpoin tapa uskottavan kuvan hankkimiseksi on yksinkertaisesti antaa yrityksen hyvien edesottamuksien puhua puolestaan. Jos yrityksen johto

haluaa vielä korostaa osaamistaan, voi se tilanteen niin salliessa verrata yrityksen menestystä vallitseviin negatiivisiin ympäristötekijöihin, kuten esimerkiksi kovaan kilpailuun tai korkeisiin raaka-ainekustannuksiin. Yrityksen johdon ponnistelut luoda yrityksestä parempi kuva, kuin mitä se oikeasti on, ei aina välttämättä tehoa. Ihmisillä on yleensä ottaen kyky tunnistaa henkilöt, jotka liioittelevat kykyjään ja saavutuksiaan. Jones ja Pittman (1982) ovat nimenneet tämän ilmiön eräänlaiseksi ”itsensä mainostamisen paradoksiksi” (Aerts, 2005, 498). Tällä Jones ja Pittman tarkoittavat sitä, että ihmiset, jotka pätevät suorituksillaan ja saavutuksillaan ovat vähemmän vakuuttavia, koska menestyneillä ihmisillä on yleensä taipumus vähätellä tekojaan.

Yritysten hyvä menestys voi perustua kyvykkään johdon taitoihin ja huono menestys vastaavasti johtua epäedullisista ympäristötekijöistä. Tämä on todellisuudessa täysin mahdollista, mutta se, kuinka asiat oikeasti tapahtuvat, ja miten yritykset näistä raportoivat, onkin sitten eri tarina. Johdon tarjoamat selitykset ja perustelut hyvälle - tai huonolle menestykselle saattavat olla osittain tai kokonaan harhaanjohtavia, eivätkä välttämättä täysin kuvasta todellisia olosuhteita. Johtajat saattavat oikeasti kuvitella olevansa hyvän menestyksen takana ja huonon menestyksen johtuvan ympäristötekijöistä, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan. Huolestuttavinta tällaisessa tilanteessa on yrityksen tulevaisuus, kun johtajat eivät kykene käsittämään mihin yrityksen menestys tai huonot tulokset oikeasti perustuvat, ja täten ehkä reagoivat tulevaisuudessa erilaisiin ärsykeisiin väärällä tavalla. Toinen ääripää on se, että yritysten johtajat käsittävät ne menestystekijät tai ongelmakohdat, joista yritysten suoritukset rakentuvat, mutta käyttäytyvät itsekeskeisesti ja antavat raporteissaan yrityksistä ruusuisemman kuvan, kuin mihin todellisuudessa olisi aiheutta. (Clatworthy & Jones, 2003, 182-183.) Vaikkakin organisaatioteoreettinen tutkimus yleensä ottaen pitää kiinni kannastaan, että johtajat yrittävät tietoisesti luoda paremman kuvan yrityksestään, mitä se ehkä todellisuudessa on, ovat johtamisteoreetikot äskettäin varoittaneet, että itsekeskeiset käyttäytymismallit voivat johtaa tehokkuuden vähentymiseen päätöksenteossa sekä huonontuneeseen reagointikykyyn ulkoisten ärsykkeiden kanssa. (Aerts, 2005, 496).

## 4 SIDOSRYHMÄPAINOTUSTEN MUUTOKSET 1990 – 2004

Tutkimuksen sidosryhmiksi valittiin seuraavat sidosryhmät:

- *omistajat*
- *henkilökunta*
- *rahoittajat*
- *hankkijat*
- *asiakkaat*
- *kilpailijat*
- *yhteiskunta*
- *ympäristö*
- *muut*

Yllä näkyvä sidosryhmäjoukko valittiin sidosryhmien yleisyyden, koon ja merkittävyyden perusteella. Tutkimuksen sidosryhmiksi haluttiin valita yleisimmät ja suurimmat perussidosryhmät. Joidenkin sidosryhmien kohdalla jouduttiin suorittamaan lievää yhteensovittamista tutkimuksen kategoriointivaikeuksista johtuen. Näin kävi esimerkiksi henkilökunnalle, jonka alaisuuteen tässä tutkimuksessa luetaan sekä yrityksen johto, että muu henkilöstö. Myös omistajien kohdalla päädyttiin samantapaiseen ratkaisuun, ja täten suur- ja pienomistajia ei lähdetty erottelemaan keskenään.

Sidosryhmällä *omistajat* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niin suuromistajia, kuin pienosakkeenomistajia. Sidosryhmä *henkilökunta* käsittää yrityksen johdon sekä työntekijät. *Rahoittajat* sidosryhmällä tarkoitetaan vieraan pääoman perusteella yritykseen mielenkiintonsa kohdistavia tahoja. *Hankkijat* sidosryhmä muodostuu yrityksen tavarantoimittajista ja alihankkijoista. *Asiakkaat* sidosryhmä rakentuu yrityksen tuotteiden ostajista ja käyttäjistä. *Kilpailijat* sidosryhmällä tarkoitetaan samalla toimialalla toimivia muita yrityksiä. Sidosryhmä *yhteiskunta* käsittää valtion sekä kunnat. Ympäristöä ei voida pitää yritysten virallisena sidosryhmänä. Ympäristö valittiin yhdeksi tämän tutkimuksen sidosryhmistä, koska haluttiin seurata, miten yritykset ottavat ympäristön huomioon toimitusjohtajan katsauksissaan. Kaikki yritysten tekemät ympäristökannanotot on laskettu tässä tutkimuksessa osaksi *ympäristö* sidosryhmää. Ryhmä *muut* käsittää tässä tutkimuksessa toimitusjohtajan katsauksissa ilmenneet lauseet, joita ei kyetty kategorioimaan niiden sisältämän informaation perusteella kuuluvaksi yhteenkään sidosryhmään.

Toimitusjohtajan katsausten lauseiden kategorioinnissa meneteltiin siten, että jokainen analysoitu lause yhdistettiin sen sisältämän informaation perusteella 1-3 sidosryhmään. Tämä tarkoitti sitä, että yksittäinen lause kykeni aiheuttamaan vähintään yhden osuman ja enintään kolme osumaa. Poikkeustapauksia olivat ryhmään muut kuuluvat lauseet, jotka saivat aikaan ainoastaan yhden osuman. Sidosryhmien rajaukseen kategorioinnissa päädyttiin, koska lähes jokaisella lauseella voi olla jonkinlaista merkitystä miltei jokaiselle tutkimuksen sidosryhmistä, jos lauseiden merkityksiä käsitellään liioitellun perinpohjaisesti. Täten lauseiden kategorioinnissa pyrittiin päätyämään aina 1-3 pääryhmään, joille lauseen sisältämän informaation merkitys nähtiin tärkeimmäksi. Lauseiden kategorioinnissa käytettiin seuraava apukysymystä, jonka tehtävä oli auttaa lauseen sisältämän informaation ja sen merkityksen tärkeäksi kokevan sidosryhmän yhdistämisessä:

- Mitä sidosryhmää lauseen sisältämä informaatio kiinnostaa ja mille sidosryhmälle sen merkityksen voisi nähdä erityisen tärkeäksi?

Tutkimus jakaantuu kronologisesti kolmeen osaan. Ensin käydään läpi vuosien 1990 – 1994 toimitusjohtajan katsaukset. Tämän jälkeen ovat vuorossa vuodet 1995 – 1999 ja viimeisenä vuodet 2000 – 2004. Tutkimuksen kulkua havainnollistetaan yrityskohtaisilla taulukoilla, joissa kuvataan sidosryhmien saamia vuosittaisia, prosentuaalisia osuuksia kaikista toimitusjohtajan katsauksissa ilmenneistä osumista sekä sidosryhmien ilmestymistiheyttä suhteutettuna toimitusjohtajan katsausten lauseiden kokonaismääriin. Taulukoissa näkyvät myös yritysten vuosittaiset liiketulosprosentit, joiden tehtävänä on pyrkiä selventämään sidosryhmäpainotusten muutosten ja yritysten kannattavuuden välistä yhteyttä. Liiketulosprosentit on laskettu aina vastaavien vuosien vuosikertomusten tilinpäätöksistä.

## 4.1 1990 – 1994

### 4.1.1 Enso-Gutzeit Oy

TAULUKKO 3 Enso-Gutzeit Oy 1990 – 1994

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |            |            |             |             | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------|-------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 1990                           | 1991       | 1992       | 1993        | 1994        | 1990                             | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Omistajat           | 34,8                           | 32,8       | 35,4       | 32,8        | 32,3        | 94,1                             | 86,4 | 92,0 | 79,3 | 80,0 |
| Henkilökunta        | 15,2                           | 10,3       | 10,8       | 11,4        | 14,5        | 41,2                             | 27,3 | 28,0 | 27,6 | 36,0 |
| Rahoittajat         | 8,7                            | 17,3       | 4,6        | 4,3         | 4,8         | 23,5                             | 45,5 | 12,0 | 10,3 | 12,0 |
| Hankkijat           | 10,9                           | 8,6        | 12,3       | 2,9         | 6,5         | 29,4                             | 22,7 | 32,0 | 6,9  | 16,0 |
| Asiakkaat           | 2,2                            | 6,9        | 9,2        | 10,0        | 12,9        | 5,9                              | 18,2 | 24,0 | 24,1 | 32,0 |
| Kilpailijat         | 10,9                           | 10,3       | 10,8       | 18,6        | 9,7         | 29,4                             | 27,3 | 28,0 | 44,8 | 24,0 |
| Yhteiskunta         | 13,0                           | 10,3       | 3,1        | 7,1         | 4,8         | 35,3                             | 27,3 | 8,0  | 17,2 | 12,0 |
| Ympäristö           | 4,3                            | 3,5        | 13,8       | 10,0        | 12,9        | 11,8                             | 9,1  | 36,0 | 24,1 | 32,0 |
| Muut                | 0,0                            | 0,0        | 0,0        | 2,9         | 1,6         | 0,0                              | 0,0  | 0,0  | 6,9  | 4,0  |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>8,2</b>                     | <b>4,1</b> | <b>8,2</b> | <b>14,5</b> | <b>13,6</b> |                                  |      |      |      |      |

Enso-Gutzeit Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksen hallitsevana sidosryhmänä ovat omistajat. Omistajien osuus vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksen kokonaisosumista on 34,8 %. Omistajien ilmestymistiheys saman vuoden toimitusjohtajan katsauksen lauseissa on myös varsin korkea, 94,1 %. Toiseksi eniten osumia Enso-Gutzeit Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksessa saa henkilökunta, jonka osuus kokonaisosumista on 15,2 %. Henkilökunnan ilmestymistiheys vuoden 1990 katsauksen lauseista on 42,1 %. Henkilökuntaa seuraa yhteiskunta 13,0 %:n osuudella kaikista osumista sekä hankkijat ja kilpailijat, jotka päätyvät 10,9 %:n osuuteen Enso-Gutzeit Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksen kaikista osumista. Muut sidosryhmät jäävät vähemmälle huomiolle vuoden 1990 katsauksessa. Rahoittajien osuus on 8,7 % ja muut vielä mainitsematta jääneet ryhmät saavat tyytyä vielä pienempiin prosenttiosuuksiin niin kaikista osumista, kuin luonnollisesti myös ilmestymistiheyttä kuvaavan prosenttiluvun suhteen.

Vuoden 1991 toimitusjohtajan katsausta hallitsevat omistajat, kuten vuotta aikaisemminkin, mutta sidosryhmän prosenttiosuus kaikista osumista on kuitenkin hivenen laskenut, ollen tällä kertaa 32,8. Tätäkin rankemman laskun omistajat ovat tehneet vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksen ilmestymistiheyttä kuvaavan prosenttiluvun suhteen. Omistajien

ilmestymistiheysprosentti on vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksessa 86,4, kun se oli vielä tutkimuksen ensimmäisenä vuonna 94,1. Vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksen toiseksi eniten osumia kerääväksi sidosryhmäksi nousevat rahoittajat, jotka kasvattavat osuuttaan lähes kymmenen prosenttiyksikköä, nousten 17,3 prosenttiin. Rahoittajien ilmestymistiheysprosentti on myös aivan eri luokkaa verrattuna ensimmäiseen vuoteen, ja se lähenteleekin melkein 50 prosenttia, ollen 45,5. Vuoden 1991 kolmas tila osumien määrässä menee jakoon kolmen eri sidosryhmän kesken. Henkilökunta, kilpailijat ja yhteiskunta päätyvät kaikki 10,3 prosenttiin vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksen osumista. Muut sidosryhmät jäävät alle kymmenen prosentin osuuksiin. Ympäristön osuus vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksessa on laskenut 3,5 prosenttiin, kun se vielä tutkimuksen ensimmäisenä vuonna oli 4,3 %. Enso-Gutzeit Oy:n liiketulosprosentti laski vuonna 1991 vuoden 1990 8,2 prosentista 4,1 prosenttiin, joka on Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittämien ohjearvojen mukaan jo välttävällä tasolla. Tämä selittää osaltaan rahoittajien kasvanutta osuutta vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksen kaikista osumista.

*”Lähivuosina on velkaisuusastetta tarkoitus laskea huolimatta Saksan projektin rahan käytöstä”.*

Omistajat ovat edelleen tärkeässä asemassa Enso-Gutzeitin Oy:n vuoden 1992 toimitusjohtajan katsauksessa. Tällä kertaa omistajat saavuttavatkin tarkastellun aikavälin, 1990 - 1994 parhaimmat lukemat ja omistajien osuus on vuoden 1992 kaikista osumista peräti 35,4 %. Ilmestymistiheyden suhteen omistajat eivät kuitenkaan lyö ennätyksiä uusiksi, prosenttiluvun jäädessä 92,0 prosenttiin, kun se tutkimuksen ensimmäisenä vuonna oli vieläkin korkeampi, peräti 94,1 %. Vuoden 1992 toimitusjohtajan katsauksessa toisen sijan osumien määrässä valtaa uusi, ja hieman yllättäväkin sidosryhmä, ympäristö. Ympäristön osuus vuoden 1992 katsauksessa on peräti 13,8 %, joka on yli kymmenen prosenttiyksikköä enemmän, kuin vuonna 1991. Ympäristön ilmestymistiheys vuoden 1992 katsauksen lauseissa on myös varteenotettava, 36,0 %.

*”Asiakaskunnan lisääntyvä ympäristötietoisuus huomioitiin enenevässä määrin Enson toiminnassa”.*

Vuonna 1992 kolmanneksi eniten osumia keräävä sidosryhmä ovat hankkijat, jotka saavuttavat tarkasteltavan aikavälin parhaimman osuutensa, 12,3 %. Seuraavat sijat menevät

henkilökunnalle ja kilpailijoille, jotka molemmat päätyvät 10,8 %:n osuuteen. Peräpäin sijat valloittavat asiakkaat, rahoittajat ja yhteiskunta. Rahoittajien osuus laskee yli kymmenen prosenttiyksikköä, ollen vuonna 1992 vaivaiset 4,6 % kaikista osumista. Yhtiön kannattavuus väläyttelee piristymisen merkkejä ja liikutulosprosentti nouseekin 8,2 prosenttiin.

Vuonna 1993 omistajien osuus toimitusjohtajan katsauksen osumista laskee hivenen vuoden 1992 ennätyslukemista, päätyen samoihin lukemiin kuin vuonna 1991, ollen 32,8 %. Dramaattisempi on kuitenkin omistajien lasku ilmestymistiheyttä kuvaavan prosenttiluvun suhteen. Omistajien ilmestymistiheys kaikista lauseista on ainoastaan 79,3 %, kun se vielä edeltävänä vuonna oli 92,0 %. Vuonna 1993 osumien prosentuaalista osuutta kuvaavassa taulukossa toisen sijan omistajien jälkeen valloittaa jälleen uusi sidosryhmä. Kilpailijat saavat vuoden 1993 toimitusjohtajan katsauksen osumista 18,6 % ja ovat toiseksi suurin ryhmä. Kilpailijoiden ilmestymistiheyttä kuvaava prosenttiluku ei ole myöskään väheksyttävä, 44,8. Kolmanneksi eniten osumia kerää henkilökunta, jonka prosenttiluku kirjataan 11,4. Henkilökunnan perässä tulevat asiakkaat ja ympäristö, jotka molemmat saavuttavat tasan kymmenen prosentin osuuden Enso-Gutzeit Oy:n vuoden 1993 toimitusjohtajan katsauksen osumista. Muut sidosryhmät jäävät selvästi alle kymmenen prosentin osuuksiin. Ensimmäisen kerran vuonna 1993 Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsaus sisältää lauseita, joita ei voi kategorioida kuuluvaksi yhteenkään sidosryhmään.

*”Selkeimmin näemme saavutukset uutta rakentaessamme”.*

Yhtiön kannattavuus paranee vuonna 1993. Enso-Gutzeit Oy:n liikutulosprosentti kohoaa 14,5 prosenttiin, jota voidaan pitää jo varsin hyvänä. Kannattavuuden merkittävää paranemista on kuitenkin vaikea havaita toimitusjohtajan katsauksesta jonkin sidosryhmän erityisenä korostumisena. Omistajien osuus on vahva, mutta niin se on koko tarkasteltavalla aikavälilläkin. Rahoittajien osuus osumista, 4,3 % on heikoin koko viisivuotisen tarkasteluajavälin aikana, joten mitään erityistä tarvetta yrityksen johdolla ei ole ainakaan ollut korostaa rahoittajien intressejä liiketoiminnan kannattavuuden tervehtymisen tiimoilta.

Vuonna 1994 omistajien osuus Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksen osumista laskee matalimmilleen tarkastellulla aikavälillä. Omistajien osuus kaikista osumista on 32,3 %, jolla omistajat ovat kuitenkin selvästi painotetuin sidosryhmä. Omistajien ilmestymistiheysprosentti on vuonna 1994 suhteellisesti varsin alhainen verrattuna

tarkastellun aikavälin ensimmäisiin vuosiin. Toiseksi eniten osumia kerää henkilökunta, jonka prosenttiosuus on 14,5. Edellisen kerran toiseksi eniten osumia henkilökunta saavutti vuonna 1990, jolloin sille kertyi 15,2 prosentin osuus kaikista toimitusjohtajan katsauksessa ilmenneistä osumista. Henkilökunnan jälkeen seuraavaksi eniten osumia vuoden 1994 katsauksessa saavat asiakkaat ja ympäristö, jotka molemmat päätyvät 12,9 %:n osuuteen. Asiakkaille kyseinen prosenttiluku on heidän parhaansa tarkastellulla viisivuotisella kaudella, kuten myös asiakkaiden ilmestymistiheysprosentti, joka nousee ensimmäisen kerran yli 30 %:n, ollen 32,0. Kilpailijat sekä loput sidosryhmät päätyvät alle kymmenen prosentin osuuksiin toimitusjohtajan katsauksen kaikista osumista. Rahoittajien osuus kaikista osumista säilyy edelleen alhaisena, ollen sama kuin yhteiskunnalla 4,8 %, vaikka yhtiön kannattavuus jatkaa kukoistustaan liikutulosprosentin ollessa 13,6.

#### 4.1.2 Kymmene Oy

TAULUKKO 4 Kymmene Oy 1990 – 1994

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |            |            |            |             | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|-------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 1990                           | 1991       | 1992       | 1993       | 1994        | 1990                             | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Omistajat           | 32,6                           | 32,5       | 33,3       | 34,7       | 32,1        | 88,2                             | 88,4 | 93,0 | 93,5 | 80,0 |
| Henkilökunta        | 23,2                           | 21,4       | 18,3       | 14,5       | 17,0        | 62,7                             | 58,1 | 51,2 | 39,1 | 42,2 |
| Rahoittajat         | 6,5                            | 2,6        | 9,2        | 12,1       | 10,7        | 17,6                             | 7,0  | 25,6 | 32,6 | 26,7 |
| Hankkijat           | 20,3                           | 21,4       | 17,5       | 20,1       | 10,7        | 54,9                             | 58,1 | 48,8 | 54,3 | 26,7 |
| Asiakkaat           | 3,6                            | 5,1        | 4,2        | 6,5        | 11,6        | 9,8                              | 14,0 | 11,6 | 17,4 | 28,9 |
| Kilpailijat         | 8,0                            | 8,5        | 11,7       | 6,5        | 8,0         | 21,6                             | 23,3 | 32,6 | 17,4 | 20,0 |
| Yhteiskunta         | 4,4                            | 5,1        | 4,2        | 4,0        | 5,4         | 11,8                             | 14,0 | 11,6 | 10,9 | 13,3 |
| Ympäristö           | 0,7                            | 0,8        | 0,0        | 0,0        | 0,0         | 2,0                              | 2,3  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Muut                | 0,7                            | 2,6        | 1,6        | 1,6        | 4,5         | 2,0                              | 7,0  | 4,7  | 4,3  | 11,1 |
| <b>Liikutulos-%</b> | <b>9,7</b>                     | <b>3,2</b> | <b>2,9</b> | <b>9,8</b> | <b>11,7</b> |                                  |      |      |      |      |

Kymmene Oy ei eroa kilpailijastaan Enso-Gutzeit Oy:stä ainakaan omistajien painotuksen suhteen. Omistajien osuus vuonna 1990 Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksen osumista on 32,6 % ja ilmestymistiheys 88,2 %. Toiseksi eniten osumia kerää henkilökunta, jonka osuus kaikista osumista on peräti 23,2 %. Yli 20 %:n osuuteen toiseksi eniten osumia keränneenä ryhmänä ei kyennyt yksikään sidosryhmä Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa aikavälillä 1990 – 1994. Henkilökunnan ilmestymistiheys on myös korkea, 62,7 %. Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa yksikään toiseksi painotetuista sidosryhmistä ei kyennyt yli 50 %:n ilmestymistiheyteen.



