



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden toimitusjohtajien katsauksissa tappiollisen tilikauden jälkeen esiintyvät diskurssit yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseksi vuosina 2009-2018**

**Discourses aiming to maintaining corporate image and reputation appearing in the CEOs' reviews of the Helsinki Stock Exchange's technology companies after unprofitable financial year during the years of 2009-**

**2018**

18.5.2020

Tekijä: Konsta Vehviläinen

Ohjaaja: Terhi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Konsta Vehviläinen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden toimitusjohtajien katsauksissa tappiollisen tilikauden jälkeen esiintyvät diskurssit yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseksi vuosina 2009-2018
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet, Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Terhi Tuominen
<b>Hakusanat:</b>	Imago, maine, legitimizeetti, retorinen diskurssianalyysi, eetos, paatos, logos

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia, millaisia maineenhallintaan tähtäviä diskursseja Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden toimitusjohtajien katsauksissa esiintyy tappiollisen tilikauden jälkeen vuosina 2009-2018. Lisäksi tutkielmassa arvioidaan havaittujen diskurssien rakentamisessa käytettyjä retorisia keinoja, sekä diskurssien legitimizeettiä. Tutkielman teoriaosuudessa esitellään maineenhallinnan prosessia yrityksessä kuvaava teoreettinen viitekehys, jota hyödynnetään tutkielman empiriaosuudessa tutkittaessa aineiston toimitusjohtajien katsauksia retorisen diskurssianalyysin keinoin.

Aiemmissä tutkimuksissa havaittu johdon taipumus syyttää ulkoisia yritysjohton kontrolloimattomissa olevia tekijöitä yrityksen heikosta taloudellisesta tuloksesta esiintyi myös tämän tutkimuksen aineistossa ulkoisten tekijöiden uhri -diskurssin muodossa. Aineistossa havaittiin lisäksi neljä muuta merkittävää maineenhallintaan tähtäävää diskurssia, jotka ovat: sidosryhmät voimavarana, teknologinen edelläkävijyys, käynnissä oleva muutosprosessi ja kasvu edellä. Retorisista vakuuttamisen keinoista aineistossa käytettiin eniten logosta, eli järkeen vetoamista, joka ei toimitusjohtajan katsauksen formaalin luonteen takia ollut yllätys. Myös kahta muuta vakuuttamisen keinoa eetosta, eli puhujan vakuuttavuuden lisäämistä ja paatosta, eli kuulijan tunteisiin vetoamista hyödynnettiin aineistossa sopivien diskurssien yhteydessä. Legitimizeetin näkökulmasta diskurssien vahvistamisessa onnistuttiin aineistossa kokonaisuudessaan hyvin.

## **ABSTRACT**

**Author:** Konsta Vehviläinen

**Title:** Discourses aiming to maintaining corporate image and reputation appearing in the CEOs' reviews of the Helsinki Stock Exchange's technology companies after unprofitable financial year during the years of 2009-2018

**School:** School of Business and Management

**Degree programme:** Business Administration, Financial Management

**Supervisor:** Terhi Tuominen

**Keywords:** Image, reputation, legitimacy, rhetorical discourse analysis, ethos, pathos, logos

The goal of this bachelor's thesis is to study what kind of discourses aiming to maintain corporate image and reputation are presented in the CEO's reviews of Helsinki Stock Exchange's technology companies after a loss-making financial year during the years 2009-2018. In addition, the thesis evaluates rhetorical devices used to construct observed discourses, as well as the legitimacy of the discourses. The theoretical part of the thesis presents a theoretical framework describing the process of reputation management in a company, which is utilized in the empirical part of the thesis when examining CEO's reviews using the rhetorical discourse analysis.

Earlier studies have found that management tends to blame external factors beyond the control of the company's management for the company's poor financial performance. This study is no exception and this tendency presents itself in form of discourse called victim of external factors. In addition, four other significant reputation management discourses were identified, and they are: stakeholders as a resource, technological pioneering, the ongoing process of change and growth first. The most used one of the rhetorical means of persuading was the logos, which means trying to rely on common sense and that was no surprise due to the formal nature of the CEO's review. Two other means of persuading the ethos, i.e. trying to increase the speaker's credibility in eyes of the listener and the pathos, i.e. trying to appeal to the listeners emotions, were also utilized in appropriate discourses. From the point of view of legitimacy, the rhetorical means of persuasion were used successfully to enhance legitimacy of identified discourses.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	2
1.2 KESKEISET KÄSITTEET .....	3
1.3 TUTKIELMAN RAJAUKSET JA RAKENNE .....	4
<b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>6</b>
2.1 MAINEENHALLINTA YRITYKSESSÄ.....	6
2.2 YRITYSIDENTITEETTI.....	8
2.3 SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ.....	9
2.3.1 <i>Sidosryhmäteoria</i> .....	10
2.3 IMAGO JA MAINE .....	11
<b>3. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT .....</b>	<b>13</b>
3.1 AINEISTO .....	13
3.2 DISKURSSIANALYYSI.....	15
3.2.1 <i>Diskurssi käsitteenä</i> .....	16
3.2.2 <i>Diskurssianalyysi analyysimenetelmänä</i> .....	16
3.2.3 <i>Retorinen diskurssianalyysi</i> .....	19
3.3 LEGITIMITEETTI .....	21
<b>4. DISKURSSIANALYYSI TOIMITUSJOHTAJIEN KATSAUKSISTA.....</b>	<b>23</b>
4.1 MAINEENHALLINTAAN TÄHTÄÄVÄT DISKURSSIT .....	23
4.1.1 <i>Sidosryhmät voimavarana -diskurssi</i> .....	24
4.1.2 <i>Teknologinen edelläkävijyyys -diskurssi</i> .....	27
4.1.3 <i>Käynnissä oleva muutosprosessi -diskurssi</i> .....	29
4.1.4 <i>Kasvu edellä -diskurssi</i> .....	31
4.1.5 <i>Ulkoisten tekijöiden uhri -diskurssi</i> .....	33
4.2 LEGITIMITEETIN ARVIOINTI.....	35
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>37</b>
5.1 MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSKOHEET .....	41
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>42</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>46</b>
<b>TUTKIMUKSEN AINEISTO.....</b>	<b>48</b>

## 1. Johdanto

Alati globalisoituvassa ja digitalisoituvassa maailmassa teknologiayhtiöiden rooli yhteiskunnassa kasvaa ja maailman suurimmat pörssiyhtiöt ovatkin nykyään teknologiayhtiöitä (Viljanen 2019). Teknologiayhtiöiden kasvaessa, luonnollisesti niiden saama mediahuomio myös kasvaa ja onnistunut sidosryhmäviestintä nousee avainasemaan. Digitalisaation myötä median ollessa käden ulottuvilla käytännössä kaikkialla ja sosiaalisen median yleistyttyä, negatiiviset uutiset leviävät hetkessä ympäri maailmaa. Erityisesti sillä, miten negatiivisista uutisista viestitään, voi olla merkittäviä vaikutuksia niin yrityksen maineelle, kuin taloudelliselle tilallekin (Barton 2005). Näin ollen, julkisesti noteerattujen teknologiayhtiöiden sidosryhmäviestinnän analysointi on ajankohtaista ja mielekästä.

Julkisten osakeyhtiöiden tavoite on tehdä omistajilleen voittoa ja tilikauden ollessa tappiollinen, voi yhtiön sidosryhmille herätä huoli yhtiön tulevaisuuden näkymistä. Tulospaineet julkisessa osakeyhtiössä kohdistuvat ylimmälle johdolle, erityisesti toimitusjohtajalle ja toimitusjohtajaa pidetäänkin yrityksen kasvoina mediassa. Toimitusjohtaja saa yleensä ylistystä yrityksen menestyessä ja vastaavasti häneltä vaaditaan selitystä yrityksen heikolle tulokselle. (DIF 2019) Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, miten he yrityksen sidosryhmille viestivät.

Tappion taustalla voi olla monia niin yhtiön sisäisiä, kuin ulkoisia syitä ja on yritysjohdon vastuulla päättää, miten he selittävät esimerkiksi heikkoa tulostaan, vai jättävätkö sen kenties kokonaan huomioimatta raporteissaan. Heikon tuloksen takana olevien konkreettisten syiden esittämisen lisäksi myös käytetyillä kielellisillä valinnoilla yritysjohto voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten sidosryhmät ottavat vastaan yritysjohtajan tarjoamat selitykset ja sitä kautta yrityksen maineen muodostumiseen. Näin ollen, yritysjohdon on syytä suunnitella huolellisesti, miten he viestivät negatiivisista uutisista.

Aiemman kansainvälisen sisällönanalyysin avulla toteutetun tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen johdolla on tapana syyttää ulkoisia väliaikaisia yritysjohtajan hallitsemattomissa olevia syitä yrityksen heikosta menestyksestä (Bettman & Weitz 1983; Kaplan, Pourciau & Reckers 1990; Aerts 2005). Näin he pyrkivät suojelemaan yrityksen imagoa ja mainetta

sysäämällä syyn tappiosta yritysjohdon hallitsemattomissa oleville tekijöille. Maineen suojeleminen onkin tärkeää, sillä se on yritykselle arvokasta aineetonta omaisuutta ja useiden tutkimusten mukaan (mm. Duhé 2009), hyvällä maineella on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Epäuskottavan selityksen antamisesta tappiolliselle tilikaudelle voi kuitenkin olla enemmän haittaa, kuin hyötyä yrityksen imagolle ja maineelle (Barton 2005).

Aikaisemmassa tutkimuksessa pörssiyritysten negatiivisten uutisten tiedottamisesta on keskitytty sisällönanalyysiin ja yritysjohdon tappiolle antaman syyn määrittämiseen (mm. Bettman & Weitz 1983), joten tässä tutkielmassa pyritään sisällönanalyysin sijasta diskurssianalyysiä hyödyntämällä tuomaan uutta näkökulmaa aiheesta. Tutkielmassa sovellettava maineenhallinnan prosessia kuvaava teoreettinen viitekehys tuo tutkielmaan myös aikaisemmista tutkimuksista poikkeavan otteen. Lisäksi tutkimuksen rajaaminen Helsingin pörssin julkisesti noteerattuihin teknologiayhtiöihin tuo esiin juuri kyseiselle toimialalle ominaisia erityispiirteitä.