*”Vaikeutuneessa tilanteessa konsernin henkilökunta osoitti kiitettävää työtarmoa sekä joustamis- ja yhteistyökykyä, mistä haluan esittää parhaimmat kiitokseni”.*

Kymmene Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksessa on myös toinen sidosryhmä, joka ylittää yli 20 %:n osuuteen kaikista osumista. Hankkijat ylittävät niukasti 20 %:n rajan ja päätyvät 20,3 prosenttiin. Kaikkien muiden sidosryhmien osuudet jäävät alle kymmenen prosentin, parhaimpina kilpailijat, joiden osuus on 8,0 %. Vähimmälle huomiolle vuoden 1990 taulukossa jäävät ympäristö sekä ryhmä muut, joiden osuudet kaikista osumista ovat vaatimattomia, molemmilla 0,7 %.

Kymmene Oy:n vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksessa omistajien painotus on säilynyt lähes ennallaan, laskien ainoastaan 0,1 prosenttiyksikköä. Henkilökunta ja hankkijat ovat pitäneet sitkeästi pintansa ja molempien prosenttiosuudet kaikista osumista vuonna 1991 ovat edelleen yli 20 %. Sekä henkilökunnan, että hankkijoiden osuus kaikista osumista on 21,4 % sekä ilmestymistiheys 58,1 %. Henkilökuntaa ja hankkijoita seuraavat jälleen kilpailijat huomattavasti vaatimattomammalla, mutta 0,5 prosenttiyksikköä nousseella osuudella kaikista osumista. Muidenkin sidosryhmien osuudet ovat aavistuksen nousseet, ainoastaan rahoittajien osuus on laskenut 6,5 prosentista 2,6 prosenttiin. Yhtiön kannattavuus on laskenut kuluvana vuonna melko radikaalisti, liiketulosprosentin laskiessa vuoden 1990 9,7 prosentista 3,2 prosenttiin. Kannattavuuden lasku ei juuri näy Kymmene Oy:n vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksessa. Näkyvin, mutta silti melko laimea muutos on havaittavissa rahoittajien painotuksessa, joiden osuus kaikista osumista on pudonnut vuoden 1990 6,5 prosentista kuluvan vuoden 2,6 prosenttiin.

Omistajien painotus Kymmene Oy:n vuoden 1992 toimitusjohtajan katsauksessa on noussut hienoisesti, ollen 33,3 %. Omistajien ilmestymistiheysprosentti on kuitenkin noussut ensimmäistä kertaa yli 90 %:n tarkastellun ajanjakson aikana ollen nyt 93,0. Henkilökunta ja hankkijat ovat edelleen omistajien jälkeen seuraavaksi eniten osumia keräävät sidosryhmät, mutta tällä kertaa molempien prosentuaalinen painotus on laskenut alle 20 %:n, henkilökunnan prosenttiluvun ollessa 18,3 ja hankkijoiden 17,5. Henkilökunnan ilmestymistiheysprosentti säilyy vielä 50 %:n paremmalla puolella, ollen 51,2, mutta hankkijoiden prosenttiluku putoaa alle 50 %:n, ollen 48,8. Kilpailijat ovat edelleen neljänneksi eniten osumia keräävä sidosryhmä ja tällä kertaa kilpailijat pääsevätkin jo yli 10 %:n, keräten 11,7 % kaikista osumista. Muiden sidosryhmien painotukset pysyvät

kutakuinkin ennallaan, ainoastaan rahoittajien painotus nousee merkittävästi, päätyen 9,2 prosenttiin. Ympäristö jää ensimmäisen kerran kokonaan ilman osumia. Yhtiön kannattavuus jatkaa laskuaan, liikutulosprosentin pudotessa 2,9 prosenttiin. Tämä onkin yksi selitys rahoittajien painotuksen korostumiseen.

*”Pääomarakenteen parantaminen on nyt ja jatkossa ensisijaisena tavoitteena”.*

Omistajien osuus Kymmene Oy:n vuoden 1993 toimitusjohtajan katsauksessa on korkein koko tarkastellulla aikavälillä. Omistajien painotus vuoden 1993 toimitusjohtajan katsauksessa on peräti 34,7 % ja sidosryhmän ilmestymistiheys jopa 93,5 %. Osumien määrässä omistajia seuraavat sidosryhmät ovat edelleen samoja, mutta tällä kertaa osat ovat vaihtuneet. Hankkijoiden osuus ylittää jälleen 20 %, ollen 20,1, mutta henkilökunnan painotus putoaa kuluvana vuonna 14,5 prosenttiin. Hyvin lähelle henkilökunnan lukemia vuonna 1993 pääsevät rahoittajat, joiden osuus kaikista osumista on 12,1 %. Loput sidosryhmät jäävät alle kymmenen prosentin painotusosuuksiin, parhaimpina asiakkaat ja kilpailijat, joiden molempien osuus kaikista osumista on 6,5 %. Yhtiön kannattavuus näyttää parantumisen merkkejä liikutulosprosentin noustessa jo 9,8 prosenttiin.

Vuoden 1994 toimitusjohtajan katsauksessa omistajien painotus saa huonoimman vertailulukunsa koko ajanjakson aikana. Omistajien osuus kaikista osumista on 32,1 % ja sidosryhmän ilmestymistiheys ainoastaan 80,0 %, kun se vielä vuonna 1993 oli 93,5 %. Henkilökunta palaa toiseksi eniten osumia kerääväksi sidosryhmäksi yhden väli vuoden jälkeen ja saavuttaa 17,0 %:n osuuden kaikista osumista. Hankkijat eivät tällä kertaa säily kolmanneksi painotetuimpana sidosryhmänä, vaan ohi kiilaavat asiakkaat 11,6 %:n painotusosuudella ja 28,9 %:n ilmestymistiheydellä.

*”Viime vuoden lopulla alettiin valmistella koko konsernin käsittävää hanketta, jolla toimintaa kaikilla tasoilla suunnataan entistä asiakaskeskeisemmäksi”.*

Asiakkaiden kanssa lähes samoihin lukuihin päätyvät sekä rahoittajat ja hankkijat, joiden molempien osuus kaikista osumista on 10,7 %. Kilpailijat palaavat ajanjakson kahden ensimmäisen vuoden tapaan kahdeksan prosentin tuntumaan. Ympäristö jää Kymmene Oy:n vuoden 1994 toimitusjohtajan katsauksessa kolmannen kerran peräjälkeen ilman osumia. Yhtiön kannattavuus jatkaa nousuaan ja Kymmene Oy:n liikutulosprosentti nousee jo

Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittelemälle hyvälle tasolle ollen 11,7. Sidosryhmien painotuksissa kannattavuuden suopeaa kehitystä on kuitenkin vaikea huomata.

#### 4.1.3 Metsä-Serla Oy

TAULUKKO 5 Metsä-Serla Oy 1990 – 1994

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |            |            |             |            | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|------------|------------|-------------|------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 1990                           | 1991       | 1992       | 1993        | 1994       | 1990                             | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Omistajat           | 26,9                           | 32,7       | 37,9       | 33,3        | 30,3       | 73,7                             | 84,2 | 100  | 87,5 | 77,3 |
| Henkilökunta        | 19,2                           | 18,4       | 13,5       | 17,5        | 10,7       | 52,6                             | 47,4 | 35,7 | 45,8 | 27,3 |
| Rahoittajat         | 5,8                            | 6,1        | 13,5       | 7,9         | 1,8        | 15,8                             | 15,8 | 35,7 | 20,8 | 4,6  |
| Hankkijat           | 15,4                           | 12,3       | 2,7        | 4,8         | 10,7       | 42,1                             | 31,6 | 7,1  | 12,5 | 27,3 |
| Asiakkaat           | 7,7                            | 6,1        | 8,1        | 9,5         | 3,6        | 21,1                             | 15,8 | 21,4 | 25,0 | 9,1  |
| Kilpailijat         | 19,2                           | 16,3       | 18,9       | 15,9        | 25,0       | 52,6                             | 42,1 | 50,0 | 41,7 | 63,6 |
| Yhteiskunta         | 3,9                            | 2,0        | 5,4        | 4,8         | 10,7       | 10,5                             | 5,3  | 14,3 | 12,5 | 27,3 |
| Ympäristö           | 0,0                            | 4,1        | 0,0        | 6,3         | 3,6        | 0,0                              | 10,5 | 0,0  | 16,7 | 9,1  |
| Muut                | 1,9                            | 2,0        | 0,0        | 0,0         | 3,6        | 5,3                              | 5,3  | 0,0  | 0,0  | 9,1  |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>5,3</b>                     | <b>5,1</b> | <b>9,3</b> | <b>11,7</b> | <b>9,8</b> |                                  |      |      |      |      |

Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksen sidosryhmäpainotukset vuodelta 1990 alkavat poikkeuksellisesti verrattuna aikaisemmin käsiteltyihin yrityksiin. Omistajien osuus on Metsä-Serla Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksessa ensimmäistä kertaa tähän asti tutkituista yrityksistä alle 30 %. Omistajien painotus on Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1990 26,9 % ja ilmestymistiheys 73,7 %. Henkilökunta kerää toiseksi eniten osumia Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1990. Henkilökunnan saavuttama lukema kaikista osumista on 19,2 %, joka on täsmälleen sama kuin kilpailijoilla. Henkilökunta ja kilpailijat saavuttavat myös yli 50 %:n ilmestymistiheyden, johon esimerkiksi Enso-Gutzeit Oy:n sidosryhmistä ei kyennyt yksikään toiseksi eniten osumia kerännyt sidosryhmä 1990 – 1994 välisenä aikana. Henkilökunnan ja kilpailijoiden jälkeen neljänneksi eniten osumia saavat hankkijat, jotka keräävät 15,4 %:n osuuden kaikista Metsä-Serla Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksen osumista. Hankkijoiden ilmestymistiheyskään ei ole huono, ja he saavuttavatkin 42,1 %:n ilmestymistiheyden. Loput sidosryhmät joutuvat tyytymään alle kymmenen prosentin osuuksiin, parhaimpina asiakkaat, joiden osuus on 7,7 % kaikista osumista. Metsä-Serla Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsaus ei sisällä yhtään ympäristökannanottoa.

Vuonna 1991 omistajien osuus kaikista osumista nousee jälleen yli 30 %:n, ollen 32,7 ja ilmestymistiheyskin palaa 80 %:n paremmalle puolelle, päätyen 84,2 prosenttiin. Seuraavaksi parhaimmat lukemat saavuttaa henkilökunta, jonka prosenttiosuus on 18,4. Henkilökunnan ilmestymistiheys jää niukasti alle 50 %:n, ollen 47,4. Kilpailijoiden osuus laskee vuodesta 1990 2,9 prosenttiyksikköä, ollen tällä kertaa 16,3 %. Myös hankkijoiden osuus verrattuna vuoteen 1990 laskee, mutta pysyy kuitenkin yli kymmenessä prosentissa, saavuttaen 12,3 %:n osuuden. Muiden sidosryhmien osuudet pysyvät lähestulkoon samoina, ainoastaan ympäristön osuus muuttuu. Vielä vuonna 1990 ympäristö jäi ilman kannanottoja, mutta vuonna 1991 ympäristö saa 4,1 %:n osuuden kaikista osumista sekä 10,5 %:n ilmestymistiheyden.

*”Vastuullinen ja kestävä kehityksen mukainen ympäristön hoito onkin muodostumassa selkeästi Metsä-Serlan kilpailueduksi”.*

Vuonna 1992 omistajien painotusprosentti kohoaa 37,9 prosenttiin, joka on ylivoimaisesti paras prosenttiosuus kaikista tähän saakka tutkituista toimitusjohtajan katsauksista. Edellinen kärkilukema oli omistajien 35,4 %:n osuus Enso-Gutzeit Oy:n vuoden 1992 toimitusjohtajan katsauksessa. Korkeaa painotusprosenttiakin mielenkiintoisempi asia on omistajien ilmestymistiheysprosentti, joka ei ole yhtään vähempää ja enempää kuin pyöreät sata. Omistajien jälkeen seuraavaksi eniten osumia saavat kilpailijat, joiden prosenttiosuus on 18,9. Rahoittajien painotusosuus nousee edeltäneeseen vuoteen verrattuna yli puolella aina 13,5 prosenttiin, joka on yhdessä henkilökunnan kanssa kolmanneksi eniten kaikista sidosryhmistä vuonna 1992. Muiden sidosryhmien osuudet ovat alle kymmenen prosentin luokkaa ja ensimmäistä kertaa sekä ympäristö, että ryhmä muut jäävät täysin ilman kannanottoja. Yhtiön kannattavuus nousee tarkastellun ajanjakson aikana ensimmäistä kertaa lähelle siedettäviä lukemia, ja tämä myös osaltaan selittää omistajien ja rahoittajien vahvaa näkymistä vuoden 1992 toimitusjohtajan katsauksessa.

*”Parantunut tulos, käyttöpääoman pienentäminen ja tiukka investointipolitiikka tekivät mahdolliseksi alentaa konsernin nettovelkaa 163 miljoonaa markkaa”.*

Metsä-Serla Oy:n vuoden 1993 toimitusjohtajan katsauksessa omistajien painotusprosentti laskee vuoden 1992 ennätyslukemista, mutta saavuttaa silti toiseksi parhaimmat lukemat tarkastellulla aikavälillä, niin osumien prosentuaalisen arvon, 33,3 sekä ilmestymistiheysprosentin, 87,5 osalta. Henkilökunta palaa yhden välivuoden jälkeen toiseksi

painotetuimmaksi sidosryhmäksi, saavuttaen 17,5 %:n osuuden kaikista osumista. Henkilökunnan ilmestymistiheysprosentti jää kuitenkin alle 50 %:n, joka on toinen kerta tarkastellulla aikavälillä, kun toiseksi eniten osumia saanut sidosryhmä jää ilmestymistiheytensä puolesta alle 50 %:n. Kilpailijoiden osuus on jälleen vahva. Kilpailijat saavat tarkastellun ajanjakson huonoimpanakin vuotenaan 15,9 % kaikista osumista. Asiakkaat ja ympäristö väläyttelevät piristymisen merkkejä. Asiakkaat saavuttavat vuosien 1990 – 1994 parhaimman osuutensa, 9,5 %. Ympäristö kerää jälleen vuoden hiljaiselon jälkeen hienoisen osuuden, päätyen 6,3 %:n osuuteen.

Vuosi 1994 jatkuu omistajien näkökulmasta edelleen laskusuhdanteessa, kun omistajien painotusprosentti laskee jo 30,3 prosenttiin. Samalla omistajien ilmestymistiheysprosentti putoaa toistamiseen viisivuotisen tarkasteluajanjakson aikana alle 80 %:n, ollen 77,3. Vuoden 1994 ehdottomia voittajia ovat kilpailijat, joiden prosenttiosuus nousee hätyyttelemään jo omistajiakin, ollen 25,0. Kilpailijoiden ilmestymistiheysprosentti on myös paras, mitä toiseksi eniten osumia saavuttanut sidosryhmä viisivuotisella kaudella on saanut, 63,6.

*”Uuden paperikoneen valmistuttua Metsä-Serlan painopaperituotanto nousee yli miljoonaan tonniin vuodessa”.*

Vuoden 1994 voittajina voidaan pitää myös hankkijoita ja yhteiskuntaa, jotka tekevät molemmat yli viiden prosenttiyksikön nousun 4,8 prosentista 10,7 prosenttiin. Hankkijoiden ja yhteiskunnan kanssa samoihin lukemiin yltää myös henkilökunta, jonka painotusprosentti kaikista osumista on yhtäläillä 10,7. Muiden sidosryhmien lukemat ovat varsin vaatimattomia. Erityisesti kummastuttaa esimerkiksi rahoittajien erittäin vaatimaton painotusosuus 1,8 %, vaikka yhtiön kannattavuus on jo toista vuotta peräjälkeen arvostettavalla tasolla. Toisaalta tätä ilmiötä voi myös selittää siten, että yrityksen johto ei näe mitään syytä puuttua kannattavuuteen liittyviin asioihin silloin, kun ne ovat hyvällä mallilla. Tällainen tulkinta on kuitenkin päinvastainen useiden vuosikertomusnarratiivitutkijoiden tekemien havaintojen ja tulosten kanssa, joiden mukaan johtajilla on taipumusta lukea yritysten hyvät saavutukset omiksi henkilökohtaisiksi tai organisaation ansioiksi. Tätä asetelmaa vasten olisi luonnollista, että johto käsittelee aihetta runsaasti myös toimitusjohtajan katsauksessa.

#### 4.1.4 Yhtyneet Paperitehtaat Oy

TAULUKKO 6 Yhtyneet Paperitehtaat Oy 1990 – 1994

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |            |             |             |             | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 1990                           | 1991       | 1992        | 1993        | 1994        | 1990                             | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| Omistajat           | 32,3                           | 34,3       | 33,7        | 35,0        | 32,0        | 77,8                             | 85,2 | 93,5 | 85,0 | 88,9 |
| Henkilökunta        | 27,7                           | 20,9       | 17,4        | 19,6        | 10,0        | 66,7                             | 51,9 | 48,4 | 47,5 | 27,8 |
| Rahoittajat         | 7,7                            | 4,5        | 4,7         | 1,0         | 2,0         | 18,5                             | 11,1 | 12,9 | 2,5  | 5,6  |
| Hankkijat           | 10,8                           | 16,4       | 9,3         | 9,3         | 20,0        | 25,9                             | 40,7 | 25,8 | 22,5 | 55,6 |
| Asiakkaat           | 1,5                            | 0,0        | 4,7         | 4,1         | 8,0         | 3,7                              | 0,0  | 12,9 | 10,0 | 22,2 |
| Kilpailijat         | 10,8                           | 10,4       | 17,4        | 16,5        | 16,0        | 25,9                             | 25,9 | 48,4 | 40,0 | 44,4 |
| Yhteiskunta         | 3,1                            | 9,0        | 10,5        | 6,2         | 10,0        | 7,4                              | 22,2 | 29,0 | 15,0 | 27,8 |
| Ympäristö           | 0,0                            | 0,0        | 0,0         | 6,2         | 0,0         | 0,0                              | 0,0  | 0,0  | 15,0 | 0,0  |
| Muut                | 6,1                            | 4,5        | 2,3         | 2,1         | 2,0         | 14,8                             | 11,1 | 6,5  | 5,0  | 5,6  |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>10,3</b>                    | <b>5,5</b> | <b>10,4</b> | <b>14,4</b> | <b>13,6</b> |                                  |      |      |      |      |

Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsaukset eivät tee poikkeusta siinä, mikä sidosryhmä hallitsee tutkittavien yritysten toimitusjohtajan katsauksia. Omistajien osuus Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksessa on tuttavallisesti yli 30 %. Huolimatta 32,3 %:n painotusosuudesta, omistajien ilmestymistiheysprosentti on kuitenkin vain 77,8, joka esimerkiksi Kymmene Oy:n taulukossa lähenteli lähes vuosi toisensa jälkeen 90 prosenttia. Tämä on seurausta henkilökunnan keräämästä suuresta osumien määrästä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1990. Henkilökunnan osuus on peräti 27,2 % ja se on toiseksi eniten osumia keränneen sidosryhmän ennätys kaikista tutkituista yhtiöistä tarkastellun ajanjakson, 1990 – 1994 aikana. Edellinen ennätys 25,0 % oli kilpailijoilla vuonna 1994 Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa.