### ***1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset***

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia retorisen diskurssianalyysin keinoin, miten julkisesti noteerattujen teknologiayhtiöiden toimitusjohtajat pyrkivät ylläpitämään yrityksen imagoa ja mainetta tappiollisen tilikauden jälkeisissä katsauksissaan vuosina 2009-2018. Tutkimuksessa pyritään havaitsemaan erilaisia maineenhallintaan tähtääviä diskursseja toimitusjohtajien katsauksissa ja arvioimaan kyseisten diskurssien rakentamisessa käytettyjä retorisia keinoja, sekä legitimaatiota. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *”Millaisia yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseen tähtääviä diskursseja toimitusjohtajien katsauksissa esiintyy tappiollisen tilikauden jälkeen?”*

Päätutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan tutkielman pääongelmaan siitä, millaisia maineenhallintaan tähtääviä diskursseja toimitusjohtajien katsauksista löytyy tappiollisen tilikauden jälkeen. Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkielmassa hyödynnetään seuraavia apututkimuskysymyksiä:

- *”Millaisia retorisia keinoja havaittujen diskurssien rakentamisessa on käytetty?”*
- *”Miten havaitut diskurssit on legitimoitu toimitusjohtajien katsauksissa?”*

Valituilla apututkimuskysymyksillä pyritään analysoimaan havaittuja maineenhallintaan tähtääviä diskursseja tarkemmin ja tutkimaan niiden rakentumista, sekä legitimaatiota. Päättökysymys ja apututkimuskysymykset muodostavat yhdessä yhtenäisen tutkimuskokonaisuuden, jolla pyritään pääsemään tutkimuksen tavoitteisiin.

## **1.2 Keskeiset käsitteet**

### **Imago**

Dowlingin (2002, 19) mukaan yrityksen imago on ”joukko sidosryhmillä yrityksestä olevia uskomuksia ja tuntemuksia”. Yrityksen imago voi olla erilainen eri sidosryhmissä ja se voi muuttua nopeastikin. Luoma-aho (2005, 174) sen sijaan korostaa yrityksen imagon muodostuvan sidosryhmien mielissä, jonka takia siihen vaikuttaminen voi olla haasteellista yritykselle. Vaikka yrityksen imago ei ole täysin yrityksen kontrolloitavissa, yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen sidosryhmäviestinnällä ja näin pyrkiä luomaan haluamansa laista kuvaa itsestään yrityksen sidosryhmissä.

### **Maine**

Brønn & Simcic (2015) määrittelevät maineen ”aineettomaksi pääomaksi, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn”. Dowling (2002, 19) toteaa maineen olevan imagoa pidemmällä aikavälillä syntyvä arvopohjainen rakennelma. Hänen mukaansa sidosryhmien käsitys yrityksen maineesta syntyy, kun he vertaavat yrityksen toimintaa ja siitä syntyviä mielikuvia heille itselleen tärkeisiin arvoihin. Yrityksen maine näin ollen imagon tavoin muodostuu sen sidosryhmien mielissä, eikä yritys voi sitä täysin kontrolloida. Imagon tavoin yritys voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan maineeseensa pitkäjänteisellä koko yrityksen tasolla yhtenäisellä toiminnalla.

## **Legitimiteetti**

Scott (2008, 59) kuvailee legitimiteettiä ”sosiaalisesti hyväksynnäksi, joka kehittyy esimerkiksi uskomusten, tarinoiden ja määritelmien kautta”. Legitimiteetti syntyy, kun nämä yritykseen liittyvät uskomukset, tarinat ja määritelmät kohtaavat yhteiskunnan normien kanssa. Toimimalla yleisesti hyväksytyjen normien mukaisesti yritys voi vahvistaa legitimiteettiään. Aristoteles (1997) sen sijaan näkee legitimaation olevan saavutettavissa kolmen vakuuttamisen keinon, eli eetoksen, päätöksen ja logoksen avulla. Hänen mukaansa legitimaatiossa on kyse argumentoinnin vakuuttavuudesta. Tässä tutkielmassa legitimiteetin käsitteen määrittelyssä hyödynnetään edellä esitettyjä määritelmiä legitimiteetistä ja se nähdään sosiaalisena hyväksyntänä, jota voidaan vakuuttamisen keinoin vahvistaa.

## **Diskurssi**

Tässä tutkielmassa käytetään retoriseen diskurssianalyysiin ja tutkimusongelmaan sopivaa Burrin (2003, 64) määritelmää diskurssista. Hänen mukaansa diskurssilla tarkoitetaan ”tarinoita, metaforia, merkityksiä ja kuvia, jotka yhdessä muodostavat yhden version tapahtuneesta”. Tutkielman kannalta tärkeä diskurssin ominaisuus on, että ne muokkaavat puhuntansa kohteita ja luovat näin sosiaalista todellisuutta. (Foucault 1972, 49).

### ***1.3 Tutkielman rajaukset ja rakenne***

Tutkielmassa haluttiin keskittyä julkisesti noteerattuihin teknologiayhtiöihin ja niiden toimitusjohtajien katsauksiin tappiollisen tilikauden jälkeen. Näin ollen tutkimuksen aineisto rajattiin Helsingin pörssin päälistalla helmikuussa 2020 listattuna olevien teknologiayhtiöiden toimitusjohtajien katsauksiin negatiivisen tilikauden tuloksen jälkeen tilikausilta 2009-2018. Aineistoon otettiin mukaan vain tilikaudet, joilla yhtiö on ollut Helsingin pörssissä listattuna. Tarkasteluun otettiin mukaan myös mahdollista nimen vaihtoa edeltävät tilikaudet. Helmikuussa 2020 kyseisellä listalla teknologiayhtiöitä on yhteensä 18 ja niistä lopulliseen aineistoon mukaan otettiin 13. Pois aineistosta jätettiin 5 yhtiötä, joilla ei joko ollut



negatiivista tilikauden tulosta tarkasteluajanjaksolla, tai toimitusjohtajan katsaukset eivät olleet julkisesti saatavilla. Lopulliseen aineistoon päätyi lopulta 53 toimitusjohtajan katsausta.

Tutkimuksen rajaamiseen Helsingin pörssin teknologiayhtiöihin päädyttiin, sillä haluttiin tutkia teknologiayhtiöiden johdon viestintää tappiollisen tilikauden jälkeen ja yksityisillä osakeyhtiöillä ei ole samanlaista raportointivelvollisuutta, kuin julkisilla osakeyhtiöillä (Finanssivalvonta 2020). Aineiston rajaaminen 10 vuoden ajanjaksolle 2009-2018 antoi tarpeeksi laajan, mutta suhteellisen tuoreen aineiston, josta tehtyjä havaintoja voi hyödyntää nykypäivänä ja tulevaisuudessa.

Tutkielma on jaettu viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa on johdanto, jossa esitellään tutkielman aihe, taustaa aiheeseen liittyen, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet, tutkimuksen rajaukset ja tutkielman rakenne. Toisessa osassa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja siihen liittyvät tutkielman kannalta oleelliset teoriat. Kolmannessa osassa esitellään tutkimusaineisto, sekä käydään läpi tutkimusmenetelmä tärkeimpine teorioineen. Neljännessä osassa vuorossa on diskurssianalyysin toteuttaminen, eli aineiston analysointi ja tulosten esittely. Viimeisessä eli viidennessä osassa tehdään vielä yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta, sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

## 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

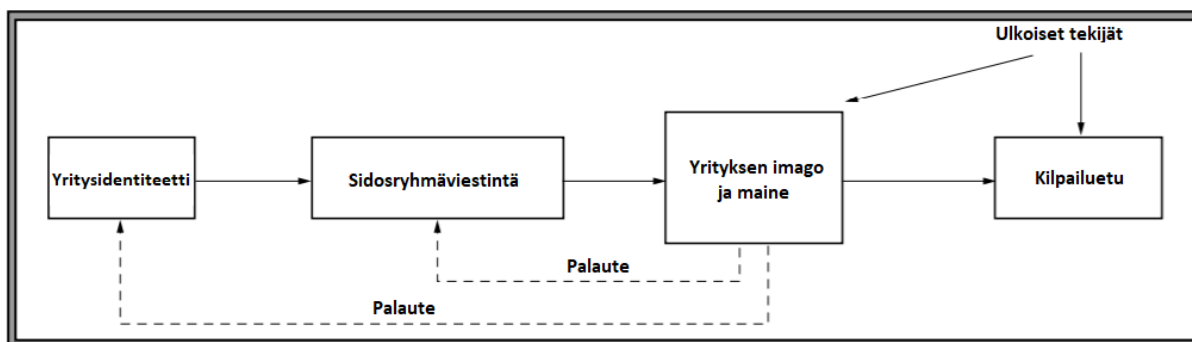
Tutkielman toisessa osassa vuorossa on tutkimuksen teoreettisen viitekehysten ja sen tärkeimpien teorioiden esittely. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään yrityksen maineenhallintaan sidosryhmäviestinnän avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään myös yritysidentiteetin ja sidosryhmäteorian käsitteitä.

### 2.1 Maineenhallinta yrityksessä

Maineenhallinta on tärkeä prosessi erityisesti julkisesti noteeratuille yhtiölle. Onnistuneella maineenhallinnalla voidaan pörssiyrityksessä vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yhtiön taloudelliseen tulokseen ja osakkeen hinnan kehitykseen (Duhé 2009). Maineenhallinta on näin ollen pörssiyritykselle strategisesti tärkeää ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Maineenhallinnan tavoitteena on erottua kilpailijoista ja sen avulla pyritään luomaan sidosryhmissä positiivinen mielikuva yrityksestä ja kaikkeen siihen liittyvästä, kuten sen tuotteista ja palveluista. Myös yrityksen arvojen korostaminen on osa maineenhallinnan prosessia. Maineenhallinnassa tärkeää on ymmärtää, että sidosryhmien muodostama kuva yrityksestä ei synny ainoastaan yrityksen viestinnän, kuten markkinoinnin perusteella, vaan sidosryhmät tarkkailevat kaikkea yrityksen toimintaa, jonka perusteella he muodostavat kuvan yrityksestä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 43)

Seuraavaksi esitetään Grayn & Balmerin (1998) esittelemä viitekehys maineenhallinnan prosessista yrityksessä. Esitetyn viitekehysten tarkoituksena on sijoittaa tutkielman sidosryhmäviestintää yrityksen maineenhallinnassa arvioiva tutkimusasetelma laajempaan kontekstiin. Tässä tutkielmassa ei oteta tarkemmin kantaa viitekehyksessä esitettyihin kausaalisuhteisiin esimerkiksi yrityksen imagon ja maineen, sekä kilpailuedun välillä. Esitetyn viitekehysten tarkoituksena on ainoastaan kuvata maineenhallinnan prosessia yrityksessä ja havainnollistaa sidosryhmäviestinnän sekä yrityksen imagon ja maineen roolia kyseisessä prosessissa.