*”Henkilöstön pysyvä osallistuminen konsernimme kehittämiseen on meille suuri voimavara tulevaisuudessa”.*

Henkilökunnan osumavyörystä johtuen muiden sidosryhmien painotusprosenttilukemat ovat varsin vaatimattomia. Hankkijat ja kilpailijat yltyvät 10,8 %:n osuuteen osumista, mutta esimerkiksi asiakkaiden osuus on vaivaiset 1,5 %.

Vuonna 1991 omistajien painotusosuus nousee hienoisesti päätyen 34,3 prosenttiin ja sidosryhmän ilmestymistiheys palaa lähelle normaaleja lukemia, ollen 85,2 %.

Henkilökunnan painotusprosentti putoaa 20 %:n pintaan ja palaa tavanomaisempiin lukemiin. Hankkijoiden painotus korostuu vuoden 1991 toimitusjohtajan katsauksessa ja hankkijoiden osuus nouseekin vuoden takaisista lukemista 5,6 prosenttiyksikköä 16,4 prosenttiin.

*”Rauman tappiollinen selluntuotanto lopetettiin vuoden päättyessä, ja tehtaalla jatketaan revintäsellun valmistusta ostosellusta”.*

Kärkikolmikön perässä tulevat kilpailijat, jotka pääsevät vielä niukasti yli kymmenen prosentin osuuteen, 10,4 % kaikista osumista. Yhtiön kannattavuutta mittaavasta liiketulosprosentista katoaa lähes puolet, sen laskiessa 10,3 prosentista 5,5 prosenttiin. Kannattavuuden huonontuminen näkyy esimerkiksi rahoittajien painotuksessa siten, että rahoittajien painotusprosentti laskee 3,2 prosenttiyksikköä ja on vuonna 1991 4,5. Vastaava ilmiö tapahtui myös Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1991. Tämä on mielenkiintoinen havainto ja todiste siitä, että yritysjohtajilla on taipumusta sivuuttaa kannattavuutta koskevat ongelmat ja jättää niiden käsittely halutessaan vähemmälle huomiolle yritysten toimitusjohtajan katsauksissa.

Vuonna 1992 omistajien painotusprosentti laskee, mutta samanaikaisesti sidosryhmän ilmestymistiheysprosentti nousee 90 %:n paremmalle puolelle, ollen 93,5. Henkilökunnan painotuslukema jatkaa laskuaan, päätyen tällä kertaa 17,4 prosenttiin. Henkilökunta jakaa vuoden toiseksi painotetuimman sidosryhmän aseman yhdessä kilpailijoiden kanssa, joiden painotusprosentti on myös 17,4. Yhteiskunta saavuttaa viisivuotisen tarkasteluajanjakson parhaimman lukemansa, 10,5 %. Yhtyneet Paperitehtaat Oy ei kiinnitä paljon huomiota ympäristöä koskeviin asioihin toimitusjohtajan katsauksissaan. Ympäristö jää kolmatta vuotta peräjälkeen ilman kannanottoja. Kokonaan yhtiö ei kuitenkaan jätä näitä asioita huomioimatta. Yhtyneet Paperitehtaat Oy käynnisti vuonna 1991 seitsemänkohtaisen ympäristöpoliittisen ohjelman konsernin ympäristösuojelun perustaksi. Ohjelman yksityiskohdat ovat listattuina Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n vuoden 1991 vuosikertomuksen alkuosassa.

Omistajien painotusprosentti on vuonna 1993 viisivuotisen tarkasteluajanjakson paras, 35,0. Sidosryhmän ilmestymistiheys ei kuitenkaan säily toista vuotta peräjälkeen yli 90 prosentissa, vaan laskee 85,0 prosenttiin. Henkilökunnan asema Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa korostuu hienoisesti verrattuna edeltävään vuoteen ja

henkilökunnan painotusprosentti nousee reilut kaksi prosenttiyksikköä. Kilpailijat jatkavat edelleen kolmanneksi painotetuimpana ryhmänä, vaikka heidän osuutensa kaikista osumista hienoisesti laskeekin. Ympäristö huomioidaan Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1993 ensimmäistä kertaa koko tarkasteltavan ajanjakson aikana. Ympäristö kerää vuonna 1993 6,2 %:n siivun kaikista osumista.

*”Yhtyneiden ympäristöpolitiikkaan sisältyy se, että jatkuvasti seuraamme alan tutkimusten ja menetelmien kehittymistä ja hyödynnämme niitä”.*

Yhtiön kannattavuus saavuttaa huippunsa vuonna 1993. Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n liiketulosprosentti on vuonna 1993 14,4. Parempaan on pystynyt viisivuotisen tarkasteluajanjakson aikana ainoastaan Enso-Gutzeit Oy vuonna 1993, kun sen liiketulosprosentti oli 14,5.

Omistajien painotusprosentti on vuonna 1994 viisivuotisen tarkasteluajanjakson huonoin, mutta silti 32,0. Tarkasteluajanjakson viimeisen vuoden ehdottomia voittajia ovat hankkijat, joiden painotus vuoden 1994 toimitusjohtajan katsauksessa nousee muutaman huonomman vuoden jälkeen 20,0 prosenttiin. Kilpailijoiden saama osumamäärä säilyy tasaisena myös vuoden 1994 toimitusjohtajan katsauksessa. Tällä kertaa kilpailijat saavat 16,0 %:n osuuden kaikista osumista sekä toiseksi parhaimman henkilökohtaisen ilmestymistiheysprosentin sitten vuoden 1992. Yhteiskunta yltää toisen kerran viiden vuoden aikana yli 10 %:n osuuteen vuoden 1994 toimitusjohtajan katsauksessa. Yhtiön kannattavuus pysyy edelleen hyvänä, liiketulosprosentin ollessa 13,6. Tarkasteltaessa yhtiön kannattavuutta sekä sidosryhmäpainotuksia tarkemmin, esiin nousee mielenkiintoinen yksityiskohta. Yhtiön kannattavuutta mittaava liiketulosprosentti on ollut vuodesta 1992 lähtien yli kymmenen prosenttia, mutta samanaikaisesti rahoittajien painotus on pysynyt todella alhaisena vuosi toisensa jälkeen. Mielenkiintoiseksi tämän tekee se, että vuonna 1991 Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n kannattavuus huononi melko radikaalisti, mutta se ei kuitenkaan näkynyt rahoittajien painotuksessa millään tavoin. Tällöin rahoittajien vähäistä painotusta perusteltiin yritysjohtajien taipumuksilla sivuuttaa negatiiviset asiat toimitusjohtajan katsauksissa. Nyt tilanne on kuitenkin kääntynyt päinvastoin. Yhtiön kannattavuus on hyvä, mutta edelleenkin se ei näy rahoittajien painotuksissa. Nähtävästi Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n johtoportaalla ei ole tarvetta korostaa omia toimiaan yrityksen johdossa kiinnittämällä huomiota erityisesti yhtiön hyvään kannattavuuteen ja täten myös rahoittajien painotusosuudet ovat sen mukaisia.



## 4.2 1995 – 1999

### 4.2.1 Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy ja Stora Enso Oyj

TAULUKKO 7 Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy ja Stora Enso Oyj 1995 – 1999

| Vuosi             | Sidosryhmän osuus osumista (%) |             |             |            |             | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |       |       |       |       |
|-------------------|--------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                   | 1995#                          | 1996+       | 1997+       | 1998*      | 1999*       | 1995#                            | 1996+ | 1997+ | 1998* | 1999* |
| Omistajat         | 31,5                           | 33,3        | 36,6        | 34,6       | 36,3        | 82,1                             | 88,9  | 94,9  | 84,4  | 90,6  |
| Henkilökunta      | 26,0                           | 24,0        | 14,9        | 24,4       | 26,3        | 67,9                             | 63,9  | 38,5  | 59,4  | 65,6  |
| Rahoittajat       | 4,1                            | 9,4         | 11,9        | 12,8       | 15,0        | 10,7                             | 25,0  | 30,8  | 31,3  | 37,5  |
| Hankkijat         | 6,9                            | 10,4        | 7,9         | 6,4        | 6,2         | 20,0                             | 27,8  | 20,5  | 15,6  | 15,6  |
| Asiakkaat         | 6,9                            | 4,2         | 6,9         | 6,4        | 3,7         | 20,0                             | 11,1  | 17,9  | 15,6  | 9,4   |
| Kilpailijat       | 15,0                           | 10,4        | 16,8        | 14,1       | 7,5         | 39,3                             | 27,8  | 43,6  | 34,4  | 18,8  |
| Yhteiskunta       | 4,1                            | 3,1         | 4,0         | 1,3        | 3,7         | 10,7                             | 8,3   | 10,3  | 3,1   | 9,4   |
| Ympäristö         | 4,1                            | 5,2         | 1,0         | 0,0        | 0,0         | 10,7                             | 13,9  | 2,6   | 0,0   | 0,0   |
| Muu               | 1,4                            | 0,0         | 0,0         | 0,0        | 1,3         | 3,6                              | 0,0   | 0,0   | 0,0   | 3,1   |
| <b>Liiketus-%</b> | <b>17,2</b>                    | <b>10,5</b> | <b>10,6</b> | <b>6,9</b> | <b>13,3</b> |                                  |       |       |       |       |

# = Enso-Gutzeit Oy

+ = Enso Oy

\* = Stora Enso Oy

Vuosi 1995 alkaa Enso-Gutzeit Oy:n osalta hieman eri merkeissä, mihin edellisen aikavälin viimeinen vuosi, 1994 päättyi. Omistajien osuus ei ole vuonna 1995 juuri muuttunut lainkaan, laskua on tapahtunut ainoastaan 0,8 prosenttiyksikköä ja omistajien painotusprosentti on vuonna 1995 31,5. Suurimmat muutokset ovatkin tapahtuneet muissa sidosryhmissä. Vuonna 1994 henkilökunta keräsi Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa toiseksi eniten osumia, 14,5 %. Järjestys ei ole vuonna 1995 muuttunut, mutta henkilökunnan saavuttama painotusosuus on kasvanut lähes puolella, nousten jopa 26,0 prosenttiin ja ilmestymistiheysprosentinkin ollessa melkein 70.

*”Yhtiöiden fuusioitumista helpottaa suuresti se, ettei niillä ole juuri lainkaan päällekkäisiä toimintoja, vaan ne täydentävät toisiaan”.*

Vuonna 1994 kolmanneksi suurimmat painotusprosentit saavuttivat asiakkaat ja ympäristö, molemmat 12,9. Vuonna 1995 asiakkaiden ja ympäristön osuudet eivät ole enää niin mittavia. Ympäristön painotusprosentti laskee alle puoleen vuoden 1994 arvosta ja on vuonna 1995 4,1. Myös asiakkaiden painotuslukemasta katoaa lähes puolet, asiakkaiden päätyessä 6,9

prosenttiin. Kilpailijat nousevat vuonna 1995 kolmanneksi suurimmaksi ryhmäksi. Heidän osuutensa kaikista osumista on 15,0 %. Enso-Gutzeit Oy:n kannattavuus paranee jo neljättä vuotta peräjälkeen. Yhtiön liikutulosprosentti on vuonna 1995 17,2. Yhtiön kannattavuuden paranemisesta huolimatta rahoittajien painotusprosentti säilyy jo neljättä vuotta neljän prosentin tuntumassa.

Enso-Gutzeit Oy ja Veitsiluoto Oy yhdistivät voimansa vuonna 1996. Uusi yhtiö Enso Oy aloitti toimintansa 1.5.1996. Uuden yhtiön sidosryhmäpainotuksiin yhdistyminen ei liiemmin vaikuta, mutta joitain muutoksia kuitenkin tapahtuu. Omistajat ovat Enso Oy:n toimitusjohtajan katsauksen painotetuin sidosryhmä vuonna 1996. Omistajien osuus kaikista osumista on jopa noussut, jos havaintoa vertaa Enso-Gutzeit Oy:n historian viimeiseen vuoteen. Omistajien painotusprosentti on vuonna 1996 33,3. Myös omistajien ilmestymistiheys nousee ja lähentelee jo 90 prosenttia, ollen 88,9. Henkilökunta on edelleen toiseksi painotetuin sidosryhmä 24,0 %:n painotusosuudella. Kilpailijoiden osuus laskee kymmenen prosentin pintaan, 10,4 prosenttiin. Hankkijoiden painotusprosentti on tarkalleen sama kuin kilpailijoilla. Fuusion jäljet näkyvät parhaiten uuden yhtiön kannattavuudessa sekä rahoittajien painotuksessa. Enso-Gutzeit Oy:n historian viimeinen vuosi oli yksi sen kannattavimmista. Uuden yhtiön liikutulosprosentti laskee 10,5 prosenttiin. Samalla rahoittajien painotusprosentti nousee vuodesta 1995 5,3 prosenttiyksikköä. Uudella yhtiöllä on tavoitteena nostaa kannattavuus nopeasti samalle tasolle kuin vuotta aikaisemmin.

*”Enso Star -laatujohtamisen periaatteiden mukaisesti yksiköissä jatketaan ohjelmia kilpailukyvyyn, kannattavuuden ja asiakastytyväisyyden lisäämiseksi”.*

Enso Oy on sisäistänyt, mitä sidosryhmää toimitusjohtajan katsauksen tulisi selkeimmin palvella. Tähän on uskomisen, jos tarkkailee Enso Oy:n vuoden 1997 toimitusjohtajan katsauksen sidosryhmäpainotuksia. Omistajien painotusprosentti on 36,6. Sama havainto on tehtävissä myös sidosryhmän ilmestymistiheyden osalta. Omistajat ovat mukana jopa 94,9 prosentissa toimitusjohtajan katsauksen kaikista lauseista.

*”Lisäarvon tuottamisella osakkeenomistajille ja asiakkaille on keskeinen sija Enson arvojärjestelmässä”.*

Kilpailijat nousevat 16,8 %:n osuudella toiseksi painotetuimmaksi ryhmäksi. Henkilökunnan on tyytyminen kolmanneksi painotetuimman sidosryhmän asemaan. Henkilökunnan painotusprosentti on 14,9. Rahoittajiin on kiinnitetty kasvavissa määrin huomiota Enso Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa. Rahoittajien osuus on noussut tasaisesti vuodesta 1995 ja vuonna 1997 heidän painotusprosenttinsa onkin jo 11,9. Loput sidosryhmät saavat tyytyä jäännösosuuksiin. Ympäristön osuus on laskenut tasaisesti Enso-Gutzeit Oy:n sekä Enso Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa tarkasteltavalla aikavälillä. Vielä vuosina 1995 – 1996 ympäristön painotusprosentit olivat 4,1 ja 5,2. Vuonna 1997 ympäristön painotusprosentti on enää 1,0.

Joulukuussa 1998 syntyi kapasiteetilla mitattuna maailman toiseksi suurin metsäteollisuusyhtiö, kun Enso Oy ja ruotsalainen Stora Ab yhdistivät voimansa (Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsaus, 1999). Vuosi 1998 oli myös ensimmäinen vuosi, kun uusi suomalaisruotsalainen yhtiö julkaisi ensimmäisen, yhteisen vuosikertomuksensa. Jukka Härmälä säilyi edelleen uuden yhtiön toimitusjohtajana, mutta miten tämä rakennejärjestely vaikutti uuden yhtiön toimitusjohtajan katsauksen sidosryhmäpainotuksiin? Ei mitenkään radikaalisti, jos tarkkailee uuden yhtiön toimitusjohtajan katsauksesta laskettuja painotusprosentteja. Omistajien asema uudessa sinivalkokeltaisessa yhtiössä on vankkumaton, aivan kuten oli suomalaisessa edeltäjässäänkin. Omistajien painotusprosentti Stora Enso Oyj:n ensimmäisessä, yhteisessä toimitusjohtajan katsauksessa laskee aavistuksen verrattuna vuotta aikaisempiin Enso Oy:n lukuihin, mutta säilyy kuitenkin edelleen varsin korkealla 34,6 prosentissa. Henkilökunnan painotus nousee jälleen yli 20 %:n, 24,4 prosenttiin. Yhtä korkealla henkilökunnan painotusprosentti oli viimeksi vuonna 1996. Kilpailijat säilyvät toiseksi eniten osumia saavana sidosryhmänä ainoastaan vuoden ja heidät sysätäänkin uudessa yhtiössä jälleen kolmanneksi painotetuimmaksi ryhmäksi 14,1 %:n osuudella kaikista vuoden 1998 toimitusjohtajan katsauksessa ilmenneistä osumista. Rahoittajien painotus jatkaa tasaista nousuaan, nyt heidän osuutensa on jo 12,8 %. Kannattavuudellisesti uusi yhtiö ei ole kuitenkaan huippukunnossa. Stora Enso Oyj:n liikutulosprosentti on 6,9 ja se on alimmillaan sitten vuoden 1991.

Stora Enso Oyj:n vuoden 1999 toimitusjohtajan katsaus ei jätä epäselväksi, mitä sidosryhmiä yhtiö haluaa painottaa. Omistajien painotusosuus on vuonna 1999 36,3 % ja se on lähes vuoden 1997 ennätyksen tasolla. Henkilökunnan painotusprosentti on 26,3 ja se on

henkilökunnan paras painotusarvo aikavälillä 1990 – 1999. Rahoittajien osuus nousee vuonna 1999 tarkasteltavan aikavälin parhaaseensa. Rahoittajien painotusprosentti on 15,0.

*”Noin puolet vapautuneesta pääomasta käytetään velkojen maksuun, jolloin velkaantumisaste laskee selvästi alle 1,0:n tavoitteemme”.*

Muiden sidosryhmien osuudet ovat marginaalisia. Kilpailijoiden osuus on näistä ryhmistä paras, 7,5 %. Ympäristö sai vielä Enso-Gutzeit Oy:n sekä Enso Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa hajamainintoja. Vuoden 1998 fuusion seurauksena syntyneen Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa ympäristöllä ei kuitenkaan kahtena ensimmäisenä vuonna ole ollut tilaa. Stora Enso Oyj:n kannattavuus on parantunut yhtiön ensimmäisestä toimintavuodesta huomattavasti. Tämä seikka puoltaa omistajien ja rahoittajien vahvaa esiintymistä yhtiön toisen toimintavuoden toimitusjohtajan katsauksessa.

#### 4.2.2 Metsä-Serla Oy

TAULUKKO 8 Metsä-Serla Oy 1995 – 1999

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |            |             |             |            | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 1995                           | 1996       | 1997        | 1998        | 1999       | 1995                             | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Omistajat           | 34,8                           | 33,5       | 36,5        | 33,3        | 31,5       | 88,9                             | 81,3 | 92,6 | 84,5 | 77,6 |
| Henkilökunta        | 17,4                           | 24,7       | 19,0        | 19,0        | 30,7       | 44,4                             | 60,0 | 48,1 | 48,3 | 75,9 |
| Rahoittajat         | 13,0                           | 4,4        | 9,5         | 4,8         | 5,6        | 33,3                             | 10,7 | 24,1 | 12,1 | 13,8 |
| Hankkijat           | 10,9                           | 13,7       | 10,2        | 16,3        | 14,0       | 27,8                             | 33,3 | 25,9 | 41,4 | 34,5 |
| Asiakkaat           | 2,1                            | 2,8        | 8,8         | 10,2        | 2,1        | 5,6                              | 6,7  | 22,2 | 25,9 | 5,2  |
| Kilpailijat         | 13,0                           | 12,6       | 13,9        | 10,9        | 9,8        | 33,3                             | 30,7 | 35,2 | 27,6 | 24,1 |
| Yhteiskunta         | 4,4                            | 1,1        | 0,7         | 1,4         | 1,4        | 11,1                             | 2,7  | 1,9  | 3,4  | 3,4  |
| Ympäristö           | 0,0                            | 1,7        | 0,7         | 0,7         | 0,7        | 0,0                              | 4,0  | 1,9  | 1,7  | 1,7  |
| Muu                 | 4,4                            | 5,5        | 0,7         | 3,4         | 4,2        | 11,1                             | 13,3 | 1,9  | 8,6  | 10,3 |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>16,7</b>                    | <b>6,1</b> | <b>10,5</b> | <b>11,0</b> | <b>9,3</b> |                                  |      |      |      |      |

Metsä-Serla Oy:n vuoden 1994 toimitusjohtajan katsausta hallitsivat omistajat ja kilpailijat. Omistajien painotusprosentti oli tällöin 30,3 ja kilpailijoiden 25,0. Vuonna 1995 omistajat ovat edelleen painotetuin sidosryhmä. Omistajien painotusprosentti kohoaa 4,5 prosenttiyksikköä ja on 34,8. Vielä kovempi nousu on nähtävissä omistajien ilmestymistiheyden osalta. Omistajien ilmestymistiheysprosentti nousee vuodesta 1994 yli kymmenen prosenttiyksikköä ja on vuonna 1995 88,9. Vuonna 1994 kilpailijoiden osuus oli

selkeästi toiseksi suurin, 25,0 %. Vuonna 1995 kilpailijat joutuvat kuitenkin luopumaan toiseksi painotetuimman sidosryhmän asemasta, sillä vuonna 1995 toiseksi eniten osumia saa henkilökunta. Henkilökunnan painotusprosentti on 17,4. Kilpailijoiden vuoden 1994 poikkeuksellisen suuresta osumamäärästä katoaa vuonna 1995 lähes puolet, ja nyt heidän osuudekseen kirjataan 13,0 %. Vuoden kovimman nousun tekevät rahoittajat. Vielä vuonna 1994 rahoittajien painotusprosentti oli ainoastaan 1,8. Nyt se on peräti 13,0 ja sidosryhmän ilmestymistiheyskin 33,3 %.

*”Investoinnit ja yritysostot luonnollisesti sitovat runsaasti pääomaa ja nostavat Metsä-Serlan rahoituskuluja”.*

Hankkijoiden painotusprosentti on säilynyt lähes ennallaan verrattuna vuoden takaisiin lukuihin. Hankkijoiden painotusprosentti on kohonnut 0,2 prosenttiyksikköä vuoden takaisista lukemista ollen nyt 10,9. Ympäristö sai vielä vuosina 1993 – 1994 hienoisen osuuden Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa, mutta vuonna 1995 ympäristö jää jälleen ilman kannanottoja. Vuosi 1995 oli loistava metsäteollisuudelle. Metsä-Serla Oy:n kannattavuus on huipussaan ja yhtiön liiketulosprosentti on paras kaikista yhtiön tähän saakka tarkastelluista vuosista. Kannattavuuden pirstyminen näkyy myös yhtiön sidosryhmäpainotuksissa. Omistajien ja rahoittajien osuudet ovat selkeästi suurempia kuin vuonna 1994.

Metsä-Serla Oy:n vuoden 1996 toimitusjohtajan katsaus muuttaa yhtiön sidosryhmäpainotuksia hienoisesti. Omistajien asema on edelleen vahva, vaikka sidosryhmän painotusprosentti laskeekin 1,3 prosenttiyksikköä. Henkilökunnan painotus nousee eniten. Henkilökunnan osuus kaikista osumista on nyt 7,3 prosenttiyksikköä korkeampi kuin vuosi sitten. Henkilökunnan painotusprosentti on 24,7 ja ilmestymistiheysprosenttikin peräti 60,0. Hankkijoiden painotusprosentti on ensimmäistä kertaa Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa kaikkien tähän asti tarkasteltujen vuosien aikana kolmanneksi korkein. Vaikka hankkijoiden osuus, 13,7 % on vuonna 1996 ensimmäistä kertaa kolmanneksi korkein, ei sidosryhmän saama painotusprosentti ole kuitenkaan kaikkien aikojen paras, sillä vuoden 1990 toimitusjohtajan katsauksessa hankkijoiden painotusprosentti oli 15,4. Kilpailijoiden osuus kaikista osumista ei muutu juuri lainkaan. Heidän osuutensa on tällä kertaa 12,6 %. Yhtiön kannattavuus tulee vauhdilla alaspäin ja Metsä-Serla Oy:n liiketulosprosentti laskee yli kymmenen prosenttiyksikköä verrattuna vuoteen 1995. Tämä saattaa olla osaltaan syynä

siihen, että yhtiön johto ei liiemmin halua keskustella kannattavuutta koskevista asioista yhtiön toimitusjohtajan katsauksessa ja rahoittajien painotusprosentti laskee 4,4 prosenttiin.

Omistajien painotusprosentti nousee vuonna 1997 tarkasteltavan aikavälin huippuunsa. Omistajien painotusprosentti on 36,5 ja ilmestymistiheysprosentti 92,6. Yhtä korkealla omistajien vastaavat arvot ovat olleet ainoastaan vuonna 1992, jolloin omistajien painotusprosentti oli peräti 37,9 ja ilmestymistiheysprosentti pyöreät sata.

*”Metsä-Serlan hallitus on asettanut yhtiölle pitkän aikavälin tavoitteen jakaa omistajilleen osinkona vähintään kolmanneksen vuosittaisesta osakekohtaisesta tuloksesta”.*

Omistajien takana ei suuria muutoksia tapahdu. Henkilökunta säilyy edelleen toiseksi painotetuimpana sidosryhmänä, tällä kertaa 19,0 %:n painotusosuudella. Hankkijat ja kilpailijat vaihtavat järjestystään, nyt kilpailijat päätyvät kolmansiksi 13,9 %:n osuudella. Hankkijoiden painotusprosentti on 10,2. Asiakkaiden painotusprosentti nousee eniten vuoden aikana. Vielä vuonna 1996 asiakkaiden osuus oli ainoastaan 2,8 %. Nyt asiakkaiden painotusprosentti nousee kaiken kaikkiaan 6,0 prosenttiyksikköä aina 8,8 prosenttiin.

*”Metsä-Serlan kehittämisen pohjana on pyrkimys terävöittää palvelukykyämme ja olla asiakkaillemme parempi yhteistyökumppani”.*

Yhtiön kannattavuuden lievä piristyminen näkyy myös rahoittajien painotusprosentin piristymisenä. Metsä-Serla Oy:n liiketulosprosentti kohoaa vuoden takaisista lukemista 4,4 prosenttiyksikköä ja tämä näkyy rahoittajien osuuden kasvuna sekä yhtiön johdon haluna ottaa keskusteluun jälleen kannattavuuteen liittyviä teemoja.

*”Omavaraisuus on vahvistunut ja velkaisuusaste alentunut yhtiön strategian mukaisesti”.*

Vuoden 1998 merkittävin ilmiö Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa on hankkijoiden aseman vahva korostuminen. Hankkijoiden painotusprosentti on 16,3 ja se on sidosryhmän paras vuodesta 1990 lähtien. Myös sidosryhmän ilmestymistiheys kohoaa yli 40 %:n. Yhtä korkealla hankkijoiden ilmestymistiheysprosentti on ollut ainoastaan kerran aikaisemmin, vuonna 1990. Muista sidosryhmistä omistajien painotusprosentti laskee hieman, mutta omistajat säilyvät normaaliin tapansa painotetuimpana sidosryhmänä. Henkilökunnan

painotusprosentti on tasan tarkalleen sama, kuin vuonna 1997, eli 19,0. Asiakkaiden painotus jatkuu edelleen vahvana. Nyt sidosryhmän painotusprosentti nousee jo yli kymmenen prosentin ja asiakkaat haastavatkin jo miltei tasapäisesti kilpailijat neljänneksi painotetuimman sidosryhmän asemasta. Aivan asiakkaat eivät kuitenkaan tähän yllä, sillä asiakkaiden osuus on 10,2 % ja kilpailijoiden 10,9 %. Muiden sidosryhmien osuudet jäävät varsin laihoiksi. Rahoittajien piristynyt ilme kestää vuoden verran, kun heidän osuutensa painuu jälleen viiden prosentin tuntumaan. Mainitsematta jääneiden ryhmien osuudet ovat marginaalisia.

Tarkasteltavan aikavälin viimeinen vuosi, 1999 on poikkeuksellinen. Henkilökunnan painotusprosentti nousee haastamaan omistajat painotetuimman sidosryhmän asemasta. Omistajat säilyttävät asemansa painotetuimpana sidosryhmänä, mutta ainoastaan 0,8 prosenttiyksikön erotuksella. Omistajien painotusprosentti on 31,5 ja henkilökunnan 30,7. Myös ilmestymistiheysprosenttien suhteen kilpailu omistajien ja henkilökunnan välillä on tiukka. Tämän mittelön henkilökunta häviää 1,7 prosenttiyksikön erotuksella. Omistajat esiintyvät 77,6 prosentissa kaikista lauseista ja henkilökunta 75,9 prosentissa.

*”Metsä-Serla pyrkii jatkuvasti etsimään uusia keinoja henkilökuntansa työympäristön parantamiseksi”.*

Muista sidosryhmistä hankkijat ovat edelleen vahvasti painotettuina. Hankkijoiden painotusprosentti laskee aavistuksen sidosryhmän ennätysvuodesta 1998, mutta on silti 14,0. Kilpailijoiden osumaosuus on pysynyt hyvin tasaisena koko viisivuotisen tarkasteluajavälin ajan. Viimeisenä vuonna kilpailijoiden osuus laskee kuitenkin ensimmäisen kerran alle kymmenen prosentin, 9,8 prosenttiin. Kilpailijat säilyvät kuitenkin selvästi neljän eniten osumia keräävän ryhmän joukossa. Asiakkaat kokevat vuonna 1999 jyrkimmän laskun, kun heidän painotusprosenttinsa laskee vuoden takaisista yli kymmenen prosentin lukemista 2,1 prosenttiin. Ympäristöllä ei ollut suurta roolia Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1999. Parhaimmillaan ympäristön painotusprosentti on 1,7, mikä on valitettavan vähän. Yhtiön kannattavuus säilyy vuoden 1996 notkahduksen jälkeen hyvin tasaisena. Yhtiön liiketulosprosentti pyörii viisivuotisen tarkasteluajanjakson viimeiset vuodet tiukasti kymmenen prosentin tuntumassa.

#### 4.2.3 Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja UPM-Kymmene Oyj

TAULUKKO 9 Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja UPM-Kymmene Oyj 1995 – 1999

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |             |             |             |             |             | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------|------|------|------|------|------|
|                     | 1995                           |             | 1996        | 1997        | 1998        | 1999        | 1995                             |      | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|                     | £                              | §           |             |             |             |             | £                                | §    |      |      |      |      |
| Omistajat           | 33,8                           | 31,0        | 32,7        | 32,5        | 32,7        | 32,7        | 88,0                             | 66,7 | 81,8 | 81,8 | 85,4 | 82,2 |
| Henkilökunta        | 18,5                           | 15,5        | 20,0        | 16,9        | 20,6        | 23,0        | 48,0                             | 33,3 | 50,0 | 42,4 | 53,7 | 57,8 |
| Rahoittajat         | 7,7                            | 12,1        | 5,5         | 13,3        | 14,0        | 9,7         | 20,0                             | 25,9 | 13,6 | 33,3 | 36,6 | 24,4 |
| Hankkijat           | 13,8                           | 6,9         | 21,8        | 10,8        | 11,2        | 13,3        | 36,0                             | 14,8 | 54,5 | 27,3 | 29,3 | 33,3 |
| Asiakkaat           | 10,8                           | 0,0         | 1,8         | 4,8         | 3,7         | 5,3         | 28,0                             | 0,0  | 4,5  | 12,1 | 9,8  | 13,3 |
| Kilpailijat         | 12,3                           | 17,2        | 7,3         | 13,3        | 11,2        | 11,5        | 32,0                             | 37,0 | 18,2 | 33,3 | 29,3 | 28,9 |
| Yhteiskunta         | 0,0                            | 3,5         | 3,6         | 4,8         | 4,7         | 0,9         | 0,0                              | 7,4  | 9,1  | 12,1 | 12,2 | 2,2  |
| Ympäristö           | 0,0                            | 0,0         | 0,0         | 1,2         | 0,0         | 1,8         | 0,0                              | 0,0  | 0,0  | 3,0  | 0,0  | 4,4  |
| Muut                | 3,1                            | 13,8        | 7,3         | 2,4         | 1,9         | 1,8         | 8,0                              | 29,6 | 18,2 | 6,1  | 4,9  | 4,4  |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>15,8</b>                    | <b>20,3</b> | <b>10,8</b> | <b>14,7</b> | <b>19,4</b> | <b>19,0</b> |                                  |      |      |      |      |      |

£ = Kymmene Oy

§ = Yhtyneet Paperitehtaat Oy

UPM-Kymmene Oyj aloitti toimintansa virallisesti 1.5.1996. Vuonna 1995 yhtiö oli vielä kaksi erillistä toimijaa: Kymmene Oy ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy. Kymmene Oy sekä Yhtyneet Paperitehtaat Oy painottavat molemmat eniten omistajiaan omissa toimitusjohtajan katsauksissaan. Omistajien painotusprosentti Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa on 33,8, kun se tulevalla kumppanilla on 31,0. Seuraavaksi eniten osumia keränneiden sidosryhmien järjestys menee tulevien kumppaneiden välillä ristiin. Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksen toiseksi painotetuin ryhmä on henkilökunta 18,5 %:n osuudella. Kilpailijoiden leirissä toiseksi eniten osumia keräävät kilpailijat, joiden osuus on 17,2 %. Henkilökunta ei jää kuitenkaan täysin ilman huomiota Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa. Henkilökunnan painotusprosentti on kolme prosenttiyksikköä matalampi, kuin Kymmene Oy:llä. Kymmene Oy:n kolmanneksi painotetuin sidosryhmä ovat hankkijat 13,8 %:n osuudella. Tässä kohtaa tulevat kumppanit eroavat toisistaan ensimmäistä kertaa selkeimmin, sillä hankkijoiden osuus Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa on tasan puolet Kymmene Oy:n vastaavasta arvosta. Rajuin ero fuusioituvien yhtiöiden sidosryhmäpainotuksissa on kuitenkin asiakkaiden kohdalla. Asiakkaiden painotusprosentti on Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa 10,8, kun se tulevalla kumppanilla on pyöreä nolla.



*”Olennaisinta tässä työssä on ollut toimiminen läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa tavoitteena entistä selkeämmin ymmärtää heidän liiketoimintansa menestystekijöitä ja tarjota toimivia ratkaisuja heidän nykyisiin ja tuleviin tarpeisiinsa”.*

Myös rahoittajien painotuksissa yhtiöiden välillä on selkeää vaihtelua, vaikka molemmat yhtiöt ovat kannattavuudellisesti loistavassa kunnossa. Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n rahoittajien painotusprosentti on 12,1, kun se Kymmene Oy:llä on 7,7. Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n liike-tulosprosentti on peräti 20,3 ja yhtiön tulos on paras, sitten lyhyeksi jäänen Korean sodan huippusuhdanteen vuonna 1951 (Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsaus, 1995). Vuosi 1995 oli kuitenkin koko metsäteollisuudelle loistava ja huono ei ole Kymmene Oy:nkään kannattavuus, sillä yhtiön liike-tulosprosentti on 15,8 ja tulos koko konsernin kymmenvuotisen historian paras (Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsaus, 1995). Mielenkiinnolla jäämme seuraamaan, miten uusi yhtiö aikoo ottaa ympäristön huomioon toimitusjohtajan katsauksissaan, sillä vuonna 1995 tulevilta kumppaneilta ei asian tiimoilta kommentteja heru.

Vuonna 1996 ilmestyy ensimmäistä kertaa vanhojen kilpailijoiden Kymmene Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n muodostaman uuden yhtiön UPM-Kymmene Oyj:n ensimmäinen yhteinen vuosikertomus. Uuden yhtiön toimitusjohtajana toimii Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n entinen varatoimitusjohtaja Juha Niemelä. Uuden yhtiön toimitusjohtajan katsauksen sidosryhmäpainotuksissa tapahtuu muutoksia, mutta mitkään niistä eivät ole kovin yllättäviä. Omistajat ovat painotetuin sidosryhmä myös uudessa yhtiössä. Omistajien painotusprosentti UPM-Kymmene Oyj:n ensimmäisessä toimitusjohtajan katsauksessa on 32,7, joka edustaa melko tarkalleen vanhojen julkisuudesta hävinneiden yhtiöiden omistajien painotusprosenttien keskiarvoa vuoden 1995 toimitusjohtajan katsauksissa. Uudessa yhtiössä arvostetaan suhdetta ns. ensisijaisiin sidosryhmiin (ks. s. 11, KUVIO 1), sillä hankkijoiden painotusprosentti on 21,8 ja henkilökunnan 20,0. Muut sidosryhmät saavat tyytyä varsin pieniin osuuksiin. Kilpailijoiden osuus kaikista osumista on 7,3 % ja rahoittajien painotusprosentti 5,5. Ympäristö ei esiinny uudenkaan yhtiön toimitusjohtajan katsauksessa, sen painotusprosentti on edelleen 0,0. Uuden yhtiön kannattavuus laskee verrattuna vuotta aikaisempiin edeltäjäyhtiöiden arvoihin. Tämä ei ole kuitenkaan yllätys, sillä näin tapahtui koko toimialalla. Asia selviää tarkastelemalla tähän tutkimukseen osallistuvien yritysten liike-tulosprosentteja vuosina 1995 – 1996.

Vuosi 1997 on UPM-Kymmene Oyj:n ensimmäinen kokonainen toimintavuosi. Yhtiön toimitusjohtajan katsauksen sidosryhmäpainotuksissa tämä ei kuitenkaan suuria muutoksia aiheuta. Omistajien osuus on edelleen hallitseva, 32,5 %. Henkilökunnasta tulee vuonna 1997 toiseksi painotetuin sidosryhmä, heidän osuutensa on 16,9 %. Kolmanneksi painotetuimpia ovat sekä rahoittajat, että kilpailijat, sillä molemmat ryhmät päätyvät 13,3 %:n osuuteen. Hankkijoiden painotusprosentti laskee kuluvana vuonna eniten. Hankkijoiden painotusprosentti laskee yli kymmenen prosenttiyksikköä, mutta säilyy kuitenkin vielä 10,8 prosentissa. Ympäristö saa ensimmäiset osumansa tarkasteltavan aikavälin aikana. Ympäristön painotusprosentti on 1,2.

*”Tämä edellyttää myös ympäristönäkökohtien entistä parempaa huomioon ottamista, mitä edesauttaa UPM-Kymmenen kaltaisten yhtiöiden mukanaolo tuotantohankkeissa”.*

Vuonna 1998 omistajien painotusprosentti ei muutu juuri lainkaan. Korotusta tulee 0,2 prosenttiyksikköä ja omistajien painotus palaa tarkalleen samoihin lukemiin, kuin vuonna 1996. Suurin voittaja vuonna 1998 on henkilökunta, jonka painotusprosentti nousee 20,6 prosenttiin, ja se on henkilökunnan paras lukema uudessa yhtiössä vuoteen 1998 mennessä. Rahoittajien painotusprosentti on noussut tasaisesti vuodesta 1996 ja vuonna 1998 se onkin jo 14,0. Ilmiön taustalla on havaittavissa selkeä yhteys yhtiön kannattavuuden kanssa. UPM-Kymmene Oyj:n liike-tulosprosentti on noussut tasaisesti vuodesta 1996 ja vuoden 1998 lukemat ovat miltei samalla tasolla kuin Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n historialliset lukemat vuonna 1995. Tämä näkyy myös yhtiön rahoittajien painotuksessa.

*”Varsinaisella liiketoiminnalla saavutettu pääoman tuotto kuitenkin ylitti pääoman kustannukset”.*

Kolmen painotetuimman sidosryhmän takana ovat hankkijat ja kilpailijat. Molempien osuus on 11,2 %. Loput sidosryhmät jäävät alle viiden prosentin painotusosuuksiin. Ympäristöä koskevat kannanotot eivät saa jatkoa. Ympäristön painotusprosentti on vuonna 1998 jälleen 0,0.

Vuonna 1999 omistajat jatkavat siitä, mihin edeltävänä vuonna jäivät. Omistajien painotusprosentti ei muutu lainkaan. Jotain sentään tapahtuu, sillä omistajien ilmestymistiheysprosentti laskee reilut kolme prosenttiyksikköä, päättyen 82,2 prosenttiin.

Henkilökunta on kolmatta vuotta peräjälkeen UPM-Kymmene Oyj:n toiseksi painotetuin sidosryhmä. Henkilökunnan painotusprosentti on koko viisivuotisen jakson paras, 23,0 ja ilmestymistiheyskin reilusti yli 50 %.

*”Suuri kiitos kuluneen vuoden tuloksista kuten myös viime vuosien muutosprosessin menestyksellisestä läpiviennistä kuuluu kaikille UPM-kymmeneläisille”.*

Muiden sidosryhmien osalta muutokset ovat erittäin pieniä. Ainoastaan rahoittajien osuus laskee selvästi, reilut neljä prosenttiyksikköä, mikä lievästi ihmetyttää, koska yhtiön liiketulosprosentissa muutos huonompaan suuntaan on ainoastaan 0,4 prosenttiyksikköä. Ilmiöstä tehtävä johtopäätös on, että kun yritys on kannattavuudellisesti saavuttanut tietyn tason ja onnistunut myös säilyttämään sen, ei yrityksen johto halua enää yhtä kärkkäästi ottaa asiaa esille toimitusjohtajan katsauksessa, verrattuna tilanteeseen, että vastaava kannattavuustaso olisi juuri saavutettu huonomman jakson jälkeen uudelleen ja tällöin yrityksen johto haluaa yleensä todennäköisemmin kiinnittää asiaan enemmän huomiota.