Kuvio 1. Maineenhallinnan prosessi yrityksessä (Gray & Balmer 1998)

Kuviossa yksi on esitetty Grayn & Balmerin (1998) näkemys maineenhallinnan prosessista yrityksessä. Heidän mukaansa yrityksen imago ja maine muodostuvat yritysidentiteetistä sidosryhmäviestinnän avulla. Yrityksen hyvä imago ja maine taas johtavat kilpailuetuun. Yrityksen imagoon ja maineeseen, sekä yrityksen saavuttamaan kilpailuetuun vaikuttavat kuitenkin imagon ja maineen lisäksi myös erilaiset ulkoiset tekijät. Yrityksen imagosta ja maineesta saatavan palautteen avulla yritys pystyy muokkaamaan yritysidentiteettiään ja parantamaan sidosryhmäviestintäänsä.

Tässä tutkielmassa ei perehdytä tarkemmin kilpailuedun teoriaan, vaan kilpailuedun käsitettä käytetään ainoastaan viitekehyksessä suotuisasta imagosta ja maineesta yritykselle syntyvän edun kuvastamisessa. Myöskään ulkoiset tekijät ja palaute eivät ole tutkimusasetelman kannalta oleellisia, joten niitä ei käsitellä tarkemmin.

Tutkimuksen aineiston koostuessa pörssin teknologiayhtiöiden toimitusjohtajien katsauksista tutkimusasetelman kannalta oleellista esitettyssä viitekehyksessä on yrityksen imagon ja maineen rakentuminen yritysidentiteetistä sidosryhmäviestinnän avulla. Seuraavaksi tarkastellaan yritysidentiteetin, sidosryhmäviestinnän, sekä yrityksen imagon ja maineen osuutta maineenhallinnan prosessissa. Sidosryhmäviestinnän osiossa hyödynnetään lisäksi sidosryhmäteorian käsitettä.

## **2.2 Yritysidentiteetti**

Yritysidentiteetti on tärkeä osa maineenhallinnan prosessia. Kiriakidou & Millward (2000) toteavat yritysidentiteetin pyrkivän yksinkertaisesti kertomaan yrityksen sidosryhmille, millainen yritys on ja miksi se on olemassa. Abratt & Bendixen (2007) sen sijaan kuvailevat yritysidentiteettiä laaja-alaiseksi kokonaisuudeksi, joka vaikuttaa yrityksessä useisiin osa-alueisiin kuten viestintään, yrityksen imagoon, yrityksen rakenteeseen, sekä strategiaan. Alessandri (2001) puolestaan korostaa yritysidentiteetin roolia tarkoituksenmukaisena positiivisen imagon ja maineen rakentamiseen tähtäävänä yrityksen luomana kuvana itsestään.

Kaikilla yrityksillä on jonkinlainen identiteetti huolimatta siitä, onko yritys siitä itse tietoinen. Yritysidentiteetin käsite korostaa sitä, että yritys voi omilla toimillaan vaikuttaa sidosryhmiensä näkemykseen yrityksestä. Onnistuneesti rakennettu yritysidentiteetti antaa kuvan siitä millainen yritys on, mitä se tekee ja miten se sen tekee. (Olins 1990)

Maineenhallinnassa koko prosessi lähtee yritysidentiteetistä. Yritysidentiteettiä voidaan hallita esimerkiksi yrityksen strategian, kulttuurin, sisäisten rakenteiden, johdon painottaman filosofian sekä arvojen avulla. Näiden tekijöiden yhdistyminen yrityksen sisällä luo jokaiselle yritykselle omanlaisensa uniikin yritysidentiteetin. (Gray & Balmer 1998)

Yritysidentiteetti on siis tärkeä osa maineenhallintaa ja sillä luodaan koko yrityksen laajuiset pelisäännöt, joiden avulla yhtenäinen sidosryhmäviestintä koko yrityksen tasolla on mahdollista. Koko maineenhallinnan prosessin lähtiessä yritysidentiteetistä, on onnistuneen yritysidentiteetin luominen erittäin tärkeää, sillä jos yrityksessä ei kyetä luomaan yhtenäistä yritysidentiteettiä, yrityksen itsestään sidosryhmille viestimä kuva voi olla ristiriitainen.

## 2.3 Sidosryhmäviestintä

Yritysidenteetin ollessa yhtenäinen ja halutunlainen, tätä yritysidenteettiä voidaan pyrkiä viestimään sidosryhmille sidosryhmäviestinnän avulla. Sidosryhmäviestintä on tärkeä linkki yritysidenteetin ja yrityksen imagon sekä maineen välillä ja järjestelmällisellä sidosryhmäviestinnällä voidaan pyrkiä varmistamaan halutunlaisen yritysidenteetin välittyminen yrityksen sidosryhmille. Sidosryhmäviestinnällä tarkoitetaan yrityksen kaikkea sen eri sidosryhmilleen suuntaamaa viestintää ja se on yksi yrityksen tärkeimpiä strategisia suunnittelukohteita. Sidosryhmäviestinnän suunnittelu on tärkeää, sillä ollakseen tehokasta sen on oltava linjassa kaiken yrityksen toiminnan kanssa ja kaikkien sidosryhmäviestinnän eri osa-alueiden on tuettava yhteistä kokonaiskuvaa. Jotta sidosryhmäviestinnästä saadaan kaikki hyöty irti, on sen oltava myös vuorovaikutteista, kuuntelevaa sekä reagoivaa. (Brown 2006)

Sidosryhmäviestintä voidaan jakaa kuuteen kategoriaan. Ensimmäinen näistä kategorioista on *nimeäminen ja brändäys*, jolla tarkoitetaan sitä, miten yritys nimeää esimerkiksi yrityksen tai sen divisioonat ja tuotteet. Toinen sidosryhmäviestinnän muoto on *graafinen suunnittelu*, josta tärkein esimerkki on yrityksen logo. Kolmas sidosryhmäviestinnän kategoria on *arkkitehtuuri*, joka kattaa niin yrityksen rakennusten julkisivun muotoilun ja ilmeen, kuin toimiston pohjaratkaisussa tehdyt valinnat. Neljäs sidosryhmäviestinnän muoto on *mediasuhteet*, joka on erittäin tärkeä osa sidosryhmäviestintää, sillä medialla on merkittävä rooli yrityksen imagon ja maineen muodostamisessa. Viides osa-alue puolestaan on *rutiinivuorovaikutus*, joka kattaa esimerkiksi kaikki yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien väliset rutiininomaiset kanssakäymistilanteet. Viimeinen ja tämän tutkielman kannalta merkityksellisin sidosryhmäviestinnän kategoria on *formaali viestintä*, jolla tarkoitetaan niin mainostekstejä ja sloganeita, kuin erilaisia yrityksen dokumentteja, kuten tiedotteita ja vuosiraportteja. (Gray & Balmer 1998)

Tämän tutkielman aineiston koostuessa vuosikertomuksien toimitusjohtajien katsauksista, *formaali viestintä* on tutkielman kannalta oleellisin edellä esitellyistä sidosryhmäviestinnän kategorioista. *Formaali viestintä* on tärkeä osa yrityksen sidosryhmäviestintää ja sen tärkeimpiä tehtäviä on muun muassa sidosryhmien informointi erilaisten raporttien avulla. Esimerkiksi vuosiraportit ovatkin yrityksen sidosryhmille tärkeä informaation lähde ja niillä voi

olla merkittävä vaikutus sidosryhmien yrityksestä muodostamaan kuvaan. (Gray & Balmer 1998)

### **2.3.1 Sidosryhmäteoria**

Sidosryhmäviestintää suunnitellessa tulee miettiä, mitä eri sidosryhmille viestimisessä tulee painottaa. Vaikka eri sidosryhmille voidaan painottaa viestinnässä eri asioita, tulee viestinnän olla kuitenkin linjassa yritysidentiteetin kanssa ristiriitaisten kuvien sidosryhmissä synnyttämisen välttämiseksi. (Gray & Balmer 1998) Yrityksen johdossa voi myös herätä kysymys siitä, tuleeko sidosryhmäviestinnässä keskittyä enemmän jollekin tietylle sidosryhmälle viestimiseen ja heidän miellyttämiseensä, vai tuleeko kaikki sidosryhmät huomioida tasapuolisesti.

Sidosryhmäteoria on syntynyt vastapainoksi perinteiselle ajatukselle, että johdon ainoa tehtävä on palvella yrityksen osakkeenomistajia. Sidosryhmäteorian mukaan kyseinen ajatus on moraalisesti kestänytöntä ja organisaation on toimittava sen kaikkia sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. Moraalisten perusteiden mukaan kaikki sidosryhmät pitäisi nähdä tasavertaisina ja yrityksen tulisi huomioida kaikkien sidosryhmiensä tarpeet tasapuolisesti. (Donaldson 1995)

Kujalan (2007) mukaan kaikkien sidosryhmien huomioiminen voidaan perustella myös tehokkuusperusteilla moraalisten perusteiden lisäksi. Kun yritys huomioi kaikki sidosryhmänsä, ne pysyvät tyytyväisinä ja jatkavat yhteistyötä yrityksen kanssa. Tämä sen sijaan johtaa esimerkiksi asiakkaiden kohdalla siihen, että he jatkavat yrityksen tuotteiden ostamista.

Sidosryhmäteorian näkökulmasta sidosryhmäviestinnässä kaikki yrityksen sidosryhmät tulisi siis huomioida tasapuolisesti, ei vain moraalista syistä, vaan myös taloudellisista. Teorian mukaan, pitäessään kaikki sidosryhmänsä tyytyväisinä yritys maksimoi taloudellisen tuloksensa, jonka lisäksi yrityksen imago ja maine paranevat sidosryhmien mielessä.

Sidosryhmäteorian näkökulmasta kaikkien yrityksen sidosryhmien tasapuolinen huomiointi tarjoaa siis yritykselle hyötyä, niin moraalisesti, kuin taloudellisestikin.

### **2.3 Imago ja maine**

Onnistuneessa maineenhallinnan prosessissa yritys määrittää itselleen haluamansa laisen yritysidentiteetin, jonka jälkeen se sidosryhmäviestinnän avulla välittää kuvan tästä yritysidentiteetistä sidosryhmilleen, jotka muodostavat mielessään yrityksestä sellaisen kuvan kuin yritys oli halunnut. Tämän kuvan ilmentymisestä sidosryhmien mielissä voidaan käyttää erilaisia käsitteitä. Tässä tutkielmassa sidosryhmien mielissä olevaan kuvaan yrityksestä viitataan *imagon ja maineen* käsitteillä.

Aulan & Heinosen (2002, 47-50) mukaan imago on yrityksen julkisuuskuvaan perustuva ja sen tarkoituksena on tavallisesti luoda yrityksestä positiivinen kuva sidosryhmien mieliin vetoamalla sidosryhmien mielikuvitukseen. Heidän mukaansa imagon rakentamisessa markkinointiviestinnällä on tärkeä rooli ja se onkin yrityksen tärkeimpiä keinoja imagon luomisessa.

Imago voi syntyä nopeastikin ja siihen voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimesta esimerkiksi nimen ja logon valinnalla, mainoskampanjoilla, sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla. Yritykset pyrkivät luomaan valitsemansalaisen imagon itsestään erottuakseen kilpailijoista ja jäädäkseen sidosryhmiensä mieliin. Vahvan imagon omaavan yrityksen nimen kuullessaan kuluttaja tietää millä alalla yritys toimii, ja mitkä ovat sen merkittävimmät palvelut ja tuotteet. (Gray & Balmer 1998)

Fombrun (1996) toteaa yrityksen maineen olevan sen merkittävimpien sidosryhmien kokonaisarvio yrityksestä. Wilkins (1992) puolestaan kuvailee mainetta yritykselle tärkeäksi aineettomaksi pääomaksi. Hänen mukaansa se voi auttaa yritystä liiketoiminnan eri osa-alueilla, kuten asiakkaiden tai pääoman hankkimisessa.

Dowling (2002, 19) sen sijaan painottaa maineen perustuvan arvoihin. Hänen mukaansa sidosryhmät vertaavat yrityksestä saamaansa kuvaa omiin arvoihinsa ja tekevät tämän perusteella arvioita yrityksen toiminnan hyväksyttävyydestä. Gray & Balmer (1998) korostavat, että imagon lailla yrityksen maine on sen sidosryhmien mielissä oleva kuva yrityksestä. Toisin kuin imago, maineen rakentuminen vie enemmän aikaa ja siihen vaikuttaminen on yritykselle haastavampaa.

Imago ja maine liittyvät siis molemmat sidosryhmien mielissä olevaan kuvaan yrityksestä. Imago on pintapuolisempi kuva yrityksestä ja yrityksen on helpompi vaikuttaa sen muodostumiseen esimerkiksi markkinointiviestinnällä. Imago voi myös muuttua hyvinkin nopeasti ja se on tärkeä keino kilpailijoista erottautumiseen. Maine sen sijaan on enemmän arvoihin perustuva sidosryhmien näkemys yrityksestä. Maine muodostuu pidemmällä aikavälillä ja yrityksen on vaikeampi vaikuttaa siihen.



### 3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkielman kolmannessa osassa esitellään tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät tärkeimpine teorioineen. Tutkimuksessa aineistona käytetään Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden vuosikertomuksien toimitusjohtajan katsauksia. Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja analyysimetodina käytetään retorista diskurssianalyysiä.

Heikkilän (2014, 15) mukaan laadullisessa tutkimuksessa usein tavoitteena on saada mahdollisimman laadukasta ja tarkkaa tietoa suhteellisen pienestä aineistosta. Hän toteaaakin, että laadullisessa tutkimuksessa tärkeässä osassa ovat käyttäytymistieteiden, kuten psykologian opit. Laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimuksella haetaan yleensä vastauksia kysymyksiin, kuten miten, miksi ja millainen. Toisin kuin kvantitatiivisen, tilastollisten analyysien avulla esimerkiksi yrityksen toimintaa mittaavan ja mallintavan tutkimusotteen, laadullisen otteen avulla kauppatieteissä pyritään ymmärtämään yrityksen toimintaa syvällisesti, yrityksen toiminnan selittämisen ja kontrolloinnin sijasta. Laadullisella tutkimusotteella usein pyritäänkin luomaan tilanteen jäsentämiseen ja hallintaan käytettävä tulkinnallinen viitekehys teknisen ongelmanratkaisun sijasta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15)

Tutkielman pyrkiessä vastaamaan siihen, miten yritysjohto selittää tappiollista tulostaan ja millaisia kielellisiä keinoja he käyttävät selittäessään sitä, laadullinen tutkimusote soveltuu kvantitatiivista tutkimusotetta paremmin tutkimuksessa käytettäväksi. Diskurssianalyysi valittiin analyysimetodiksi, koska sen avulla on mielekästä tutkia yrityksen johdon viestintää yrityksen sidosryhmille ja aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääosin sisällön analyysiin.

#### 3.1 Aineisto

Tutkimuksen aineistona käytetään Helsingin pörssin teknologiayhtiöiden toimitusjohtajien katsauksia tappiollisten tilikausien jälkeen vuosina 2009-2018. Toimitusjohtajan katsaus on vapaaehtoinen, mutta olennaiseksi osaksi tilinpäätöstä muodostunut osio suomalaisilla

pörssi-yhtiöillä. Toimitusjohtajan katsaus onkin vuosikertomuksissa luetuin tekstiosa (Repo 2018). Tavallisesti toimitusjohtajan katsaus löytyy vuosikertomuksen alkupäästä, mutta osa yhtiöistä esittää sen tilinpäätöstiedotteessaan. Joissain tapauksissa toimitusjohtaja tekee katsauksensa esimerkiksi vain yhtiökokouksessa ja se ei ole välttämättä julkisesti saatavilla.

Toimitusjohtajan katsaus on vapaamuotoinen, mutta tavallisesti se on yhdestä kolmeen sivua pitkä osio, jossa yhtiön toimitusjohtaja käy läpi edellisen tilikauden tärkeimpiä tapahtumia ja tunnuslukuja, sekä pohtii yhtiön tulevaisuuden näkymiä. Graafisesti toimitusjohtajan katsaus ei ole vuosikertomuksen mielenkiintoisempia osia, sillä tavallisesti se koostuu lähinnä otsikosta, leipätekstistä, tekstin kirjoittajan, eli toimitusjohtajan nimestä katsauksen lopussa, sekä hänen kuvastaan. Näiden lisäksi katsauksista löytyy ajoittain esimerkiksi ingressi, väliotsikoita, leipätekstistä erilleen nostettuja sitaatteja tai tunnuslukuja, sekä toimitusjohtajan allekirjoitus katsauksen lopussa. Graafeja tai muita kuvioita toimitusjohtajan katsauksesta ei tavallisesti löydy, vaan ne on esitetty vuosikertomuksen muissa osioissa.

SOLTEQ OYJ | VUOSIKERTOMUS 2017

## Toimitusjohtajalta Kansainvälistymisestä tulevaisuuden kasvua

Olemme kuluneen vuoden aikana kasvaneet pohjoismaiseksi toimialariippumattomaksi digitaalisen liiketoiminnan ratkaisuihin erikoistuneeksi toimijaksi. Missiomme on tehdä huomista parempaa yksinkertaisimmalla digitaalisella maailmalla.

Mennyttiin tänä vuonna haastava. Täspäinotimme liiketoimintamme uudelleen järjestelyillä ja kulukarsinnalla. Näillä toimenpiteillä tulee olemaan positiivinen vaikutus tulevien tilikaudien tulokseen. Aiempien vuosineljännesten tuloksia painoivat tiettyjen isojen hankkeiden siirtyminen ylläpitovaiheeseen, panostukset Ruotsin liiketoimintaan sekä kasvanut alihankinta. Haastavasta vuodesta huolimatta onnistuimme laajentamaan toimintaamme yrityshankinnoilla. Arvioimme kuluvan vuoden liikevaihdosta viidenneksen tulevan Suomen rajojen ulkopuolelta.

Kansainvälistymisessä merkittävää roolia ovat näytelleet organisen kasvun lisäksi tehdyt yritysostot. Saatoimme kuluneena vuonna Ruotsin tytäryhtiömme Aponsa AB:n integraation operatiivisestikin loppuun yhdistämällä aiemmat Ruotsin toimintomme yhdeksi kokonaisuudeksi.

Vuoden 2017 viimeisellä neljänneksellä teimme merkittävän liikkeen pohjoismaisen kasvun polulla, kun sovimme ostavamme TM United A/S:n koko osakekannan. Yrityskaupalla laajensimme toimintaamme Tanskan ja Norjan markkinoille. TM:n ratkaisut keskittyvät digitaaliseen asioimiseen sekä online-asiakaskokemuksen optimointiin. Yrityskauppa toi kansainvälisen kasvun lisäksi tuotetarjoamaamme strategisesti oikeanlaisen lisäyksen: Deep Vision -pilvipalvelun, joka mahdollistaa asiakaskokemuspohjaisten verkkopalveluiden kehittämisen.

Olemme linjanneet, että pyrimme kasvattamaan ratkaisuvaihtoehtojamme pilvipalveluista ja muista jatkuvista palveluista tulevan liikevaihdon osuutta. Pilvipalveluiden liikevaihdon odotetaan kasvavan merkittävästi tulevina vuosina. Lisäksi panostamme yhtiön omien ohjelmistotuotteiden ja -palveluiden kehittämiseen. Jatkuvien palveluiden liikevaihdon osuus tullaan raportoimaan erillisinä vuoden alusta alkaen. Arvioimme tämän muodostavan kuluvana vuonna neljänneksen liikevaihdostamme. Olemme erityisen aktiivisia alueilla, joissa voimme yhdistää tekniikan ja robotiikan osaksi tuotteitamme ja palveluitamme. Vuonna 2017 tuotekehityspanostuksemme olivat 333 tuhatta euroa painottuen viimeiselle vuosipuoliskolle. Toimintamme rakentuu vankasti solteqlaisten osaamiselle ja kyvykkyyksille. Kerroimme alkuvuodesta, että tavoitteenamme on rekrytoida 100 uutta osaajaa vuoden 2017 aikana. Tämän tavoitteen olemme saavuttaneet.

Olen luottavainen siihen, että paranamme selvästi kannattavuuttamme vuoden 2018 aikana. Alkuvuoden liiketoiminnan näkymämme on vahva, ja vuonna 2017 tehdyt toimenpiteet kustannusten pienentämiseksi vaikuttavat täysimääräisinä kuluvana vuonna.

*Olli Väättäinen, toimitusjohtaja*



Kuvio 2. Toimitusjohtajan katsaus Solteqin vuoden 2017 vuosikertomuksessa (Solteq 2018, 5)

Kuviossa kaksi on esitetty aineistoon kuuluva, Solteqin vuoden 2017 vuosikertomuksesta löytyvä toimitusjohtajan katsaus. Kyseinen katsaus on rakenteeltaan tyypillinen Helsingin pörssin teknologiayhtiön toimitusjohtajan katsaus. Katsauksen rakenne on hyvin yksinkertainen sen koostuessa vain otsikosta, leipätekstistä, toimitusjohtajan nimestä leipätekstin lopussa, sekä hänen kuvastaan. Viittausteknisesti on hyvä huomioida, että vuosikertomus ja näin ollen myös toimitusjohtajan katsaus, julkaistaan aina seuraavan vuoden alkupuolella tilinpäätöksen julkaisun yhteydessä. Näin ollen, esimerkiksi kuviossa kaksi Solteqin vuoden 2017 vuosikertomuksen sivulta 5 löytyvään toimitusjohtajan katsaukseen viitataan ”Solteq 2018, 5”.