## 4.3 2000 – 2004

### 4.3.1 Stora Enso Oyj

TAULUKKO 10 Stora Enso Oyj 2000 – 2004

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |             |             |            |            | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 2000                           | 2001        | 2002        | 2003       | 2004       | 2000                             | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Omistajat           | 37,1                           | 33,7        | 36,4        | 39,2       | 37,8       | 86,8                             | 73,0 | 89,7 | 90,6 | 91,3 |
| Henkilökunta        | 18,0                           | 25,0        | 28,1        | 21,6       | 14,5       | 42,1                             | 54,1 | 69,2 | 50,0 | 34,8 |
| Rahoittajat         | 5,6                            | 2,5         | 6,3         | 8,1        | 20,7       | 13,2                             | 5,4  | 15,4 | 18,8 | 50,0 |
| Hankkijat           | 7,9                            | 6,3         | 10,4        | 13,5       | 8,1        | 18,4                             | 13,5 | 25,6 | 31,3 | 19,6 |
| Asiakkaat           | 4,5                            | 5,0         | 7,3         | 1,4        | 1,8        | 10,5                             | 10,8 | 17,9 | 3,1  | 4,3  |
| Kilpailijat         | 19,1                           | 6,3         | 6,3         | 12,1       | 11,7       | 44,7                             | 13,5 | 15,4 | 28,1 | 28,3 |
| Yhteiskunta         | 2,2                            | 5,0         | 2,1         | 1,4        | 2,7        | 5,3                              | 10,8 | 5,1  | 3,1  | 6,5  |
| Ympäristö           | 4,5                            | 5,0         | 1,0         | 0,0        | 0,0        | 10,5                             | 10,8 | 2,6  | 0,0  | 0,0  |
| Muut                | 1,1                            | 11,2        | 2,1         | 2,7        | 2,7        | 2,6                              | 24,3 | 5,1  | 6,3  | 6,5  |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>18,2</b>                    | <b>11,0</b> | <b>-1,2</b> | <b>4,0</b> | <b>5,7</b> |                                  |      |      |      |      |

Viimeisen tarkasteluajavälin ensimmäinen vuosi alkaa Stora Enso Oyj:n osalta monella tapaa varsin eri merkeissä, mihin edellisen tarkasteluajavälin viimeinen vuosi, vuosi 1999 päättyi. Vuonna 2000 Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksen painotetuina sidosryhmä ovat edelleen omistajat, tällä kertaa 37,1 %:n osuudella. Suurimmat muutokset ovat tapahtuneet muiden sidosryhmien painotuksissa. Vuonna 1999 Stora Enso Oyj:n selkeästi toiseksi eniten osumia kerännyt sidosryhmä oli henkilökunta, silloisella 26,3 %:n osuudella. Vuonna 2000 toiseksi eniten osumia omistajien jälkeen keräävät kilpailijat, joiden prosenttiosuus on 19,1. Aivan heikko henkilökunnankaan vuosi ei ole, sillä henkilökunnan painotusprosentti on 18,0 ja se on kolmanneksi korkein painotusprosentti vuonna 2000. Vuoden suurimpia häviäjiä ovat rahoittajat. Vuonna 1999 rahoittajien painotusprosentti oli 15,0 ja se oli ryhmän paras aikavälillä 1995 – 1999. Nyt rahoittajien painotusprosentti on ainoastaan 5,6 ja tämä vaikuttaa jokseenkin oudolta, sillä yhtiön kannattavuus paranee reilusti vuonna 2000 yhtiön liikevoitonprosentin noustessa 4,9 prosenttiyksikköä, päätyen 18,2 prosenttiin. Ilmiössä on todennäköisesti kysymys samasta asiasta, joka tuli esiin jo UPM-Kymmene Oyj:n vuoden 1999 painotuksia analysoitaessa. Yritysjohdolla ei ole enää samalla tavalla tarvetta käsitellä kannattavuutta koskevia aihealueita toimitusjohtajan katsauksessa sen jälkeen, kun hyvä kannattavuustaso on kertaalleen saavutettu ja onnistuttu myös pitämään vastaava taso seuraavana vuonna.

Vuosi 2001 on poikkeuksellinen erityisesti yhdellä tapaa. Kyseessä ei ole yllättävä omistajien painotusprosentin romahdus tai henkilökunnan nouseminen ensimmäistä kertaa koko tutkimuksen aikana painotetuimmaksi ryhmäksi. Vuodesta 2001 tekee poikkeuksellisen se, että kolmen painotetuimman ryhmän joukkoon nousee uusi tulokas, jota siellä ei ole vielä aikaisemmin tavattu. Omistajat jatkavat normaaliin tapansa painotetuimpana sidosryhmänä 33,7 %:n osuudella ja heitä seuraa henkilökunta 25,0 %:n osuudella. Kolmanneksi eniten osumia kerää ensimmäistä kertaa koko tutkimuksen aikana ryhmä muut, jonka saama prosenttiosuus kirjataan 11,2. Tähän on olemassa myös syynsä. Stora Enso Oyj:n vuosikertomuksen rakenne uudistuu vuonna 2001 ja yhtiön vuosikertomus on ensimmäistä kertaa jaettuna kolmeen erilliseen lehtiseen, jotka kaikki muodostavat yksilöllisen asiakokonaisuuden. Yhtiön tilinpäätös on yksi erillinen kokonaisuus, yhteiskunta- ja ympäristövastuita koskevat asiat on kerätty yhteen lehtiseen ja konsernin muut asiat, mm. toimitusjohtajan katsaus ja toimialakatsaukset muodostavat vuosikertomuksen kolmannen osan. Tämä ei ole yhtiössä kuitenkaan täysin uusi käytäntö, sillä Stora Enso Oyj:n edeltäjä Enso-Gutzeit Oy julkaisi aikoinaan jo vuodesta 1994 lähtien erillisen ympäristöraportin

vuosikertomuksen yhteydessä. Joka tapauksessa tätä vuosikertomusuudistusta käsitellään huomattavan runsaasti myös yhtiön toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2001, ja tästä johtuen katsaus sisältää harvinaisen paljon ryhmään muut kuuluvia lauseita.

*”Olemme myös halunneet tehdä kokonaisuuden, josta eri sidosryhmien on helppo löytää tarvitsemansa tiedot”.*

Vuonna 2002 omistajien ja henkilökunnan asemat säilyvät vahvoina. Molempien sidosryhmien painotusprosentit nousevat entisestään. Omistajien painotusprosentti on sidosryhmälle jo varsin tavanomainen 36,4, mutta henkilökunnan painotusprosentti, 28,1 on sidosryhmän kaikkien aikojen paras mukaan lukien kaikki edeltäjäyhtiöt vuodesta 1990 lähtien. Henkilökunnan ilmestymistiheysprosentti on myös sidosryhmän kaikkien aikojen paras ja 70 % on vähällä ylittyä, kun uudeksi ilmestymistiheysennätysprosentiksi kirjataan 69,2.

*”Stora Enso jatkaa kehittymistään johtavana kestäväen kehityksen metsäteollisuusyhtiönä, joka tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja henkilöstölleen”.*

Koska omistajien ja henkilökunnan osuudet ovat niin suuret, jäävät muiden sidosryhmien painotusprosentit varsin alhaisiksi. Ainoana sidosryhmänä yli kymmenen prosentin painotusosuuteen yltävät hankkijat, joiden painotusprosentti on 10,4. Muiden sidosryhmien osuudet ovat selvästi alle kymmenen prosenttia. Stora Enso Oyj:n kannattavuus romahtaa vuonna 2002. Yhtiön liikevoitto putoaa miinusmerkkiseksi ja tämän vuoksi yhtiön liiketulosprosenttikin valahtaa pakkasen puolelle. Yhtiön kannattavuuskriisi sivuutetaan kuitenkin huomaamattomasti ja ongelmien käsittelyyn ei erityisemmin pureuduta. Menettelytapa on havaittavissa varsin helposti kiinnittämällä huomio esimerkiksi rahoittajien saavuttamaan painotusprosenttiin.

Stora Enso Oyj:n vuoden 2003 toimitusjohtajan katsauksesta käy varsin selvästi ilmi, mikä sidosryhmä toimitusjohtajan katsauksia hallitsee. Omistajien painotusprosentti on Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2003 39,2 ja se on koko tutkimuksen tähän saakka korkein. Omistajien ilmestymistiheysprosenttikin on varsin korkea, 90,6, mutta ei kuitenkaan poikkeuksellisen korkea. Omistajien jälkeen seuraavaksi painotetuimpina ryhminä jatkavat henkilökunta ja hankkijat, aivan kuten vuonna 2002. Henkilökunnan

painotusprosentti laskee vuoden 2002 ennätyslukemista 21,6 prosenttiin, joka on kuitenkin varsin kiitettävä arvo omistajien painotusosuuden häytytellessä lähes 40 prosenttia. Hankkijat säilyvät toista vuotta peräjälkeen kolmanneksi painotetuimpana ryhmänä ja hankkijoiden painotusprosentti sekä ilmestymistiheysprosentti ovat vuonna 2003 tarkasteltavan aikavälin korkeimmat 13,5 ja 31,3.

*”Kehittämisohjelman mukaisesti osa vanhemmasta tuotantokapasiteetista poistetaan käytöstä ja osa siirretään muiden tuotteiden valmistukseen”.*

Tiukasti hankkijoiden vanavedessä tulevat kilpailijat, joiden osuus nousee ensimmäisen kerran sitten vuoden 2000 yli kymmenen prosentin, ollen 12,1. Rahoittajien painotus säilyy lähes samoissa lukemissa huolimatta yhtiön kannattavuuden hienoisesta parantumisesta. Yhtiön liikevoitto nousee jo plusmerkkiseksi, mutta liiketulosprosentti on Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittelemien ohjearvojen mukaan edelleen välttävä. Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsaukset sisälsivät muutamia ympäristöaiheisia kommentteja tarkasteltavan aikavälin kolmena ensimmäisenä vuonna. Vuonna 2003 ympäristöasioilla ei ole kuitenkaan enää osuutta Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa.

Tutkimuksen viimeinen vuosi Stora Enso Oyj:n osalta ei tee liiemmin poikkeusta verrattuna edeltäneisiin vuosiin. Omistajat ovat jälleen kerran selkeästi painotetuin sidosryhmä 37,8 %:n osuudella ja 91,3 %:n ilmestymistiheydellä. Jotain muutoksia viimeisenä vuonna sentään tapahtuu, sillä rahoittajat ponkaisevat toiseksi painotetuimmaksi sidosryhmäksi ohi henkilökunnan. Rahoittajien painotusprosentti on vuonna 2004 20,7 ja se on rahoittajien korkein lukema kaikista Stora Enso Oyj:n ja sen edeltäjäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksista lasketuista arvoista. Ilmiö on kuitenkin varsin luonnollinen, sillä yhtiön kannattavuus on madellut viimeiset kolme vuotta lähes pohjamudissa ja olisi ollut suorastaan pöyristyttävää, jos yhtiön johto ei olisi jossain vaiheessa alkanut kiinnittää asiaan huomiota myös yhtiön toimitusjohtajan katsauksissa.

*”Vuonna 2002 aloitettu Pohjois-Amerikan kannattavuuden parantamisohjelma on hyvä esimerkki toimenpiteistä, joiden avulla pyritään Stora Enson toiminnan tehostamiseen”.*

Henkilökunnan painotusprosentti laskee Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2004 alimmilleen kymmeneen vuoteen ja on tarkalleen sama kuin vuonna 1994,

jolloin henkilökunnan painotusprosentti oli Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa 14,5. Tämä lukema takaa henkilökunnalle tutkimuksen viimeisenä vuonna kuitenkin kolmanneksi painotetuimman sidosryhmän aseman, sillä neljänneksi painotetuimpien kilpailijoiden osuus on 11,7 %. Kaksi edellistä vuotta kolmanneksi painotetuimpana sidosryhmänä olleet hankkijat putoavat viidensiksi 8,1 %:n osumaosuudella. Loppujen sidosryhmien osuudet ovat marginaalisia.

#### 4.3.2 Metsä-Serla Oy ja M-real Oyj

TAULUKKO 11 Metsä-Serla Oy ja M-real Oyj 2000 – 2004

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |            |            |            |             | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|------------|------------|------------|-------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 2000*                          | 2001       | 2002       | 2003       | 2004        | 2000*                            | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Omistajat           | 34,2                           | 35,2       | 34,8       | 33,9       | 31,7        | 91,4                             | 96,2 | 92,0 | 91,3 | 72,2 |
| Henkilökunta        | 21,9                           | 24,0       | 33,3       | 25,8       | 17,1        | 58,6                             | 65,4 | 88,0 | 69,6 | 38,9 |
| Rahoittajat         | 7,1                            | 8,5        | 1,5        | 11,3       | 24,4        | 19,0                             | 23,1 | 4,0  | 30,4 | 55,6 |
| Hankkijat           | 14,2                           | 12,7       | 7,6        | 8,1        | 4,9         | 37,9                             | 34,6 | 20,0 | 21,7 | 11,1 |
| Asiakkaat           | 5,8                            | 9,8        | 7,6        | 12,9       | 7,3         | 15,5                             | 26,9 | 20,0 | 34,8 | 16,7 |
| Kilpailijat         | 14,2                           | 9,8        | 10,6       | 6,4        | 4,9         | 37,9                             | 26,9 | 28,0 | 17,4 | 11,1 |
| Yhteiskunta         | 2,6                            | 0,0        | 4,6        | 1,6        | 2,4         | 6,9                              | 0,0  | 12,0 | 4,3  | 5,6  |
| Ympäristö           | 0,0                            | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 0,0         | 0,0                              | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| Muut                | 0,0                            | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 7,3         | 0,0                              | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 16,7 |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>10,2</b>                    | <b>5,6</b> | <b>4,9</b> | <b>1,2</b> | <b>-1,4</b> |                                  |      |      |      |      |

\* = Metsä-Serla Oy

Vuosi 1999 päättyi Metsä-Serla Oy:n sidosryhmäpainotusten osalta siihen, että henkilökunta haastoi omistajat erittäin tasapäisesti painotetuimman sidosryhmän asemasta. Tällöin omistajien painotusprosentti oli 31,5 ja henkilökunnan 30,7. Vuonna 2000 kahden painotetuimman sidosryhmän keskinäinen järjestys on sama kuin vuonna 1999, mutta sidosryhmien välinen erotus on suurempi. Oikeastaan voisi todeta, että omistajien ja henkilökunnan sidosryhmäpainotukset ovat normalisoituneet vuonna 2000, jos tilannetta vertaa esimerkiksi omistajien ja henkilökunnan painotusosuuksiin Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1998. Omistajien painotusprosentti on vuonna 2000 34,2 ja henkilökunnan 21,9. Näillä arvoilla omistajat ja henkilökunta ovat selkeästi kaksi painotetuinta sidosryhmää. Hankkijat olivat vuonna 1999 kolmanneksi eniten osumia saanut sidosryhmä, hankkijoiden osuuden ollessa 14,0 %. Näin on myös vuonna 2000, mutta

tällä kertaa hankkijat joutuvat jakamaan kolmanneksi painotetuimman sidosryhmän aseman yhdessä kilpailijoiden kanssa, sillä kilpailijat keräävät tarkalleen yhtä suuren osuuden. Molempien ryhmien painotusprosentti on 14,2. Muiden ryhmien painotusprosentit ovat varsin mitättömiä, parhaimpina rahoittajat, joiden painotusprosentti nousee 1,5 prosenttiyksikköä vuodesta 1999. Rahoittajien osuus on 7,1 %.

Vuosi 2000 jäi Metsä-Serla Oy:n viimeiseksi viralliseksi toimintavuodeksi, sillä yhtiön hallitus päätti 2.4.2001 Metsä-Serla Oy:n nimen muuttamisesta M-real Oyj:ksi. Nimimuutos astui voimaan 6.4.2001. Jos tarkastelee uuden nimen saaneen yhtiön sidosryhmäpainotuksia vuonna 2001, voi todeta, ettei nimenvaihdolla suurta vaikutusta ainakaan yhtiön sidosryhmäpainotuksiin ollut. Omistajat ja henkilökunta ovat myös M-real Oyj:n historian ensimmäisessä toimitusjohtajan katsauksessa kaksi painotetuinta sidosryhmää. Omistajien painotusprosentti kohoaa prosenttiyksikön ja on vuonna 2001 35,2. Henkilökunnan osuus nousee vuonna 2001 hieman omistajia enemmän. Henkilökunnan painotusprosentti on 24,0. Hankkijat ovat neljättä vuotta peräjälkeen kolmanneksi painotetuimman sidosryhmä, vaikka heidän osuutensa vuodesta 2000 aavistuksen laskeekin. Hankkijoiden painotusprosentti on vuonna 2001 12,7. Merkillisin asia M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2001 on kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa kaikkien tähän asti tutkittujen yritysten historiassa yhteiskunta, ympäristö ja ryhmä muut jäävät kaikki ilman yhtään ainuttakaan osumaa. Useasti aikaisemmin on käynyt niin, että ympäristö ja ryhmä muut eivät ole saaneet yhtään osumaa, mutta että nyt myös yhteiskunta liittyy samanaikaisesti tähän joukkoon, niin se on poikkeuksellista.

Vuonna 2002 M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa palataan vuotta 1999 muistuttavaan tilanteeseen. Omistajat säilyttävät asemansa painotetuimpana sidosryhmänä hädän tuskin, sillä henkilökunnan painotusprosentti nousee koko tähänastisen tutkimuksen korkeimpaan arvoonsa. Henkilökunnan painotusprosentti on M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2002 33,3 ja se on ainoastaan 1,5 prosenttiyksikköä vähemmän kuin omistajien vastaava lukema. Myös henkilökunnan ilmestymistiheysprosentti on käsittämättömän korkea, 88,0.

*”Voimakkaasti kasvaneen yhtiömme toiminnan yhdenmukaistamiseksi määritimme perusarvomme yhteistyössä kansainvälisen henkilöstömme kanssa”.*



Muilla sidosryhmille jää M-real Oyj:n katsauksessa vuonna 2002 sivustakatsojan rooli. Ainoastaan kilpailijat keräävät yli kymmenen prosentin osuuden, kun heidän osuudekseen saadaan 10,6 %. Yhtiön kannattavuus tuli vauhdilla alaspäin vuonna 2001. Vuonna 2002 yhtiön kannattavuus huononee entisestään. M-real Oyj:n liikutulosprosentti on vuonna 2002 ainoastaan 4,9. Stora Enso Oyj:llä oli vaikeuksia kannattavuutensa kanssa vuosina 2002 – 2004. Kannattavuuteen liittyviin ongelmiin puututtiin Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vasta kannattavuuskriisin kolmantena vuonna, vuonna 2004. Tämä näkyi silloin yhtiön toimitusjohtajan katsauksen sidosryhmäpainotuksissa rahoittajien aseman korostumisena. Sama ilmiö on nyt todettavissa M-real Oyj:n sidosryhmäpainotuksista. Kaksi vuotta jatkunut huono kannattavuus ei vielä yhtiön sidosryhmäpainotuksissa näy, sillä rahoittajien painotusprosentti on vielä vuonna 2002 ainoastaan 1,5. Seuraavana vuonna asiaan on kuitenkin taulukosta nähtävien lukujen perusteella tulossa muutos.

Vuosi 2003 on M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa eräänlainen paluu arkeen. Henkilökunnan vahva painotusjakso kestää vuoden ja omistajien ja henkilökunnan välinen erotus normalisoituu. Omistajien painotusprosentti säilyy vuonna 2003 lähes ennallaan, laskua tulee ainoastaan 0,9 prosenttiyksikköä ja omistajat päätyvät 33,9 prosenttiin. Henkilökunnan painotusprosentti laskee selvästi, mutta on siitä huolimatta ajanjakson 2000 – 2004 toiseksi korkein, 25,8. Vuoden 2003 kolmanneksi suurimman osuuden saavat hieman yllättäen asiakkaat, joiden painotusprosentti on 12,9. Se on asiakkaiden kaikkien aikojen paras lukema Metsä-Serla Oy:n ja M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa aina vuodesta 1990 lähtien.