Hyvin kirjoitetuissa toimitusjohtajan katsauksissa tulee esiin toimitusjohtajan persoonan ääni (Repo 2018). Toimitusjohtajan katsauksessa yrityksen toimitusjohtaja siis puhuttelee yrityksen sidosryhmiä ja voi pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien mielikuvaan niin edellisestä tilikaudesta, kuin yrityksen tulevaisuudestakin. Tutkimuksen tavoitteen ollessa yritysjohdon sidosryhmäviestinnän arvioiminen tappiollisen tilikauden jälkeen, toimitusjohtajan katsaus on sopiva raportti tämän tutkimuksen aineistoksi.

### ***3.2 Diskurssianalyysi***

Hoikkalan (1990, 142) mukaan diskurssianalyysi on joukko menetelmiä, joilla tutkitaan kirjoitettua tekstiä ja puhetta, sekä arvioidaan niiden kielen käyttöä. Hänen mukaansa tärkeitä on ymmärtää, että teksteissä, niin kirjoitetuissa kuin puhutuissa, erilaiset puheen osatekijät yhdistyvät sosiaalisiksi vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu tietyssä kontekstissa. Metsämuurosen (2011, 239) mukaan diskurssianalyysissä tutkitaan kielenkäyttöä erilaisista näkökulmista ja siinä yhdistyy kriittinen suhtautuminen tekstiin, sekä tieteellinen objektiivisuus. Diskurssianalyysissä oleellista on ymmärtää, että konstruktionistisen kielikäsitteilyn mukaan diskurssit ovat osa sosiaalista toimintaa ja ne rakentavat sosiaalista todellisuutta (Potter & Wetherell 1998).

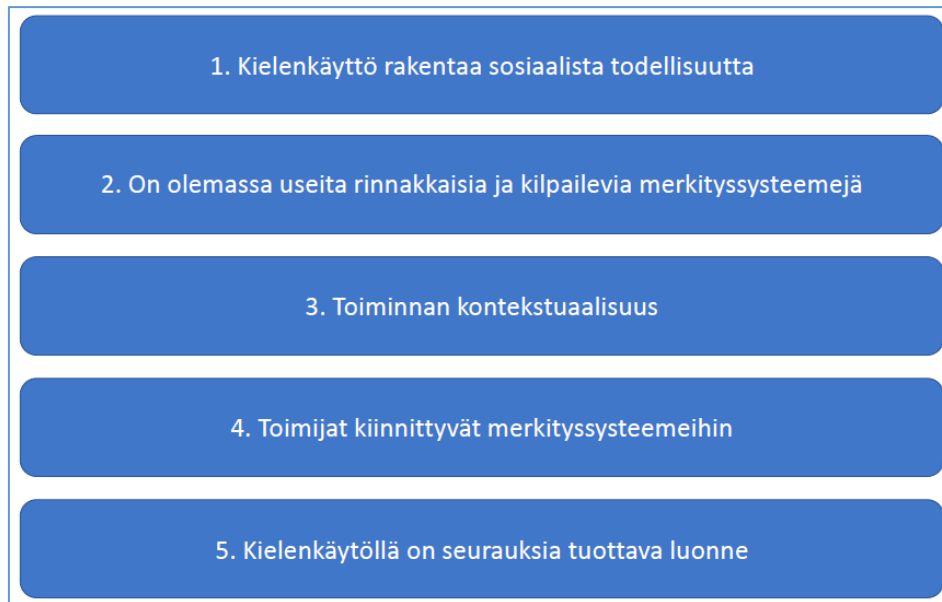
### 3.2.1 Diskurssi käsitteenä

Jørgensenin ja Phillipsin (2002) mukaan termillä diskurssi voidaan tarkoittaa asiayhteydestä ja tulkintatavasta riippuen eri asioita. Tieteellisissä teksteissäkin sitä on käytetty usein ilman käsitteen määrittelemistä ja diskurssista on tullut käsitteenä hieman epäselvä. Heidän mukaansa, useimmissa tapauksissa diskurssin käsitteellä tarkoitetaan kuitenkin tiettyä tapaa puhua maailmasta ja ymmärtää sitä. Van Dijk (1990,164) tulkitsee diskurssin sekä tietyksi tavaksi käyttää kieltä, että tietyksi sosiaalisen kanssakäymisen muodoksi. Hänen mukaansa diskurssi on tietyssä kontekstissa oleva kirjallinen, suullinen tai visuaalinen teksti.

Jokinen, Juhila & Suominen (2016, 34) sen sijaan määrittelevät diskurssin ”verrattain eheäksi säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemiksi, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja samalla rakentaa sosiaalista todellisuutta”. Kirjassaan he puhuvat merkityssysteemistä, joka käsitteenä on hyvin lähellä diskurssia ja mielletäänkin usein synonyymiksi. Diskurssin ja merkityssysteemin ero on kuitenkin heidän mukaansa siinä, että merkityssysteemi on staattinen ja kontekstista irrallaan oleva. Diskurssiin sen sijaan kuuluu olennaisen osana konteksti ja toimintaulottuvuus. Diskurssianalyysin teoriaa läpi käytäessä tullaan vielä käyttämään sekä merkityssysteemin, että diskurssin käsitettä, joten niiden ero on hyvä muistaa.

### 3.2.2 Diskurssianalyysi analyysimenetelmänä

Potter & Wetherell (1987, 175) toteavat, että analyysimenetelmänä diskurssianalyysi ei ole tarkasti rajattu, vaan enemmänkin teoreettinen viitekehys, jota sovelletaan tutkimuksen tarpeiden mukaan. Jokinen et al. (2016, 25-26) esittelevät kirjassaan diskurssianalyysissa sovellettavan viitekehysten, joka koostuu viidestä teoreettisesta lähtökohdasta. Nämä teoreettiset lähtökohdat on esitetty kuviossa kolme.



Kuvio 3. Diskurssianalyysin teoreettiset lähtökohdat (Jokinen et al. 2016, 25-26)

Kuviossa kolme on esitetty diskurssianalyysin teoreettiset lähtökohdat, jotka ovat: *kielenkäyttö rakentaa sosiaalista todellisuutta, on olemassa useita rinnakkaisia ja kilpailevia merkityssystemejä, toiminnan kontekstuaalisuus, toimijat kiinnittyvät merkityssystemeihin ja kielenkäytöllä on seurauksia tuottava luonne*. Kuviossa kolme esiteltyjä teoreettisia lähtökohtia hyödynnetään tutkimuskohtaisesti painottaen tutkimusasetelman ja -ongelman kannalta oleellisimpia lähtökohtia. Jokainen niistä tuo erilaisia tarkastelun näkökulmia diskurssianalyysiin ja eri lähtökohtien painottamisella on vaikutusta tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin. Edellä esitellyn teoreettisen viitekehyksen paremmin ymmärtämiseksi, seuraavaksi käydään läpi viitekehyksen jokainen teoreettinen lähtökohta erikseen.

Jokisen et al. (2016, 26-28) mukaan, käyttäessämme kieltä, emme ainoastaan kuvaa maailmaa, vaan merkityksellistämme, eli konstruoiimme asiat, joista puhumme, samalla rakentaen ja muuntaen sosiaalista todellisuutta ympärillämme. Konstruktivisuuden käsite perustuu ajatukseen siitä, että kieli rakentuu sosiaalisista merkityssystemeistä, jotka muodostuvat suhteessa toisiinsa. Fairclough (1992, 41) toteaaakin, että kokemaamme maailmaa luovien konstruktioiden vakiintumisen ja vaihteluiden esiin tuominen ja kuvaaminen, sekä kontekstiin asettaminen on diskurssianalyysille tyypillistä.

Teoreettinen lähtökohta olemassa olevista useista rinnakkaisista ja kilpailevista merkityssysteemeistä nimensä mukaisesti tarkoittaa sitä, että sosiaalinen todellisuus on moninainen, useista rinnakkaisista tai keskenään kilpailevista merkityssysteemeistä koostuva kokonaisuus (Potter & Wetherell 1987, 146). Esimerkiksi yritys voidaan merkityksellistää itsekkääksi sen harjoittaessa verosuunnittelua, mutta samaan aikaan se voidaan merkityksellistää myös hyväntekijäksi sen lahjoittaessa rahaa säännöllisesti hyväntekeväisyyteen.

Kolmannella teoreettisella lähtökohdalla toiminnan kontekstuaalisuudesta tarkoitetaan sitä, että analyysin kohteena olevan tekstin konteksti tulee huomioida analyysissä ja on merkittävä osa sitä. Toisin kuin laboratoriotutkimuksen asetelmaan nojaavissa psykologisissa tutkimuksissa, diskurssianalyysissä kontekstia ja sen moniulotteisuutta ei nähdä negatiivisessa valossa analyysiä häiritsevänä tekijänä. Diskurssianalyysissä kontekstuaalisuutta pidetään tärkeänä diskursiivisen maailman ominaisuutena, joka on olennainen osa analyysiä. Kontekstin huomioimisella analyysissä tarkoitetaan yleisesti ottaen sitä, että toiminnan tulkinnassa on huomioitava sen aika ja paikka. (Jokinen et al. 2016, 36-37)

Diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneita minän rakentumisen prosessista, minän olemuksen kuvailemisen sijasta (Potter & Wetherell 1987, 101). Teoreettisella lähtökohdalla toimijan kiinnittyneisyydestä merkityssysteemiin puolestaan tarkoitetaan sitä, että erilaiset merkitykset, kuten minän merkitys, rakentuu jatkuvasti sosiaalisissa käytännöissä, erilaisissa konteksteissa. Diskurssianalyysissä ei niinkään analysoida yksilöä, vaan tarkastelussa ovat sosiaaliset käytännöt. Mielenkiinnon kohteena diskurssianalyysissä ovatkin erityisesti yksilöiden kielenkäyttö eri konteksteissa ja merkityssysteemit, joita he samalla luovat. (Jokinen et al. 2016, 43-44)

Viidentenä ja viimeisenä on teoreettinen lähtökohta kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta. Usein sanat ja teot eritellään, eikä kielenkäyttöä pidetä tekemisenä, vaan ainoastaan asioiden kuvaamisena. Jokainen kirjoitettu tai puhuttu teksti kuitenkin tekee myös jotain kuvaamisen lisäksi. Erilaiset tekstit siis väittävät jotain todellisuudesta, samalla rakentaen sitä samaa todellisuutta. Kielenkäytön seurauksia tuottavalla luonteella, jota myös kielenkäytön funktionaalisuudeksi kutsutaan, tarkoitetaan siis kielenkäytön kykyä muovata

todellisuutta. Diskurssianalyyssissä huomio kohdistuu funktionaalisuuden näkökulmasta siihen, mitä kielenkäyttäjät valitsemillaan ilmaisulla tekee ja miten hän rakentaa todellisuutta. (Jokinen et al. 2016, 47-48)

Kielenkäytön seurauksia tuottavaa luonnetta arvioitaessa on mielenkiintoista tutkia, mitä tilannekohtaisia funktioita valitulla ilmaisulla on. Tilannekohtaisella funktiolla tarkoitetaan sitä, että valitulla ilmaisulla on joku funktio, jolla se rakentaa todellisuutta tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Funktio voi olla joko tarkoituksellinen, tai tahaton ja tahattomat funktiot ovatkin usein mielenkiintoisimpia. Tilannekohtaisten funktioiden lisäksi kielenkäytöllä on myös laajempia ideologisia seurauksia, jotka ylittävät yksittäiset kontekstit ja joissa yhdistyvät diskurssit ja valta. Esimerkki tällaisesta ideologisesta seurauksesta on alistussuhteiden ylläpitäminen ja legitimoiminen. (Potter & Wetherell 1987, 32, 187)

### **3.2.3 Retorinen diskurssianalyysi**

Retorinen diskurssianalyysi on diskurssianalyysin suuntaus, jossa korostuu asian argumentoinnin tulkinta. Kaiken diskurssianalyysin tavoin, taustaoletus todellisuuden tulkinnallisesta luonteesta on siinä vahvasti läsnä. Analyysissä olennaista ei ole asian olemuksen tulkitseminen, vaan argumentoinnin ja sen eri puolien arviointi. Argumentointi voidaan jakaa kahteen eri puoleen, argumenttien kehittelyyn ja argumentointiin ihmisten välisenä kommunikaationa. Kuten diskurssianalyyssissä yleensäkin, myös retorisisessa diskurssianalyyssissä on huomioitava konteksti, ja se mitä argumenteilla tehdään kyseisessä tilanteessa. Argumentointi nähdään analyysissä sosiaalisena toimintana. (Jokinen et al. 2016, 338-339)

Tärkeä käsite retorisisessa diskurssianalyyssissä on asemoituminen. Asemoitumisella tarkoitetaan sitä, että sosiaalisessa toiminnassa, kuten julkisessa keskustelussa otetaan jonkunlainen positio, jolla on aina olemassa vastapositio. Argumentaatiolla pyritään joko puolustamaan omaa positiota, tai heikentämään sen vastapositiota. Retorisestä näkökulmasta argumentaatio voidaan siis näin ollen jaotella hyökkävään ja puolustavaan retoriikkaan, sen tarkoituksen mukaan. Hyökkävässä ja puolustavassa retoriikassa

käytettävät keinot ovat hyvin samanlaisia, mutta niitä käytetään eri tarkoituksiin eri funktioissa. (Jokinen 2016, 339, 342-343)

Argumentaation vakuuttavuuden lisäämiseen käytettävät retoriset keinot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: väitteen esittäjään keskittyviin keinoihin ja esitettyyn argumenttiin keskittyviin keinoihin. Keinoilla, joissa keskitytään väitteen esittäjään, pyritään kasvattamaan väitteen esittäjän nauttimaan luottamusta tekstin kohdeyleisössä. Esitettyyn argumenttiin keskittyvillä keinoilla puolestaan tarkoitetaan retorisia keinoja, joilla pyritään vahvistamaan argumentin ajamaa näkökulmaa ja saamaan se näyttämään kohdeyleisön silmissä hyväksyttävältä ja totuudelliselta. (Jokinen et al. 2016, 344)

Argumentaation vakuuttavuuden vahvistamisen keinot voidaan jakaa myös Aristoteleen (1997, 11) määrittelemiin kolmeen vakuuttamisen keinoon, jotka ovat eetos, paatos ja logos. Summa (1995) toteaa näiden kolmen keinon olevan aina läsnä, joskin niiden painotus vaihtelee ja ne ovat usein kietoutuneena keskenään. Hänen mukaansa näistä kaksi ensimmäistä, eli eetos ja paatos, keskittyvät analysoimaan puhujan ja kuulijan välistä suhdetta keskittyen argumentoinnin prosessiin. Logos sen sijaan kiinnittää huomion väitteen abstraktiin sisältöön riippumatta puhujan ja kuulijan välisestä suhteesta. (Summa 1995, 74)

Summan (1995, 74) mukaan eetoksella viitataan keinoihin, joilla tekstin esittäjä tekee itsensä ja uskottavuutensa tunnetuksi kohdeyleisölleen. Toisin sanoen eetoksella tarkoitetaan sitä, millaisena puhuja esittää itsensä viestin vastaanottajalle. Hänen mukaansa kuulijat muokkaavat käsitystään puhujasta ja hänen uskottavuudestaan riippuen siitä, miten hän esittää asiansa. Aristoteles (1997, 60) toteaa eetoksen tarkoittavan puhujan itsestään kuulijassa herättämää luotettavuuden tunnetta ja tämän luotettavuuden hän ajattelee koostuvan kolmesta puhujan ominaisuudesta: järjestä, hyveestä ja hyvästä tahdosta.

Aristoteles (1997, 60) toteaa, että ihmisen tunnetila vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän kokee tietyn viestin. Tämän takia vastaanottajan tunteisiin vetoamisella voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hän viestin vastaanottaa. Kakkuri-Knuutilan (1999, 233) mukaan paatoksella tarkoitetaan keinoja, joilla pyritään hallitsemaan kuulijan vastaanottokykyä, mielentilaa ja tunteita, jotka mahdollisesti vaikuttavat siihen, miten kuulija ottaa argumentin



vastaan ja arvioi sitä. Summan (1995, 74) näkemyksen mukaan, nykykielessä päätöksen käsitteellä tarkoitetaan yleensä erityisesti pyrkimystä herättää tunteita vastaanottajassa.

Logoksella sen sijaan tarkoitetaan Aristoteleen (1997, 11) mukaan argumentaatiossa käytettyjä faktoja, eli asiasisältöä. Hänen mukaansa logoksen avulla puhuja esittää viestin vastaanottajalle ”totuuksia” pyrkien vetoamaan loogiseen ajatteluun. Summa (1995) puolestaan määrittelee logoksen sisältävän argumentin loogisen sisällön, irrotettuna kontekstistaan. Hänen mukaansa logoksella tarkoitetaan argumenttien perustelutapojen loogista rakennetta ja keskusteluprosessi sisältöineen jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Näin ollen logos on riippumaton argumentin esittäjän ja vastaanottajan välisestä suhteesta. (Summa 1995, 75)

Diskurssianalyysin suuntauksista retorinen diskurssianalyysi valittiin analyysimenetelmäksi sen sopiessa parhaiten tutkimusasetelmaan. Tutkimuksen tavoitteen ollessa yrityksen imagoon ja maineeseen vaikuttamiseen tähtäävien diskurssien tunnistaminen ja niiden rakentamisessa käytettyjen retoristen keinojen arviointi, retorinen diskurssianalyysi tarjoaa diskurssianalyysin suuntauksista sopivimmat menetelmät sen keskittyessä asian argumentoinnin tulkintaan. Tutkielman kolmannessa osassa läpi käytyjä diskurssianalyysin ja erityisesti retorisen diskurssianalyysin menetelmiä tullaan hyödyntämään tutkielman neljännessä osassa arvioitaessa havaittujen diskurssien rakentumista.

### **3.3 Legitimiteetti**

Legitimiteetin käsitettä on käytetty retorisuuden ja kielenkäytön yhteydessä esimerkiksi tutkiessa, miten päätöksiä tai käytäntöjä voidaan perustella muotoilemalla asia tietyllä tavalla (Martin, Scully & Levitt 1990; Creed, Scully & Austin 2002). Tieteellisissä tutkimuksissa legitimiteetin käsite on kuitenkin määritelty monilla eri tavoilla tieteenalasta ja tutkimuksen tavoitteesta riippuen ja välillä se on jätetty kokonaan määrittelemättä.

Scott (2008, 59) määrittelee legitimiteetin sosiaalisesti hyväksynnäksi, joka kehittyy yrityksen toimiessa yleisesti hyväksytyjen normien mukaan. Hän toteaa, että yritykseen liittyvien

uskomuksien, tarinoiden ja määritelmien kohdatessa yhteiskunnan normien kanssa yritys voi parantaa legitimizeettään. Jos taas yritys toimii yleisesti hyväksytyjä normeja vastaan, on tällä yrityksen legitimizeettiä heikentävä vaikutus.

Dowling & Pfeffer (1975) ovat samoilla linjoilla kuvaillessaan legitimoitua prosessiksi, jossa yrityksen arvojen ja yhteiskunnallisesti hyväksyttävän käytöksen välille pyritään rakentamaan yhteyttä. Suchman (1995, 597) korostaa yrityksen legitimizeetin olevan vahva silloin, kun sen sidosryhmät kokevat sen olemassaolon tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Aristoteles (1997) sen sijaan näkee legitimaation olevan saavutettavissa työssä jo aikaisemmin esitellyn kolmen vakuuttamisen keinon, eli eetoksen, päätöksen ja logoksen avulla. Hänen mukaansa legitimaatiossa on kyse argumentoinnin vakuuttavuudesta.