*”Suhdannekäänteen odottelun sijaan keskitymme M-realissa vuonna 2004 edelleen asiakaspalvelun parantamiseen, toiminnan tehostamiseen sekä nykyisten ja uusien kehitysohjelmien tinkimättömään toteutukseen”.*

Vuoden 2003 muita nousijoita ovat rahoittajat, joiden painotusprosentti nousee nyt 11,3 prosenttiin. Yhtiön kannattavuus on rypenyt viimeiset kolme vuotta, ja kannattavuutta käsitteleviin aiheisiin oli jo korkea aika puuttua myös yhtiön toimitusjohtajan katsauksessa.

Tutkimuksen viimeinen vuosi päättyy M-real Oyj:n osalta mielenkiintoisissa tunnelmissa. Omistajat ovat jälleen kerran eniten osumia keräävä sidosryhmä, niin kuin jo niin monta kertaa aikaisemminkin. Kiinnostavimmat muutokset tapahtuvat kuitenkin henkilökunnan ja

rahoittajien painotusprosentteissa. Henkilökunnan painotusprosentti laskee ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1998 alle 20 prosentin, päätyen 17,1 prosenttiin. Tämä ei ole kuitenkaan millään tavalla verrattavissa muutokseen, joka tapahtuu rahoittajien painotusprosentille. Rahoittajien painotusprosentti 24,4 sekä ilmestymistiheysprosentti 55,6 ovat koko tutkimuksen tähän saakka läpikäydyistä toimitusjohtajan katsauksista korkeimmat. Ilmiöön on olemassa myös syynsä. M-real Oyj:n kannattavuus on heikentynyt koko viimeisen viisivuotisen ajanjakson ajan, ja nyt tutkimuksen viimeisenä vuonna ei puhutakaan enää liikevoitosta, vaan liiketappiosta, sillä yhtiön liiketulosprosentti on miinusmerkkinen. Yhtiön johto onkin viimein päättänyt tarttua asiaan ja tämä näkyy vuoden 2004 toimitusjohtajan katsauksessa lukuisina lauseina ja kommentteina, joissa on keskitytty kannattavuutta parantaviin toimenpiteisiin.

*”M-realin toimintakykyä ja kehittämistä ajatellen ensiarvoista on ollut myös yrityksen velkaisuuden voimakas vähentäminen ja pääomapohjan vahvistaminen”.*

Kaikki muut sidosryhmät saavat tyytyä selvästi alle kymmenen prosentin osuuksiin. Erityisesti viimeisellä ajanjaksolla merkille pantavaa on se, että Metsä-Serla Oy:n sekä M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsaukset eivät sisällä ainuttakaan ympäristöaiheista lausetta, kun niitä vuosina 1995 – 1999 oli havaittavissa vielä neljänä eri vuonna.

### 4.3.3 UPM-Kymmene Oyj

TAULUKKO 12 UPM-Kymmene Oyj 2000 – 2004

| Vuosi               | Sidosryhmän osuus osumista (%) |             |             |            |            | Sidosryhmän ilmestymistiheys (%) |      |      |      |      |
|---------------------|--------------------------------|-------------|-------------|------------|------------|----------------------------------|------|------|------|------|
|                     | 2000                           | 2001        | 2002        | 2003       | 2004       | 2000                             | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
| Omistajat           | 37,7                           | 37,1        | 35,2        | 31,2       | 35,7       | 93,1                             | 86,7 | 90,4 | 74,1 | 97,9 |
| Henkilökunta        | 16,8                           | 20,9        | 19,4        | 21,9       | 19,4       | 41,4                             | 48,9 | 50,0 | 51,9 | 53,2 |
| Rahoittajat         | 9,8                            | 6,7         | 9,7         | 10,2       | 17,1       | 24,1                             | 15,6 | 25,0 | 24,1 | 46,8 |
| Hankkijat           | 9,8                            | 11,4        | 17,9        | 10,2       | 10,8       | 24,1                             | 26,7 | 46,2 | 24,1 | 29,8 |
| Asiakkaat           | 6,3                            | 2,9         | 2,2         | 7,0        | 6,2        | 15,5                             | 6,7  | 5,8  | 16,7 | 17,0 |
| Kilpailijat         | 12,6                           | 13,3        | 10,5        | 7,0        | 4,6        | 31,0                             | 31,1 | 26,9 | 16,7 | 12,8 |
| Yhteiskunta         | 2,1                            | 2,9         | 2,2         | 3,1        | 5,4        | 5,2                              | 6,7  | 5,8  | 7,4  | 14,9 |
| Ympäristö           | 4,9                            | 2,9         | 0,7         | 1,6        | 0,8        | 12,1                             | 6,7  | 1,9  | 3,7  | 2,1  |
| Muut                | 0,0                            | 1,9         | 2,2         | 7,8        | 0,0        | 0,0                              | 4,4  | 5,8  | 18,5 | 0,0  |
| <b>Liiketulos-%</b> | <b>19,4</b>                    | <b>16,3</b> | <b>10,1</b> | <b>7,9</b> | <b>6,5</b> |                                  |      |      |      |      |

Yksi sidosryhmä on ylitse muiden UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2000. Omistajien painotusprosentti on 37,7 ja ilmestymistiheysprosenttikin 93,1. Yhtä korkealla omistajien painotusprosentti ei ole ollut yhtiössä kertaakaan aikaisemmin, mukaan lukien myös Kymmene Oy:n sekä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsaukset. Omistajien osuus UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2000 ylittää korkealla myös kaikkien aikojen tilastossa, sillä ainoastaan Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1992 sekä Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 2003 ja 2004 omistajien painotusprosentit ovat olleet korkeammalla. Toiseksi korkeimman painotusprosentin vuonna 2000 saavuttaa henkilökunta. Henkilökunnan painotusprosentti on 16,8, joka on kuitenkin henkilökunnan heikoin painotuslukema sitten Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n vuoden 1995 toimitusjohtajan katsauksen. Yli kymmenen prosentin painotusosuuteen omistajien ja henkilökunnan kanssa yltävät ainoastaan kilpailijat, jotka keräävät 12,6 prosentin osuuden. Pienemmän osuuden keränneistä ryhmistä ympäristön saavuttama osuus saa aikaan erityistä mielenkiintoa. Ympäristön painotusprosentti on 4,9 ja yhtä korkeaa osuutta ympäristö ei ole saavuttanut yhtiön toimitusjohtajan katsauksissa kuin kerran aikaisemmin, vuonna 1993 Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa.

*”Ympäristöasioiden hallintaa kehitettiin edelleen vuoden aikana, ja tällä hetkellä lähes kaikki merkittävät UPM-Kymmenen tuotantolaitokset ja metsäosasto soveltavat kansainvälisen ISO 14 001 -standardin mukaisia järjestelmiä”.*

Vuosi 2000 on UPM-Kymmene Oyj:n historian kannattavin (UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsaus, 2000). Yhtiön liikutulosprosentti pyörii kolmatta vuotta 19 prosentin tuntumassa. Liiemmin tämä asia ei kuitenkaan näy esimerkiksi rahoittajien painotuksessa. Havainto tukee johtopäätöstä UPM-Kymmene Oyj:n sidosryhmäpainotuksista vuosilta 1997, 1998 ja 1999, jolloin yhtiön kannattavuus oli peräkkäisinä vuosina loistavalla tasolla. Tällöin rahoittajien painotusprosentti oli selkeästi parempi vuosina 1997 ja 1998, kun hyvä kannattavuustaso oli saavutettu, mutta laski vuonna 1999. Vuonna 2000 yhtiön kannattavuus on säilynyt samalla tasolla kuin vuonna 1999 ja rahoittajien painotusprosentti on samaa luokkaa kuin vuonna 1999. Tämä havainto tukee johtopäätöstä siitä, että yritysten johtajilla ei ole enää niin suurta tarvetta puuttua kannattavuutta käsitteleviin asioihin yritysten toimitusjohtajan katsauksissa sen jälkeen, kun yritys on jo saavuttanut kannattavuudellisesti hyväksyttävän tason ja taso on säilynyt, verrattuna tilanteeseen, että haluttu kannattavuustaso olisi vasta saavutettu.

Vuonna 2001 omistajien painotusprosentti on edelleen häkellyttävän korkea. Laskua on tullut ainoastaan 0,6 prosenttiyksikköä ja omistajien painotusprosentti on 37,1. Henkilökunnan painotusprosentti oli edellisen ajanjakson viimeisinä vuosina, vuosina 1998 – 1999 yli 20 prosenttia. Vuonna 2000 henkilökunta teki pohjanoteerauksensa sitten vuoden 1995. Vuonna 2001 henkilökunnan painotusosuus nousee jälleen 20 prosentin paremmalle puolelle, ollen 20,9 ja ilmestymistiheysprosenttikin on lähellä 50. Kolmen eniten osumia keräävän sidosryhmän keskinäinen järjestys säilyy vuonna 2001 samana, kuin vuotta aikaisemminkin, sillä kilpailijat saavat kolmanneksi suurimman osuuden UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa ilmenevistä osumista. Kilpailijoiden osuus on 13,3 % ja se on 1,9 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuoden 2001 neljänneksi painotetuimmalla sidosryhmällä, hankkijoilla. Rahoittajien painotusosuus käyttäytyy mielenkiintoisesti suhteessa yhtiön kannattavuuteen. Rahoittajien painotusprosentti laskee vuodesta 2000 3,1 prosenttiyksikköä, mikä on täsmälleen saman verran, kuin yhtiön liikeolosprosentin lasku. Muiden ryhmien osalta ei merkittävämpiä muutoksia vuonna 2001 tapahdu. Asiakkaiden ja ympäristön osuudet laskevat hienoisesti verrattuna vuoteen 2000.

Vuonna 2002 omistajien ja henkilökunnan painotusprosentit laskevat hienoisesti, omistajien painotusprosentin laskiessa 35,2 prosenttiin ja henkilökunnan jälleen niukasti alle 20 prosentin 19,4 prosenttiin. Huolimatta lievista pudotuksista omistajien ja henkilökunnan asemat kahtena painotetuimpana sidosryhmänä eivät ole uhattuina. Aivan kaukana se ei kuitenkaan ole, sillä hankkijoille siunaantuu vuonna 2002 selkeästi kolmanneksi eniten osumia. Hankkijoiden osuus nousee peräti 17,9 prosenttiin ja ilmestymistiheysprosenttikin on miltei 50 %, 46,2.

*”Yksi sanomalehtipaperikone Voikkaalla ja kaksi pientä aikakauslehtipaperikonetta Blandinin tehtailla Yhdysvalloissa suljettiin”.*

Kilpailijoiden osuus laskee, mutta säilyy vielä yli kymmenessä prosentissa, ollen 10,5. Rahoittajien painotusosuus nousee kolme prosenttiyksikköä 9,7 prosenttiin, samalla kun yhtiön liikeolosprosentti sukeltaa aivan Yritystutkimusneuvottelukunnan määrittelemän hyvän tason rajan tuntumaan 10,1 prosenttiin. Loppujen ryhmien osuudet ovat pieniä. Asiakkaat, yhteiskunta ja ryhmä muut saavat kaikki 2,2 %:n osuuden. Ympäristökannanotot jäävät UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2002 yhteen lauseeseen ja ympäristön painotusprosentti onkin vain 0,7.

Omistajien painotusprosentti laskee vuonna 2003 ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1999 alle 35 %:n. Omistajien painotusprosentti on 31,2, mutta tätäkin radikaalimpi lasku tapahtuu omistajien ilmestymistiheysprosentille. Omistajien ilmestymistiheysprosentti on vain 74,1. Tätä matalampi se on ollut yhtiön ja sen edeltäjäyhtiöiden historian aikana ainoastaan kerran aikaisemmin vuonna 1995, jolloin omistajien ilmestymistiheysprosentti oli Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa 66,7. Henkilökunnan painotusprosentti on tutkimuksen viimeisen aikavälin paras, 21,9. Vuotta 2003 korkeammalla henkilökunnan painotusprosentti on ollut yhtiön ja sen edeltäjäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa ainoastaan kolme kertaa: vuonna 1990 sekä Kymmene Oy:n, että Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa ja vuonna 1999 UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa. Hankkijoiden vahva jakso kestää vuoden. Vuonna 2003 hankkijat saavat yhdessä rahoittajien kanssa 10,2 %:n osuuden ja jakavat kolmanneksi painotetuimman sidosryhmän aseman. Vuoden kovimman nousun tekee ryhmä muut, jonka osuus nousee 2,2 prosentista 7,8 prosenttiin. Lähes yhtä pirteän nousun tekevät asiakkaat, joiden osuus nousee 2,2 prosentista 7,0 prosenttiin. Lukema on asiakkaiden paras aikavälillä 2000 – 2004.

*”Vuoden aikana kiinnitimme huomiota asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisten toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen”.*

Tutkimuksen viimeisenä vuonna omistajien painotusprosentti nousee jälleen yli 35 %:n. Omistajien painotusprosentti on vuonna 2004 35,7. Omistajien ilmestymistiheysprosentti on UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2004 peräti 97,9 ja se on UPM-Kymmene Oyj:n sekä sen edeltäjäyhtiöiden historian korkein, että myös koko tutkimuksen toiseksi korkein. Ainoastaan Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1992 omistajien ilmestymistiheysprosentti oli korkeampi. Henkilökunta säilyy myös tutkimuksen viimeisenä vuonna UPM-Kymmene Oyj:n toiseksi painotetuimpana sidosryhmänä, vaikka henkilökunnan osuus laskeekin 19,4 prosenttiin. Vuoden 2004 ehdottomia voittajia ovat rahoittajat. Rahoittajien painotusprosentti kohoaa 17,1 prosenttiin ja ilmestymistiheysprosenttikin on 46,8. Rahoittajien painotusprosentti on vuonna 2004 yhtiön kaikkien aikojen korkein ja koko tutkimuksen neljänneksi korkein, sillä ainoastaan M-real Oyj:n ja Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuonna 2004 sekä Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1991 rahoittajien painotusprosentit ovat olleet korkeampia. Syynä rahoittajien vahvaan asemaan on yhtiön kannattavuuskehitys, joka on ollut mollivoittoista vuosi toisensa perään aina vuodesta 2000 lähtien.

*”Tällä hetkellä UPM:n tärkein tavoite on nostaa kannattavuutensa hyväksyttävälle tasolle”.*

Hankkijat ovat neljänneksi painotetuin ryhmä. Hankkijoiden osuus nousee vuodesta 2003 0,6 prosenttiyksiköllä 10,8 prosenttiin. Pienemmistä ryhmistä yhteiskunta esiintyy tutkimuksen viimeisenä vuonna edukseen, kun ryhmän painotusprosentti kohoaa 5,4 prosenttiin. Se on yhteiskunnan paras lukema sitten Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n vuoden 1994 toimitusjohtajan katsauksen.

## 5 YHTEENVETO SIDOSRYHMÄPAINOTUKSISSA VUOSINA 1990 – 2004 TAPAHTUNEISTA MUUTOKSISTA

Alla olevaan taulukkoon on kerätty kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden metsäyhtiöiden vuosittaisten osumamäärien perusteella lasketut jokaisen yhtiön keskimääräiset painotusprosentit per sidosryhmä sekä jokaisen yksittäisen aikavälin kaikkien yhtiöiden yhteenlasketuista osumamääristä lasketut keskimääräiset painotusprosentit per sidosryhmä.

TAULUKKO 13 Metsäyhtiöiden sidosryhmien keskimääräiset painotusprosentit per aikaväli sekä aikavälien keskimääräiset painotusprosentit per sidosryhmä

| Aikaväli     | 1990 - 1994 |      |      |      |             | 1995 - 1999 |      |      |             | 2000 - 2004 |      |      |             |
|--------------|-------------|------|------|------|-------------|-------------|------|------|-------------|-------------|------|------|-------------|
|              | §           | !    | \$   | #    | Ω           | £           | \$   | &    | Ω           | ?           | +    | *    | Ω           |
| Yritys       |             |      |      |      |             |             |      |      |             |             |      |      |             |
| Omistajat    | 33,6        | 33,1 | 31,9 | 33,7 | <b>33,1</b> | 34,6        | 33,7 | 32,6 | <b>33,6</b> | 36,9        | 34,2 | 35,4 | <b>35,5</b> |
| Henkilökunta | 12,3        | 19,0 | 16,0 | 19,5 | <b>17,3</b> | 22,7        | 23,1 | 19,5 | <b>21,9</b> | 21,1        | 24,3 | 19,6 | <b>21,3</b> |
| Rahoittajat  | 7,6         | 8,2  | 6,6  | 3,8  | <b>6,8</b>  | 10,7        | 6,4  | 10,8 | <b>9,0</b>  | 9,3         | 8,9  | 10,8 | <b>9,8</b>  |
| Hankkijat    | 8,0         | 18,2 | 9,3  | 12,3 | <b>13,3</b> | 7,7         | 13,4 | 12,7 | <b>11,6</b> | 9,1         | 10,9 | 12,1 | <b>10,8</b> |
| Asiakkaat    | 8,6         | 6,0  | 7,0  | 3,6  | <b>6,1</b>  | 5,6         | 5,5  | 4,6  | <b>5,2</b>  | 4,0         | 8,1  | 5,0  | <b>5,5</b>  |
| Kilpailijat  | 12,3        | 8,5  | 19,1 | 14,5 | <b>12,4</b> | 12,8        | 11,9 | 12,1 | <b>12,2</b> | 11,1        | 10,6 | 9,5  | <b>10,3</b> |
| Yhteiskunta  | 7,3         | 4,6  | 5,4  | 7,7  | <b>6,0</b>  | 3,3         | 1,4  | 2,9  | <b>2,4</b>  | 2,7         | 2,3  | 3,1  | <b>2,8</b>  |
| Ympäristö    | 9,3         | 0,3  | 3,1  | 1,6  | <b>2,9</b>  | 2,1         | 0,9  | 0,6  | <b>1,2</b>  | 2,0         | 0,0  | 2,2  | <b>1,6</b>  |
| Muut         | 1,0         | 2,1  | 1,6  | 3,3  | <b>2,1</b>  | 0,5         | 3,7  | 4,2  | <b>2,9</b>  | 3,8         | 0,7  | 2,3  | <b>2,4</b>  |

§ = Enso-Gutzeit Oy

! = Kymmene Oy

\$ = Metsä-Serla Oy

# = Yhtyneet Paperitehtaat Oy

£ = Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy ja Stora Enso Oyj

& = Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja UPM-Kymmene Oyj

? = Stora Enso Oyj

+ = Metsä-Serla Oy ja M-real Oyj

\* = UPM-Kymmene Oyj

Ω = kaikkien yhtiöiden kokonaisosumamääristä laskettu aikavälin keskimääräinen painotusprosentti/sidosryhmä

### 5.1 Enso-Gutzeit Oy, Enso Oy ja Stora Enso Oyj

Aloitetaan yhteenvetotaulukon tarkastelu Enso Gutzeit Oy:n vuosien 1990 – 1994 sekä Enso-Gutzeit Oy:n, Enso Oy:n sekä Stora Enso Oyj:n vuosien 1995 – 1999 painotusprosentteihin

perehtymällä. Molemmilla aikaväleillä ovat samat kolme sidosryhmää keränneet eniten osumia yhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Niin vuosina 1990 – 1994, kuin vuosina 1995 – 1999 omistajat, henkilökunta sekä kilpailijat ovat saaneet eniten osumia yhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Sidoryhmien saavuttamissa prosenttiosuuksissa on kuitenkin havaittavissa selviä eroja. Omistajien painotusprosenttien ero ei ole suuri. Eroa kertyy ainoastaan prosenttiyksikkö, kun omistajien painotusprosentti on aikavälillä 1990 – 1994 33,6 ja vuosina 1995 – 1999 34,6. Kilpailijoiden saavuttamat osumamäärät pyörivät kummallakin aikavälillä hyvin samoissa lukemissa. Vuosina 1990 – 1994 kilpailijoiden osuus on 12,3 % ja vuosina 1995 – 1999 12,8 %. Henkilökunnan prosenttiosuuksissa onkin sitten huomattavampi ero. Henkilökunta on molemmilla aikaväleillä toiseksi painotetuin sidoryhmä, mutta eroa aikavälien välillä kertyy yli kymmenen prosenttiyksikköä, sillä vuosina 1990 – 1994 henkilökunnan osuus on 12,3 %, kun se aikavälillä 1995 – 1999 on 22,7 %.