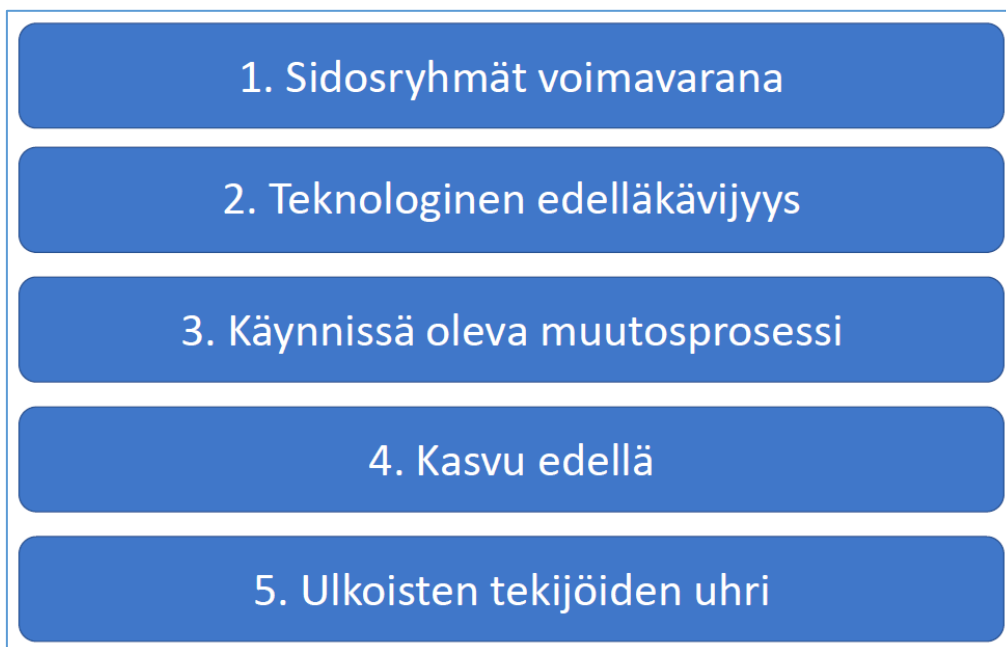
Tässä tutkielmassa hyödynnetään edellä esitettyjä määritelmiä legitimizeetistä ja legitimizeetti nähdäänkin sosiaalisena hyväksyntänä, johon voidaan pyrkiä vaikuttamaan argumentoinnin vakuuttavuudella. Legitimeetin arvioinnissa työn empiirisessä osiossa tullaan käyttämään tutkijan omaa arvioita legitimoinnin onnistumisesta.

## 4. Diskurssianalyysi toimitusjohtajien katsauksista

Tutkielman neljännessä osassa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tuloksia. Empiirisessä osiossa pyritään valittuja tutkimuskysymyksiä hyödyntäen löytämään tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja arvioimaan niitä. Ensimmäiseksi esitetään aineistosta löydetyt merkittävimmät imagon ja maineen ylläpitämiseen tähtäävät diskurssit, jonka jälkeen arvioidaan niiden rakentamisessa käytettyjä retorisia keinoja ja legitimizeettiä.

### 4.1 Maineenhallintaan tähtäävät diskurssit

Retorisen diskurssianalyysin toteutus aloitettiin pyrkimällä vastaamaan päätutkimuskysymykseen ”*Millaisia yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseen tähtäviä diskursseja toimitusjohtajien katsauksissa esiintyy tappiollisen tilikauden jälkeen?*”. Aineistosta löydettiin viisi toistuvaa, usein rinnakkain esiintyvää diskurssia, jotka on esitetty kuviossa neljä.



Kuvio 4. Maineenhallintaan tähtäävät diskurssit toimitusjohtajien katsauksissa

Ensimmäinen kuviossa neljä esitetty maineenhallintaan tähtäävä diskurssi on *sidosryhmät voimavarana* -diskurssi. Kyseisellä diskurssilla tarkoitetaan sitä, miten toimitusjohtajat

puhuvat yrityksen sidosryhmistä, niin sisäisistä kuin ulkoisista, tärkeänä voimavarana yritykselle ja näin pyrkivät luomaan kuvaa sidosryhmiään arvostavasta yrityksestä. Toinen havaittu diskurssi on *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssi, jolla pyritään luomaan kuvaa yrityksen teknologisesta ylivoimaisuudesta kilpailijoihinsa nähden. Kolmas aineistossa usein toistuva diskurssi on *käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssi, jossa korostetaan yrityksen olevan muutostilassa, jonka tavoitteena on entistä eheämpi ja tuloksentekeämpi organisaatio. Neljäs havaittu diskurssi puolestaan on *kasvu edellä* -diskurssi, jolla tarkoitetaan toimitusjohtajien tapaa puhua kasvusta, jopa voittoa tärkeämpänä tavoitteena yritykselle. Viides ja viimeinen merkittävä havaittu diskurssi on *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssi, jossa ulkoisia, usein yrityksen kontrolloimattomissa olevia syitä korostetaan yritykselle haastavien aikojen selittämisessä ja sen avulla pyritään luomaan kuva siitä, että yritys operoi haastavassa toimintaympäristössä.

*Sidosryhmät voimavarana* ja *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssit poikkeavat kolmesta muusta havaitusta diskurssista, sillä niiden avulla ei pyritä selittämään ollenkaan yrityksen heikkoa tulosta, vaan niissä keskitytään pelkästään imagon ja maineen parantamiseen esittämällä yrityksen sidosryhmät ja tekninen osaaminen positiivisessa valossa. Kolme viimeistä diskurssia sen sijaan pyrkivät ainakin osittain selittämään yrityksen heikon taloudellisen menestyksen takana olevia syitä samalla pyrkien vaikuttamaan yrityksen imagoon ja maineeseen positiivisesti.

Seuraavaksi näitä viittä havaittua diskurssia käydään läpi tarkemmin yksi kerrallaan. Jokaisesta diskurssista esitetään aineistosta löydettyjä esimerkkejä samalla arvioiden niiden yhteydessä käytettyjä retorisia keinoja.

#### **4.1.1 Sidosryhmät voimavarana -diskurssi**

Ensimmäinen aineistossa havaittu yrityksen imagon ja maineen parantamiseen tähtäävä diskurssi on *sidosryhmät voimavarana* -diskurssi. Kyseisen diskurssin tavoitteena on luoda kuva yrityksestä ja sen sidosryhmistä tiiviinä yhteen hiileen puhaltavana yhteisönä. Sidosryhmät voimavarana -diskurssin vahvistamisessa turvaudutaan retorisisista keinoista

erityisesti päätökseen, eli tunteisiin vetoamiseen. Katsauksissaan toimitusjohtajat pyrkivät saamaan lukijan, joka usein kuuluu johonkin yrityksen sisäiseen tai ulkoiseen sidosryhmään, tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi suurta ”perhettä”. Myös yrityksen sidosryhmien ulkopuoliselle tällä pyritään luomaan kuva tiiviistä yhteisöstä, johon kannattaa kuulua.

### Esimerkki 1)

*”Kiitän lämmöllä asiakkaitamme tuloksekkaasta yhteistyöstä ja omistajiamme luottamuksesta yhtiömme menestystä kohtaan. Haluan ilmaista erityisen kiitoksen koko Digian henkilöstölle siitä, että olette kuluneen vuoden aikana osoittaneet paitsi huipputason asiantuntijuutta, myös sitkeyttä ja peräänantamattomuutta.” (Digia 2012, 4)*

Esimerkissä yksi on esitetty *sidosryhmät voimavarana* -diskurssin esiintymistä ilmentävä ote aineistosta. Esimerkissä toimitusjohtaja korostaa sidosryhmien merkitystä yritykselle ja kiittelee heitä vuolaasti. Vaikka takana on taloudellisesti vaikea vuosi hän kiittää asiakkaita tuloksekkaasta yhteistyöstä, omistajia luottamuksesta ja henkilökuntaa huipputason asiantuntijuudesta, sitkeydestä sekä peräänantamattomuudesta. Tällä hän luo kuvaa sidosryhmiään arvostavasta yrityksestä.

### Esimerkki 2)

*Uskon, että pystymme jatkossa parantamaan oleellisesti orgaanista kasvuamme ja kannattavuuttamme yhdessä huippuhenkilöstömme, johtavan ratkaisutarjontamme, huikean tiimihenkemme ja suunnannäyttjäasiakkaidemme kanssa.” (Innofactor 2018, 7)*

Myös esimerkissä kaksi toimitusjohtaja pyrkii vahvistamaan *sidosryhmät voimavarana* -diskurssia käyttämällä termejä kuten *huippuhenkilöstö*, *suunnannäyttjäasiakkaat* ja *huikea tiimihenki*. Näin hän pyrkii luomaan kuvaa siitä, että yrityksessä arvostetaan sen sidosryhmiä ja heidän panostaan yritykselle. Hän toteaa myös yrityksen henkilöstön, tarjonnan, tiimihengen ja asiakkaiden olevan avainasemassa yrityksen orgaanisen kasvun ja kannattavuuden parantamisessa tulevaisuudessa.

Huomionarvoista esimerkissä kaksi on lisäksi se, että siinä esiintyy myös *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssi, joka on toinen aineistossa usein toistuva yrityksen imagon ja maineen parantamiseen tähtäävä diskurssi. Käyttämällä ilmaisua *johtava ratkaisuntarjonta* kuvailtaessa oman yrityksen tarjontaa, toimitusjohtaja pyrkii luomaan kuvaa ylivertaisesta teknologisesta tarjoamasta kilpailijoihin nähden.

*Sidosryhmät voimavarana ja teknologinen edelläkävijyys* -diskurssit esiintyvätkin usein aineistossa rinnakkain, joka on loogista, sillä teknologia ja sidosryhmistä erityisesti henkilöstö ovat teknologiayhtiöiden tärkeimpiä voimavaroja ja niiden erinomaisuuden korostamisella voidaan pyrkiä kohentamaan yrityksen imagoa. *Teknologisen edelläkävijyyden* diskurssia käydään tarkemmin läpi sen omassa osiossaan.

Yksi yritysten tärkeimmistä tehtävistä yhteiskunnalle on työpaikkojen tarjoaminen. Luomalla kuvaa työntekijöitään arvostavasta, tiiviissä yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa toimivasta, yhteiskunnan etua ajavasta yhtiöstä, voi yritys vahvistaa imagoa ja pidemmällä tähtäimellä mainettaan tärkeänä osana yhteiskuntaa.

### **Esimerkki 3)**

*”Yhteistyössä asiakkaidemme, kumppaneidemme, työntekijöidemme ja sijoittajiemme kanssa toteutamme ratkaisuja, jotka auttavat asiakkaitamme ja yhteiskuntaamme menestymään. Katsommekin tulevaan innostuneina ja luottavaisin mielin.” (Innofactor 2019, 7)*

Esimerkissä kolme *sidosryhmät voimavarana* -diskurssi on jälleen vahvasti esillä. Esimerkissä toimitusjohtaja toteaa yrityksen yhdessä sidosryhmiensä kanssa auttavan asiakkaitaan ja yhteiskuntaa menestymään. Tällaiset lausunnot ovat omiaan vahvistamaan yhtiön imagoa yhteiskuntaa eteenpäin vievänä ja sen menestymisen kannalta tärkeänä tekijänä.