Osumat ovat jakaantuneet huomattavasti tasaisemmin Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1990 – 1994. Toiseksikin vähiten osumia saaneen sidoryhmän, yhteiskunnan osuus on 7,3 % ja peräti viiden sidoryhmän painotusosuudet mahtuvat 7,3 – 9,3 %:n välille. Enso-Gutzeit Oy:n, Enso Oy:n sekä Stora Enso Oyj:n vuosien 1995 – 1999 toimitusjohtajan katsauksista lasketuista painotusprosentteista kolmen painotetuimman sidoryhmän ulkopuolelta ainoastaan rahoittajien osuus, 10,7 % sekä hankkijoiden osuus, 7,7 % ovat korkeampia, kuin Enso-Gutzeit Oy:n vuosien 1990 – 1994 rahoittajien osuus, 7,6 %. Erityisesti merkille pantavia ovat mm. yhteiskunnan ja ympäristön väliset eroavaisuudet aikavälien 1990 – 1994 ja 1995 – 1999 välillä. Vuosina 1990 – 1994 yhteiskunnan ja ympäristön painotusprosentit ovat 7,3 ja 9,3, kun ne vuosina 1995 – 1999 ovat enää 3,3 ja 2,1.

Kun tarkastellaan aikavälejä 1995 – 1999 ja 2000 – 2004 on yhtiön sisällä havaittavissa paljon vähemmän eroavaisuuksia, kuin vuosien 1990 – 1994 ja 1995 – 1999 välillä. Sidoryhmäpainotuksissa tapahtuu pientä liikkumista suuntaan jos toiseen eri sidoryhmien välillä, mutta mitään samanlaista yhtä selkeää muutosta kuin vuosina 1990 – 1994 ja 1995 – 1999 yksittäisten sidoryhmien välillä ei ole havaittavissa. Kolmena eniten osumia keränneinä sidoryhminä ovat säilyneet samat ryhmät, kuin aikavälillä 1995 – 1999. Pieniä vaihteluita näidenkin ryhmien osumamäärissä on tapahtunut, mutta mitenkään radikaaleiksi niitä ei voi kutsua. Prosentuaalisesti suurimmat muutokset kokevat omistajat sekä hieman yllättäen ryhmä muut. Omistajien osuus kohoaa 34,6 prosentista 36,9 prosenttiin ja se on omistajien keskimääräisistä painotusprosentteista korkein koko tutkimuksessa. Ryhmä muut sai vielä



aikavälillä 1995 – 1999 ainoastaan 0,5 %:n keskimääräisen osuuden, mutta nyt ryhmän osuus on jopa 3,5 %. Tähän on pääasiallisesti syynä Stora Enso Oyj:n vuoden 2001 toimitusjohtajan katsaus, jolloin ryhmä muut keräsi peräti 11,2 %:n osuuden (TAULUKKO 10).

## 5.2 Metsä-Serla Oy ja M-real Oyj

Tarkasteltaessa Metsä-Serla Oy:n sidosryhmäpainotuksia vuosina 1990 – 1994 sekä 1995 – 1999 on aikavälien välillä havaittavissa useita merkittäviä eroavaisuuksia. Yhtiön sisällä, aikavälien välillä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin suurelta osin yhdenmukaisia tutkimuksen muiden metsäyhtiöiden kanssa. Enso-Gutzeit Oy:n sekä sen seuraajien Enso Oy:n ja Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsausten sidosryhmäpainotuksissa näkynyt omistajien ja henkilökunnan korostuminen siirryttäessä ajanjaksolle 1995 – 1999, näkyy myös Metsä-Serla Oy:n sidosryhmäpainotuksissa aikavälillä 1995 – 1999. Sekä omistajien, että henkilökunnan asemat korostuvat Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1999. Omistajien painotusprosentti nousee tutkimuksen toisella ajanjaksolla ensimmäisen aikavälin 31,9 prosentista 33,7 prosenttiin. Tätäkin jyrkempi nousu tapahtuu henkilökunnan painotukselle. Henkilökunnan painotusprosentti kohoaa ensimmäisen aikavälin keskimääräisestä 16,0 %:n painotuksesta toisella ajanjaksolla peräti 23,1 prosenttiin, joka on myös koko ajanjakson korkein lukema. Myös muiden sidosryhmien osalta vuosina 1990 – 1999 Metsä-Serla Oy:n sidosryhmäpainotuksissa on löydettävissä samankaltaisuuksia tutkimuksen muiden metsäyhtiöiden kanssa. Kaikkien metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa asiakkaiden, yhteiskunnan ja ympäristön painotusosuudet laskevat siirryttäessä ensimmäiseltä aikaväliltä toiselle. Ainoastaan UPM-Kymmene Oyj:n asiakkaiden ja ympäristön painotusosuudet eivät laske alemmalle tasolle kuin sen edeltäjäyhtiöiden, Kymmene Oy:n sekä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n molemmat arvot ensimmäisellä aikavälillä, vaan ovat melko tarkalleen ensimmäisen aikavälin molemmista painotuksista laskettujen keskiarvojen tasolla.

Suurin, henkilökunnankin painotusta suurempi muutos tapahtuu ensimmäiseltä aikaväliltä toiselle siirryttäessä kilpailijoiden saavuttamassa keskimääräisessä osuudessa. Kilpailijoiden osuus oli vielä vuosina 1990 – 1994 Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa omistajien jälkeen toiseksi suurin, 19,1 %. Toisella aikavälillä laskua on tapahtunut 7,2 prosenttiyksikköä ja nyt kilpailijoiden keskimääräinen painotusprosentti kirjataan 11,9.

Toiseksi merkittävimmän nousun henkilökunnan jälkeen tekevät hankkijat, joiden painotusprosentti nousee vuosien 1990 – 1994 keskimääräisestä painotuksesta 4,1 prosenttiyksikköä ja hankkijat ovat toisella aikavälillä koko yhtiön kolmanneksi painotetuin sidosryhmä 13,4 %:n osuudella. Muista, vielä mainitsemattomista sidosryhmistä rahoittajien painotus säilyy vuosina 1995 – 1999 osapuilleen samana kuin ensimmäiselläkin aikavälillä, laskua tulee vain 0,2 prosenttiyksikköä ja rahoittajien keskimääräinen painotusprosentti on vuosina 1995 – 1999 6,4.

Siirryttäessä Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa kolmannelle ja viimeiselle aikavälille, jatkavat samat pääsidosryhmät edelleen nousuaan, kuten toisellakin aikavälillä. Omistajien ja henkilökunnan asemat korostuvat entisestään, kun omistajien painotusprosentti nousee kolmannelle aikavälillä 34,2 prosenttiin ja henkilökunnan vastaavasti 24,3 prosenttiin, joka on henkilökunnan korkein keskimääräinen painotuslukema koko tutkimuksessa. Rahoittajien painotusprosentti nousee toiselta aikaväliltä 2,5 prosenttiyksikköä ja päättyy viimeisellä ajanjaksolla keskimääräiseen 8,9 %:n painotukseen. Rahoittajien aseman korostuminen sekä rahoittajien painotuserojen kaventuminen yhtiöiden välillä on ollut yleinen trendi tutkimuksen loppua lähestyttäessä. Hankkijoiden painotusosuus on laskenut tutkimuksen viimeisellä aikavälillä. Vaikka hankkijoiden painotus laskeekin M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa viimeisellä aikavälillä edellisen aikavälin 13,4 prosentista 10,9 prosenttiin, säilyvät hankkijat silti kolmanneksi painotetuimpana sidosryhmänä myös vuosina 2000 – 2004. Asiakkaiden asema paranee M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 2000 – 2004 prosentuaalisesti eniten verrattuna edeltäneeseen aikaväliin. Asiakkaiden keskimääräinen osuus nousee vuosina 2000 – 2004 2,6 prosenttiyksikköä, päättyen lopullisesti 8,1 prosenttiin, joka on myös samaisen ajanjakson asiakkaiden korkein lukema kaikista yhtiöistä. Kilpailijoiden osuuden kehityksen trendi on rahoittajien kehitystrendin vastakohta. Kun rahoittajien osuus on kasvanut tasaisesti siirryttäessä tutkimuksen loppua kohti, on kilpailijoiden osuus vastaavasti laskenut tasaisesti. Näin on käynyt kilpailijoille myös M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa, sillä kilpailijoiden keskimääräinen osuus jatkaa viimeisellä aikavälillä laskuaan ja päättyy nyt 10,6 prosenttiin. Yhteiskunnan keskimääräinen lukema nousee M-real Oyj:n katsauksissa viimeisellä aikavälillä hillitysti, mutta se ei eroa kuitenkaan mitenkään radikaalisti siitä perustasosta, joka sille muodostui jo tutkimuksen keskimmaisella ajanjaksolla. Suurimmaksi ihmetyksen aiheeksi viimeisellä aikavälillä ilmenee ympäristön asema M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa. Ympäristölle ei kerry osuman osumaa viimeisen aikavälin toimitusjohtajan katsauksissa, joka nähdään varsin

valitettavana asiana M-real Oyj:n kannalta. Kummankin kilpailevan yhtiön toimitusjohtajan katsaukset sisältävät viimeisellä ajanjaksolla vähintään kahden prosentin edestä ympäristökannanottoja, joten tässä asiassa M-real Oyj:llä olisi ehkä syytä suunnanmuutokseen. Vaikka ympäristökannanottojen paikka ei nyt varsinaisesti toimitusjohtajan katsauksessa ole, niin ei niitä täysin voi unohtaakaan.

### **5.3 Kymmene Oy, Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja UPM-Kymmene Oyj**

Kymmene Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n sidosryhmäpainotukset ovat vuosina 1990 – 1994 kahden painotetuimman sidosryhmän osalta hyvin samanlaiset. Molemmissa yhtiöissä omistajien keskimääräinen painotusprosentti on yli 33, Kymmene Oy:ssä 33,1 ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä 33,7. Henkilökunnan osuus on molemmissa yhtiössä yli 19 %. Henkilökunnan osuus on Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1990 – 1994 19,0 %. Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä vastaava luku on 19,5. Muiden sidosryhmien osalta yhtiöiden välillä onkin sitten selvempiä eroja. Rahoittajien ja hankkijoiden osuudet ovat huomattavasti korkeampia Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa. Rahoittajien painotusprosentti on Kymmene Oy:ssä 8,2, kun se Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä on ainoastaan 3,8. Hankkijoiden osalta erotus on vielä selkeämmin Kymmene Oy:n hyväksi, kun hankkijoiden painotusprosentti on Kymmene Oy:ssä aikavälillä 1990 – 1994 18,2 ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä 12,3. Asiakkaiden painotusprosentti on vielä Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa korkeampi, mutta sitten tilanne kääntyy toisinpäin. Selkein ero Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n eduksi on havaittavissa kilpailijoiden välisissä osumamäärissä. Kilpailijoiden osuus on Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa 14,5 %, kun se Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa on 8,5 %. Yhteiskunnan ja ympäristön painotusosuudet ovat korkeampia Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa aikavälillä 1990 – 1994, mutta mistään kovin hätkähdyttävistä eroista ei voida kuitenkaan puhua.

Vertailemalla Kymmene Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n lukuja vuosilta 1990 – 1994 seuraavan aikavälin pääasiallisesti yhtiöiden yhteisiin painotusarvoihin, sillä yhtiöt fuusioituivat vuonna 1996 ja vuoden 1995 vuosikertomukset jäivät sekä Kymmene Oy:n, että Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n viimeisiksi, on uuden yhtiön painotusprosentteissa havaittavissa useita samankaltaisuuksia verrattaessa niitä sen edeltäjäyhtiöiden arvoihin. Omistajien ja

henkilökunnan painotusprosentit eivät ole muuttuneet UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1999 juuri lainkaan. Omistajien osuus on aavistuksen laskenut verrattaessa Kymmene Oy:n sekä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n osuuksiin vuosina 1990 – 1994. Omistajien keskimääräinen painotusprosentti on UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1999 32,6, kun se vielä molemmilla edeltäjäyhtiöillä oli edellisellä aikavälillä aavistuksen päälle 33 %. Henkilökunnan keskimääräinen osuus on täsmälleen sama kuin Yhtyneet Paperitehtaat Oy:llä vuosina 1990 – 1994, eli 19,5 %. Rahoittajien painotus on noussut aikavälillä 1995 – 1999 10,8 prosenttiin ja se on korkeampi kuin molempien edeltäjäyhtiöiden rahoittajien osuudet aikavälillä 1990 – 1994. Hankkijoiden painotusprosentti on vakiintunut UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1999 kutakuinkin samalle tasolle, mitä se oli myös Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa tutkimuksen ensimmäisellä ajanjaksolla. Hankkijoiden keskimääräinen painotusprosentti on vuosina 1995 – 1999 12,7. Asiakkaiden ja kilpailijoiden osuudet ovat UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa aikavälillä 1995 – 1999 lähes tarkalleen Kymmene Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n asiakkaiden ja kilpailijoiden vuosien 1990 – 1994 painotuksista laskettavissa olevien keskiarvojen tasolla. Asiakkaiden osuus on 4,6 % ja kilpailijoiden 12,1 %. Yhteiskunnan painotusprosentti on yhdessä omistajien painotusprosentin kanssa ainut painotuslukema, joka on UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1995 – 1999 molempien edeltäjäyhtiöiden vastaavia keskimääräisiä arvoja alemmalla tasolla. Yhteiskunnan osuus on 2,9 %, kun ne edeltäjäyhtiöissä olivat 4,6 % ja 7,7 %. Päinvastaisen poikkeuksen tekee ryhmä muut. Ryhmä saa keskimääräisesti enemmän osumia kuin kummassakaan edeltäjäyhtiössä ajanjaksolla 1990 – 1994 ja se on ainoa ryhmä rahoittajien kanssa, jonka osuus nousee ajanjaksolla 1995 – 1999 suhteessa kummankin edeltäjäyhtiön lukuihin vuosina 1990 – 1994.

UPM-Kymmene Oyj:n keskimääräiset painotusprosentit ajanjaksolla 2000 – 2004 ovat melkein kuin toisinto yhtiön painotusosuuksista edeltäneellä aikavälillä. Useat UPM-Kymmene Oyj:n keskimääräiset painotusprosentit ovat vuosina 2000 – 2004 miltei identtisiä edeltäneen ajanjakson painotusprosenttien kanssa. Esimerkiksi henkilökunnan painotusprosentti pysyy miltei samana, nousten ainoastaan 0,1 prosenttiyksikköä, kun taas rahoittajien keskimääräinen osuus pysyy täsmälleen samana. Joitakin muutoksia kuitenkin tapahtuu ja niistä suurimpia ovat omistajien keskimääräisen painotusprosentin nousu 35,4 prosenttiin, kilpailijoiden osumaosuuden lasku 12,1 prosentista 9,5 prosenttiin sekä

ympäristön keskimääräisen osuuden kohoaminen ensimmäistä kertaa yhtiön historiassa yli kahden prosentin, 2,2 prosenttiin.

## 5.4 Kaikki yhtiöt

Kun tarkastellaan kaikkien yhtiöiden yhteisiä, aikavälien kokonaisosumamäärien perusteella laskettuja keskimääräisiä sidosryhmäpainotuksia, ovat suurimmat muutokset havaittavissa aikavälien 1990 – 1994 ja 1995 – 1999 välillä. Siirryttäessä aikaväliltä 1990 – 1994 aikavälille 1995 – 1999 tapahtuvat mittavimmat muutokset henkilökunnan, rahoittajien, hankkijoiden, yhteiskunnan ja ympäristön painotuksissa. Henkilökunnan kaikkien yhtiöiden yhteinen keskimääräinen painotusprosentti kohoaa toisella aikavälillä yli neljä prosenttiyksikköä, saaden aikavälin loppuarvoksi 21,9. Rahoittajien keskimääräinen painotus kasvaa reilulla kahdella prosenttiyksiköllä ja on keskimääräisen aikavälin päätteeksi 9,0 %. Hankkijoiden keskimääräinen osuus laskee vuosina 1995 – 1999 vajaat kaksi prosenttiyksikköä, laskien ensimmäisen aikavälin 13,3 prosentista 11,6 prosenttiin. Yhteiskunnan keskimääräinen osuus laskee aikavälillä 1995 – 1999 suhteellisesti eniten verrattuna ensimmäisen aikavälin keskimääräisiin lukemiin. Yhteiskunnan osuus laskee miltei kolmasosaan siitä, mitä se oli ensimmäisellä ajanjaksolla. Vuosina 1990 – 1994 metsäyhtiöiden yhteinen yhteiskunnan keskimääräinen painotusprosentti oli vielä 6,0, mutta vuosina 1995 – 1999 se on enää 2,4. Ympäristön keskimääräisen painotusprosentin lasku on myös suhteellisen raju, sillä ympäristön osuus laskee vuosina 1995 – 1999 alle puoleen ensimmäisen aikavälin vastaavista luvuista. Ympäristön keskimääräinen osuus on vuosina 1995 – 1999 vaivaiset 1,2 %. Kilpailijoiden, asiakkaiden ja kategorioimattomien lauseiden osuudet eivät vuosien 1990 – 1999 aikana suuremmin muutu. Muutokset näissä ryhmissä ovat alle prosenttiyksikön luokkaa.

Muutokset metsäyhtiöiden sidosryhmäpainotuksissa eivät ole viimeisellä aikavälillä enää mitenkään järjestyttäviä. Omistajien asema korostuu vielä entisestään, kun heidän keskimääräinen painotusprosentti nousee vuosina 2000 – 2004 35,5 prosenttiin. Rahoittajien keskimääräisen osuuden nousu jatkuu koko viidentoista vuoden ajanjakson ajan. Viimeisen aikavälin päätteeksi rahoittajien painotusprosentti on jo lähestulkoon kymmenen, tarkalleen ottaen 9,8 ja sillä rahoittajat haastavatkin hankkijat ja kilpailijat jo melko tasapäisesti kolmanneksi painotetuimman sidosryhmän asemasta. Hankkijoiden keskimääräinen osuus

laskee viimeisellä aikavälillä 0,8 prosenttiyksikköä, mutta hankkijat säilyttävät asemansa kolmanneksi painotetuimpana sidosryhmänä tutkimuksen loppuun saakka. Kilpailijoiden keskimääräinen osuus laskee viimeisellä aikavälillä eniten, 12,2 prosentista 10,3 prosenttiin. Kilpailijat pitävät kuitenkin loppuun saakka rahoittajat takanaan ja säilyttävät asemansa neljänneksi painotetuimpana sidosryhmänä. Kaikkien muiden sidosryhmien painotuksissa tapahtuvat muutokset ovat alle prosenttiyksikön luokkaa ja niissä ei ole suuria eroja verrattuna vuosien 1995 – 1999 arvoihin.

Tarkasteltaessa koko viidentoista vuoden tutkimusaikajännettä, merkittävimiksi muutoksiksi metsäyhtiöiden yhteisissä keskimääräisissä sidosryhmäpainotuksissa muodostuvat omistajien, henkilökunnan ja rahoittajien asemien nouseva kehitys ja korostuminen yhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Omistajien, henkilökunnan ja rahoittajien sidosryhmäpainotukset nousevat vahvasti siirryttäessä aikaväliltä 1990 – 1994 aikavälille 1995 – 1999. Sama kehitys jatkuu myös tutkimuksen viimeisellä aikavälillä, lukuun ottamatta henkilökuntaa, jonka osuus pienestä notkahduksesta huolimatta säilyy kuitenkin myös vuosina 2000 – 2004 yli 21 prosentissa. Jos omistajien, henkilökunnan ja rahoittajien painotukset ovat nousseet tasaisesti tutkimuksen kuluessa, on hankkijoiden ja kilpailijoiden painotuksille käynyt päinvastoin. Kun omistajien, henkilökunnan ja rahoittajien sidosryhmäpainotukset ovat nousseet sidosryhmästä riippuen reilusta kahdesta prosenttiyksiköstä neljään prosenttiyksikköä vertailtaessa vuosien 1990 – 1994 ja 2000 – 2004 lukuja, ovat hankkijoiden ja kilpailijoiden painotukset vastaavasti laskeneet reilut kaksi prosenttiyksikköä. Toiseksi suurin muutos metsäyhtiöiden sidosryhmäpainotuksissa viisitoistavuotisella tutkimusjaksolla on yhteiskunnan ja ympäristön asemien heikkeneminen yhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Yhteiskunta ja ympäristö olivat vielä tutkimuksen ensimmäisellä aikavälillä, vuosina 1990 – 1994 suhteellisen hyvin painotettuina yhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa. Vuosina 2000 – 2004 näiden ryhmien osuudet ovat kuitenkin näivettyneet kutakuinkin puoleen siitä, mitä ne olivat tutkimuksen alkuvaiheessa.

Mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat johtaneet tällaiseen kehitykseen, että yhteiskunnalliset ja ympäristölliset teemat eivät ole enää samalla tavalla huomioituina metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa? Yksi syy voisi olla se, että metsäyhtiöt, kuten esimerkiksi Stora Enso Oyj ovat alkaneet julkaista erilaisia ympäristö- sekä yhteiskuntavastuureportteja 1990-luvun puolesta välistä alkaen. Tämä ei kuitenkaan täysin selitä yhteiskunnan ja ympäristön heikentyneitä asemia metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa, sillä samanaikaisesti

henkilökunnan asema on korostunut kaikista sidosryhmistä eniten viisitoistavuotisen tutkimusjakson aikana, vaikka yhtiöt ovat alkaneet julkaista myös erilaisia henkilöstöraportteja osana vuosikertomuksiaan tai sisällyttäneet vastaavanlaisia raportteja vuosikertomuksiinsa. Se, miksi sidosryhmäpainotukset ovat muuttuneet metsäyhtiöissä viimeisen viidentoista vuoden aikana, niin kuin tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, on asia ja tutkimus erikseen, eikä niistä tekijöistä ja syistä lähdetä tekemään summittaisia arvailuja, vaan niiden selvittäminen jätetään myöhempään ajankohtaan tai niistä mahdollisesti kiinnostuneille muille tieteenharjoittajille.

## **5.5 Kannattavuus ja sidosryhmäpainotukset**

Tutkimusta täydentävänä sivuongelmana oli tutkia, miten muutokset metsäyhtiöiden kannattavuudessa vaikuttavat sidosryhmäpainotuksiin. Vahvimmat yhtymäkohdat kannattavuuden ja sidosryhmäpainotusten välillä löydettiin rahoittajien sidosryhmäpainotusten ja kannattavuuden välillä. Tutkimuksessa löydettiin neljä erilaista yhtymäkohtaa metsäyhtiöiden rahoittajien painotusosuuksien ja kannattavuuden välillä.

Ensimmäinen yhtymäkohta rahoittajien painotusten ja kannattavuuden välillä oli tilanne, kun metsäyhtiöiden kannattavuus laski ja vastaavasti rahoittajien painotusosuus samanaikaisesti kasvoi. Tällaisia tilanteita oli havaittavissa mm. Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1991 (TAULUKKO 3), Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1992 (TAULUKKO 4), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1991 (TAULUKKO 5), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1994 (TAULUKKO 6), Enso Oy:n ja Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1996 ja 1998 (TAULUKKO 7), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1999 (TAULUKKO 8), Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2002 (TAULUKKO 10), M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 2001, 2003 ja 2004 (TAULUKKO 11) sekä UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 2002 – 2004 (TAULUKKO 12). Ilmiössä on kysymys siitä, että metsäyhtiöt ovat kannattavuuden huonontuessa halunneet kiinnittää enemmän huomiota erilaisiin kannattavuutta ja vakavaraisuutta käsitteleviin teemoihin, kuten esimerkiksi toiminnan tehostamistoimenpiteisiin sekä taseen vahvistamiseen. Näiden aihealueiden runsaampi

käsittely metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa on kasvattanut myös rahoittajien painotusosuuksia, sillä ne kiinnostavat erityisesti rahoittajia.

Toinen yhtymäkohta kannattavuuden ja rahoittajien painotusten välillä oli tilanne, kun metsäyhtiöiden kannattavuus parani ja samanaikaisesti rahoittajien painotusprosentti nousi. Tällainen havainto oli tehtävissä mm. Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 1993 (TAULUKKO 4), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 1992 (TAULUKKO 5), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 1992 (TAULUKKO 6), Enso Oy:n ja Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksista vuosina 1997 ja 1999 (TAULUKKO 7), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksista vuosina 1995 ja 1997 (TAULUKKO 8), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ja UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksista vuosina 1995 ja 1997 – 1998 (TAULUKKO 9), Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksista vuosina 2003 – 2004 (TAULUKKO 10) sekä Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 2000 (TAULUKKO 11). Ilmiössä on kyse siitä, että metsäyhtiöiden johtajat ovat halunneet korostaa yhtiöiden parantunutta kannattavuutta sekä heidän omia toimiaan asian hyväksi. Yhtiöiden parantunut kannattavuus näkyi toimitusjohtajan katsauksissa lisääntyneinä kannanottoina liittyen esimerkiksi onnistuneisiin tehostamis- ja säästötoimenpiteisiin sekä kommentteina toiminnan volyymin ja tuloksen kasvusta. Näiden teemojen runsaampi esilläolo vaikutti luonnollisesti myös rahoittajien aseman korostumiseen.

Kolmas mielenkiintoinen yhtymäkohta rahoittajien painotusten ja kannattavuuden välillä oli tilanne, kun yhtiöiden kannattavuus huonontui ja samanaikaisesti rahoittajien painotusosuus säilyi edeltävään vuoteen verrattuna kutakuinkin samalla tasolla tai laski. Edellä kuvattunlaista tilannetta nimitetään tässä tutkimuksessa kannattavuusasioiden laiminlyönniksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että metsäyhtiöiden johtajat ovat todennäköisesti olleet varsin hyvin tietoisia yhtiönsä kannattavuuden tilasta, mutta asiaan ei ole haluttu kiinnittää toimitusjohtajan katsauksessa huomiota, vaan huomio on sinä vuonna suunnattu muihin, johdon näkökulmasta vähemmän raskauttaviin asioihin. Havainto on täysin yhdenmukainen aiemmin kausaalista päättelystä suoritettujen tutkimusten kanssa. Yritysjohto ei halua ottaa vastuuta huonosta kannattavuudesta, ja tästä johtuen lukijan mielenkiinto kohdistetaan toimitusjohtajan katsauksessa muihin yritystä koskeviin aihealueisiin tai huonosta kannattavuudesta syytetään epäedullisia ympäristötekijöitä. Tilanteita, joissa metsäyhtiön kannattavuus huonontui ja vastaavasti rahoittajien painotusosuus pysyi osapuilleen samana tai laski oli löydettävissä



mm. Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 1991 (TAULUKKO 4), Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 1991 (TAULUKKO 6), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksista vuosina 1994 ja 1996 (TAULUKOT 5 ja 8), Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 2001 (TAULUKKO 10), M-real Oyj:n toimitusjohtajan katsauksesta vuonna 2002 (TAULUKKO 11) sekä UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksista vuosina 1996 ja 2001 (TAULUKOT 9 ja 12).

Neljäs, ja ehkä monella tapaa kaikkein mielenkiintoisin yhtymäkohta metsäyhtiöiden kannattavuuden ja sidosryhmäpainotusten välillä oli tilanne, jossa yhtiöiden kannattavuus ensin parani ja pysyi sen jälkeen seuraavana vuonna suunnilleen samalla tasolla tai parani vielä entisestään. Edellä kuvatuissa tilanteissa rahoittajien painotusprosentti nousi ensimmäisenä vuonna, mutta laski seuraavina vuosina, vaikka yhtiöiden kannattavuus säilyi vähintään yhtä hyvällä tasolla tai jopa parani. Tällaisia tilanteita oli mm. Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1993 – 1994 (TAULUKKO 4), Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1992 – 1993 ja 1997 – 1998 (TAULUKOT 5 ja 8), Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1999 – 2000 (TAULUKOT 7 ja 10) sekä UPM-Kymmene Oyj:n toimitusjohtajan katsauksissa vuosina 1997 – 2000 (TAULUKOT 9 ja 12). Ilmiössä on todennäköisesti kyse siitä, että metsäyhtiöiden johtajilla ei ollut enää ensimmäisen nousuvuoden jälkeen erityisesti tarvetta puuttua kannattavuutta koskeviin asioihin, koska hyvä kannattavuustaso oli onnistuttu säilyttämään. Kannattavuutta käsitteleviin aiheisiin ei enää seuraavina vuosina puututtu toimitusjohtajan katsauksissa samalla intensiteetillä, ja tästä johtuen rahoittajien painotusprosentit laskivat, vaikka yhtiöiden kannattavuus säilyikin vähintään samalla tasolla. Havainto on mielenkiintoinen, koska voisi kuvitella kausaalista päättelystä tehtyjen tutkimusten perusteella, että metsäyhtiöiden johtajat olisivat halunneet päästä pätemään samoilla argumenteilla ja korostaa yhtiöiden hyvää kannattavuutta myös seuraavina vuosina vahvistaakseen omia asemiaan yhtiöiden johdossa. Ilmeisesti johtajat eivät kuitenkaan ole halunneet olla niin läpinäkyviä ja mielikuvituksettomia, että ratsastaisivat vanhoilla meriiteillä vuodesta toiseen, vaan ovat joutuneet keksimään jotain uutta vakuuttaakseen yhtiöiden sidosryhmät noudattamansa strategian pätevyydestä. Tätä havaintoa on kuitenkin erittäin vaikea perustella pelkällä sisällön analyysitutkimuksella, vaan sen vahvistamiseksi olisi tehtävä esimerkiksi haastattelututkimus silloisten toimitusjohtajien kanssa, jotta nämä sisällön analyysitutkimuksen avulla tehdyt havainnot kyettäisiin täysin aukottomasti todistamaan oikeiksi.

## 6 POHDINTA

Suoritettu tutkimus oli monella tapaa varsin työläs ja erittäin haastava. Valittu tutkimusmenetelmä oli tutkijalle ennestään täysin tuntematon, ja tämä edellytti huomattavan paljon alan kirjallisuuteen tutustumista sekä aikaisempien vuosikertomusnarratiiveista tehtyjen tutkimusten läpikäyntiä. Tutkimuksen suurimmiksi vaikeuksiksi muodostuivat kategoriointiprosessiin liittyvät ongelmat. Ennen kategoriointivaiheen aloittamista, toimitusjohtajan katsausten lauseiden informaation sisältöjen rajauksessa päädyttiin ratkaisuun, että yksittäinen lause kykeni tuottamaan enintään kolme osumaa tutkimukseen valittujen sidosryhmien kanssa. Rajaus helpotti kategoriointiprosessia huomattavasti, ja vaikutti osaltaan myös tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Jos rajausta ei olisi toteutettu, ja yhden lauseen tuottama osumamäärä olisi ollut rajaton, olisivat useammat sidosryhmät saaneet enemmän osumia, joka olisi osaltaan laimentanut sidosryhmien saavuttamia painotusprosentteja ja erot sidosryhmien välillä eivät olisi muodostuneet niin selviksi kuin nyt. Toisaalta, vaikka yhden lauseen tuottama osumamäärä olisi rajattu enintään viiteen sidosryhmään, ei se todennäköisesti olisi paljon muuttanut nyt saatuja tuloksia, sillä karkean arvion mukaan ainoastaan n. 20 prosentissa lauseista jouduttiin pitempään miettimään kahden sidosryhmän välillä, kummalle sidosryhmälle lauseen merkitys on tärkeämpi ja kumpi ryhmistä saa kolmannen osuman.

Yksittäisten lauseiden kategoriointia vaikeammaksi tehtäväksi tutkimuksessa muodostui kategoriointilinjan säilyttäminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että oli erittäin vaikea kontrolloida kategoriointilinjan säilymistä läpi tutkimuksen. Yksi keino oli se, kun analysoitavana ollut lause muistutti jotain hiljattain analysoitavana olleen toimitusjohtajan katsauksen lausetta, kyettiin tästä jo analysoidusta toimitusjohtajan katsauksen lauseesta tarkistamaan, miten osumat olivat jaettu ja jatkamaan analysointia tämän linjan mukaisesti. Se, että kategoriointilinja olisi täysin säilynyt koko tutkimuksen ajan, on mahdotonta. Tämä on mahdotonta, koska ihmisen muistikapasiteetti on tehtävään riittämätön. Se, että onko esimerkiksi lause, joka ilmestyi ensimmäisen kerran Metsä-Serla Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 1992 ja uudelleen sanasta sanaan samanlaisena UPM-Kymmene Oy:n toimitusjohtajan katsauksessa vuonna 2002 analysoitu täysin samalla tavalla, siten että samat

sidosryhmät ovat saaneet lauseesta osumat, on täysin mahdollista, mutta sitä on erittäin vaikea todistaa.

Tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten metsäyhtiöiden sidosryhmäpainotuksia, jotka selvitettiin metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksista sisällön analyysin keinoin. Saadut tulokset perustuvat tutkijan henkilökohtaisiin käsityksiin metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsausten lauseiden informaation sisältöjen merkityksistä tutkimukseen valituille sidosryhmille. Saatujen tulosten perusteella voitiin todeta, että metsäyhtiöiden omistajien, henkilökunnan ja rahoittajien asemat olivat korostuneet tutkimusaikavälin loppua kohti ja vastaavasti yhteiskunnan ja ympäristön asemat olivat heikentyneet. Saadut tulokset ovat erittäin mielenkiintoisia, mutta vielä kiinnostavampaa olisi selvittää, ovatko metsäyhtiöiden johtajat tietoisesti pyrkineet näihin ratkaisuihin, vai ovatko nämä nyt tässä tutkimuksessa saadut tulokset metsäyhtiöiden sidosryhmäpainotusten muutoksista ainoastaan orgaanisen kehityskulun tuloksia, jotka ovat tapahtuneet luonnollisesti ilman tietoisia päätöksiä ja valintoja sidosryhmien erilaisesta korostamisesta metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa? Ovatko esimerkiksi yhteiskunnan ja ympäristön asemat metsäyhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa heikentyneet, koska yhtiöiden vuosiraportointi on niin radikaalisti muuttunut 1990-luvun alkuun verrattuna? Vedotaanko nykyään siihen, että nämä teemat löytyvät yhteiskunta- ja ympäristöraporteista, ja tästä johtuen yhteiskunta- ja ympäristöasioihin ei enää oteta niin voimakkaasti kantaa yhtiöiden toimitusjohtajan katsauksissa? Näihin kysymyksiin ei kuitenkaan täysin kyetä vastaamaan ainoastaan näillä sisällön analyysitutkimuksen tuottamilla tuloksilla, vaan se edellyttäisi tutkittujen metsäyhtiöiden silloisten toimitusjohtajien tai toimitusjohtajan katsausten kirjoittamisesta vastuussa olleiden henkilöiden haastattelemista, jotta saataisiin selville, ovatko tämän tutkimuksen tulokset tietoisten viestintäratkaisujen aiheuttamia, vai vain luonnollista kehitystä.

## LÄHTEET

- Abrahamson, E. & Amir, E. 1996. The information content of the president's letter to shareholders. *Journal of Business & Accounting*, Vol. 23, No. 8, 1157-1182.
- Aerts, W. 1994. On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, No. 4/5, 337-353.
- Aerts, W. 2001. Inertia in the attributional content of annual accounting narratives. *The European Accounting Review*, Vol. 10, No. 1, 3-32.
- Aerts, W. 2005. Picking up the pieces: impression management in the retrospective attributional framing of accounting outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, 493-517.
- Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I. 1971. *Yritysjärjestelmä yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Anderson, C. & Imperia, G. 1992. The corporate annual report: A photo analysis of male and female portrayals. *The Journal of Business Communication*, Vol. 29, No. 2, 113-128.
- Bettman, J. R. & Weitz, B. A. 1983. Attributions in the boardroom: causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 165-183.
- Bowman, E. H. 1984. Content analysis of annual reports for corporate strategy and risk. *Interfaces*, Vol. 14, 61-71.
- Carroll, A. B. 1993. *Business & Society*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Clapham, S. E. & Schwenk, C. R. 1991. Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 219-229.
- Clatworthy, M. & Jones, M. J. 2003. Financial reporting of good news and bad news: evidence from accounting narratives. *Accounting and Business Research*, Vol. 33, No. 3, 171-185.
- Cross, G. 1990. A Bakhtinian exploration of factors affecting the collaborative writing of an executive annual report. *Research in the Teaching of English*, Vol. 24, No. 2, 173-203.
- Epstein, M. J. & Pava, M. L. 1993. The shareholder's use of corporate annual reports. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marchfield, MA: Pitman Publishing.
- Gibbins, M., Richardson, A. & Waterhouse, J. 1990. The management of corporate financial disclosure: opportunism, ritualism, policies, and processes. *Journal of Accounting Research*, Vol. 28, No. 1, 121-143.
- Havunen, J. & Yli-Olli, P. 1986. *Osakkeenomistajat ja tilinpäätösinformaatio*. Vaasan korkeakoulun julkaisuja. Tutkimuksia No 119. Vaasa: Vaasan korkeakoulu.
- Hofstede, G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, 81-94.
- Hyland, K. 1998. Exploring corporate rhetoric: metadiscourse in the CEO's letter. *The Journal of Business Communication*, Vol. 35, No. 2, 224-245.
- Ingram, R. W. & Frazier, K. B. 1983. Narrative disclosures in annual reports. *Journal of Business Research*, Vol. 11, 49-60.
- Jones, M. J. 1994. A comment to contextualize "performance and readability: a comparison of annual reports of profitable and unprofitable corporations". *The Journal of Business Communication*, Vol. 31, No. 3, 225-230.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. 1982. Toward a theory of strategic self-presentation. *Teoksessa Suls, J. (toim.) Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 231-262.

- Kaptein, M. & Van Tulder, R. 2003. Toward effective stakeholder dialogue. *Business and Society Review*, Vol. 108, No. 2, 203-224.
- Kasanen, E. & Puttonen, V. 1994. Suomalaisten pörssiyritysten sijoittajaviestintä. Working Papers W-101. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Kirjanpitolaki 1997. Annettu Helsingissä 30. päivänä joulukuuta 1997 (1336/1997).
- Kohut, G. F. & Segars, A. H. 1992. The president's letter to shareholders: an examination of corporate communication strategy. *The Journal of Business Communication*, Vol. 29, No. 1, 7-21.
- Krippendorff, K. 1980. Content analysis: an introduction to its methodology. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lee, T. A. 1976. Company financial reporting: issues and analysis. London: Thomas Nelson and Sons Ltd.
- Lee, T. A. 1994. The changing form of the corporate annual report. *The Accounting Historians Journal*, June, 215-232.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, J. & Virtanen, M. 2003. Vuosikertomus – Miten tehdään? Miten luetaan? Helsinki: WSOY.
- Matlin, M. & Stang, D. 1978. The Pollyanna principle. Cambridge, MA: Schenkman.
- Mätäsaho, R., Niskala, M. & Tuomala, J. 1999. Ympäristölaskenta johdon työvälteenä. Porvoo: WSOY.
- Niskala, M. & Tarna, K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki: KHT-Media Oy.
- Näsi, J. 1995. What Is Stakeholder Thinking? – A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 19-32.
- Näsi, J. 1995. A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of Its Theoretical and Practical Uses 1964-1980. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 97-115.
- Näsi, J. 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Poikolainen, K. 1996. Sijoittajaviestintä – eli miten yritys varmistaa markkinoiden luottamuksen ja menestyy. Helsinki: Grey Eminence Oy.
- Rhenman, E. 1964. *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Thule.
- Rutherford, B. A. 2005. Genre analysis of corporate annual report narratives: a corpus linguistics-based approach. *The Journal of Business Communication*, Vol. 42, No. 4, 349-378.
- Salancik, G. R. & Meindl, J. R. 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 2, 238-254.
- Segars, A. H. & Kohut, G. F. 2001. Strategic communication through the World Wide Web: an empirical model of effectiveness in the ceo's letter to shareholders. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 4, 535-556.
- Smith, M. & Taffler, R. J. 1992. The chairman's statement and corporate financial performance. *Accounting and Finance*, Vol. 32, No. 2, 75-90.
- Smith, M. & Taffler, R. J. 2000. The chairman's statement: A content analysis of discretionary narrative disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13, No. 5, 624-646.
- Staw, B. M., Mckehnie, P. I. & Puffer, S. M. 1983. The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 582-600.

- Subramanian, R., Insley, R. G. & Blackwell, R. D. 1993. Performance and readability: a comparison of annual reports of profitable and unprofitable corporations. *The Journal of Business Communication*, Vol. 30, No. 1, 49-61.
- Thomas, J. 1997. Discourse in the market place: the making of meaning in annual reports. *Journal of Business Communication*, Vol. 34, No. 1, 44-66.
- Tsang, E. W. K. 2002. Self-serving attributions in corporate annual reports: a replicated study. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 1, 51-65.
- Tuominen, P. 1984. Toimintakertomusten informaatioarvo ja sen kehitys. Normilähteisiin perustuva tutkimus suomalaisten pörssiyritysten vuosien 1976 ja 1980 toimintakertomuksista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:1984. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Weber, R. P. 1990. Basic content analysis, 2nd ed. Sage University paper on quantitative applications in the social sciences No. 49, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Wild, D. 1997. Annual reports still have room for improvement. *South China Morning Post* 14.7.1997, 10.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 2002. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.

## **SÄHKÖISET LÄHTEET**

[www.balanceconsulting.com](http://www.balanceconsulting.com)  
[www.m-real.com](http://www.m-real.com)  
[www.storaenso.com](http://www.storaenso.com)  
[www.upm-kymmne.com](http://www.upm-kymmne.com)