*Sidosryhmät voimavarana* -diskurssi on aineistossa paljon esiintyvä ja erityisesti heikon taloudellisen tuloksen jälkeen imagon ja maineen ylläpitämisessä tärkeä diskurssi. Erityisesti päätöksen, eli tunteisiin vetoamisen avulla *sidosryhmät voimavarana* -diskurssilla voidaan pyrkiä luomaan kuvaa sidosryhmiään arvostavasta yhteiskunnalle hyödyllisestä yhtiöstä.

#### 4.1.2 Teknologinen edelläkävijyyss -diskurssi

*Teknologinen edelläkävijyyss* -diskurssi on toinen aineistossa havaituista yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseen tähtäävistä diskursseista. Taloudellisesti haastavina aikoina yrityksen on pystyttävä perustelemaan muun muassa sijoittajilleen, miksi heidän tulisi jatkaa yhtiöön luottamista ja mikä tekee yrityksestä erityisen. Teknologiayhtiöiden tapauksessa luonnollinen ratkaisu tähän on teknologisen yliveraisuuden korostaminen kilpailijoihin nähden. Valoisa tulevaisuus -diskurssin tavoin, *teknologinen edelläkävijyyss* -diskurssi ei itsessään pyri selittämään yrityksen mahdollisesti heikkoa nykytilaa, vaan keskittyy luomaan kuvaa teknologisesti yliveraisesta yrityksestä.

#### Esimerkki 4)

*”SSH-teknologia on yksi maailman laajimmin käytetyistä salausteknoloioista, sekä kaupallisessa että ilmaisessa muodossaan, ja se on meidän kehittämämme.”*

*”Maailman johtavalla teknologialla pystymme vastaamaan sellaisiin asiakastarpeisiin ja tuomaan asiakkaille sellaisia hyötyjä, joita kilpailijat eivät vielä kykene tarjoamaan.”*

(Tectia 2012)

Esimerkki neljä havainnollistaa *teknologinen edelläkävijyyss* -diskurssin ilmentymisen aineistossa. Siinä toimitusjohtaja kertoo yrityksen kehittämän teknologian olevan yksi maailman laajimmin käytetyistä ja sen avulla yritys pystyy tarjoamaan kilpailijoitaan enemmän arvoa asiakkaille. Oman yrityksen teknologian kuvaileminen *maailman johtavaksi* on retorinen keino, jolla toimitusjohtaja pyrkii vahvistamaan yrityksensä imagoa teknologisena edelläkävijänä.

Retorisista keinoista *teknologinen edelläkävijyyss* -diskurssin vahvistamiseksi käytetään erityisesti logosta, eli järkeen vetoamista. Esimerkissä neljä toimitusjohtaja kertoo heidän kehittämänsä salausteknologian olevan yksi maailman laajimmin käytetyistä. Tällä hän pyrkii siihen, että luettuaan yrityksen teknologian olevan yksi maailmalla laajimmin käytössä

olevista, lukija ajattelee suuren suosion olevan seurausta kyseisen teknologian edistyksestä.

Logoksen lisäksi yleinen ja tehokas retorinen keino *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssin vahvistamisessa on eetoksen hyödyntäminen. Toimitusjohtajat nauttivat suhteellisen suurta arvostusta asemansa takia, joka luo eetoksen avulla vaikuttavuutta, mutta tämän lisäksi ulkopuolisen tahon näkemys yrityksen teknologisesta ylivoimaisuudesta on erinomainen keino eetoksen vahvistamiseen.

### **Esimerkki 5)**

*”Tunnustuksena ylivoimaisuudesta tarjoamastamme toimiala-analyttikot pitivät Baswarea markkinajohtajana myös vuonna 2016. Tämän tunnustuksen ja selkeän cloud-painotteisen strategiamme vuoksi olen varma, että Basware on hyvässä asemassa saavuttamaan ja hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuudet.”* (Basware, 2017, 8)

Esimerkissä viisi on esitelty eetoksen hyödyntämistä *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssin vahvistamisessa. Kertomalla toimiala-analyttikkojen antamasta tunnustuksesta Baswaren tarjoamalle, sekä käyttämällä siitä adjektiivia *ylivoimainen*, toimitusjohtaja vahvistaa *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssia luomalla kuvaa Baswaren tarjoaman paremmuudesta kilpailijoihin nähden. Yrityksen ulkopuolisen puolueettoman toimiala-analyttikon antaman tunnustuksen esiin tuominen hyödyntää eetosta, vahvistaen yrityksen imagoa teknologisenä edelläkävijänä. Toteamalla yrityksen olevan markkinajohtaja *myös vuonna 2016* hän korostaa, että yrityksen markkinajohtajuus ei ole uusi ilmiö, vaan enemmänkin vakiintunut asia.

Yhteiskunnan kannalta yksi teknologiayhtiöiden tärkeimmistä tehtävistä on teknologisen kehityksen edistäminen ja siinä onnistuminen on merkittävä peruste teknologiayhtiön olemassaololle. *Teknologinen edelläkävijyys* -diskurssi on teknologiayrityksille imagon kannalta tärkeä toimitusjohtajien katsauksissa usein esiintyvä diskurssi. Aineistossa toimitusjohtajat pyrkivät erityisesti eetoksen ja logoksen avulla vahvistamaan kyseistä diskurssia.



#### 4.1.3 Käynnissä oleva muutosprosessi -diskurssi

Kolmas havaittu yrityksen imagon ja maineen parantamiseen tähtäävä diskurssi on *käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssi. Kyseisen diskurssin avulla toimitusjohtajat pyrkivät katsauksissaan luomaan kuvaa laajamittaisen organisaation rakenteita uudistavan muutosprosessin keskellä olevasta yrityksestä. Käynnissä oleva muutosprosessi -diskurssi esittää yrityksen heikon taloudellisen tuloksen ikään kuin pakollisena pahana, joka on osa muutosprosessia, jonka tavoitteena on uudistunut tuloksentelekykyisempi organisaatio.

#### Esimerkki 6)

*”Digia on läpikäynyt suuren murroksen parin viime vuoden aikana. Olemme tehneet hartiavoimin työtä uuden rakentamiseksi. Yhtiön toiminta on vakaalla pohjalla ja meiltä löytyy tahto ja edellytykset kehittää bisnestä edelleen. Tämä kehitystyö on käynnissä koko ajan.”* (Digia 2014, 4)

Esimerkissä kuusi on havainnollistettu *käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssin ilmenemistä aineistossa. Esimerkissä toimitusjohtaja toteaa yrityksen käyneen läpi *suuren murroksen* viime vuosien aikana. Tämän jälkeen hän vakuuttaa, että yrityksessä on tehty hartiavoimin työtä *uuden rakentamiseksi* ja kehitystyötä tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa. Kyseessä on malliesimerkki siitä, miten toimitusjohtaja pyrkii luomaan kuvaa yhteisöstä, jossa tehdään ahkerasti töitä yrityksen uudistamiseksi ja kehittämiseksi.

Retorisista keinoista *käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssin vahvistamisessa turvaudutaan eniten logokseen. Toimitusjohtajat usein listaavat katsauksissaan yrityksen tekemiä konkreettisia muutosprosessia edistäviä toimenpiteitä. Näin he pyrkivät tekemään kuvan vallitsevasta muutosprosessista todeksi.

**Esimerkki 7)**

*”Vuosi 2017 oli jälleenrakentamisen aikaa SSH:lle – rakensimme organisaatiota uudelleen loppuvuoden 2016 kustannussäästöjen ja yt-neuvotteluiden jälkeen, julkistimme uuden pilvipohjaisen strategian, lanseerasimme uuden tuotteen, vahvistimme panostuksia markkinointiin ja aloitimme myös myyntimallimme muuttamisen. Tämä prosessi jatkuu edelleen, mutta tulokset ovat toistaiseksi rohkaisevia.”* (SSH Communications Security 2018)

Esimerkissä seitsemän on esitetty aineistossa hyvin tyypillinen tapa *käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssin vahvistamisesta. Esimerkissä toimitusjohtaja aloittaa katsauksensa toteamalla kuluneen vuoden olleen jälleenrakentamisen aikaa yritykselle. Tämän jälkeen hän listaa konkreettisia toimenpiteitä, joita yrityksessä on edellisenä vuonna tehty ja lopuksi hän toteaa tämän prosessin jatkuvan edelleen. Kuvailemalla kulunutta vuotta *jälleenrakentamisen ajaksi* hän korostaa, että yritys on keskittynyt rakenteidensa optimoimiseen taloudellisen tuloksen maksimoinnin sijasta. Antamalla konkreettisia esimerkkejä tehdyistä toimista hän pyrkii tekemään selväksi, ettei väite jälleenrakentamisesta ole pelkkää sanahelinää, vaan kyseessä on todellinen prosessi. Lopuksi toteamalla prosessin jatkuvan vielä, mutta tuloksien olevan toistaiseksi rohkaisevia, hän pitää odotukset hillittyinä, kuitenkin luoden kuvaa positiivisesta tulevaisuudesta.

Aineiston toimitusjohtajien katsauksista löytyy myös esimerkkejä, joissa todetaan suoraan, että heikko taloudellinen tulos on ainakin osittain seurausta käynnissä olevasta muutosprosessista. Näin toimimalla voidaan pyrkiä oikeuttamaan heikko taloudellinen tulos luomalla kuva siitä, että se on välttämätön osa yrityksen uudistavaa muutosprosessia.

**Esimerkki 8)**

*”Toukokuussa 2017 syntyneen Digitalist Groupin ensimmäinen vuosi oli kasvun, muutosten, fokusoinnin ja kehittämisen aikaa.”*

*”Tulosta painoi yhtiön uusiutumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen liittyvät panostukset sekä yrityskaupoista ja nimenmuutoksesta aiheutuneet kulut.”* (Digitalist Group 2018)

Esimerkissä kahdeksan toimitusjohtaja aloittaa katsauksensa kuvailemalla kulunutta vuotta *kasvun, muutosten, fokusoinnin ja kehittämisen ajaksi*. Myöhemmin katsauksessa hän korostaa *uusiutumiseen ja jatkuvaan kehittämiseen liittyvien panostuksien*, sekä yrityskaupoista ja nimenvaihdoksesta aiheutuneiden kulujen vaikuttaneen yrityksen tulokseen negatiivisesti. Tilikaudelle sijoittuneiden merkittävien yritysjärjestelyiden takia käynnissä olevan muutosprosessin todellisuus on helppo perustella ja sen käyttäminen heikon taloudellisen tuloksen oikeuttamiseen on uskottavaa.

Yrityksen todella ollessa tilapäisessä uudelleenrakentamisen vaiheessa, *käynnissä olevan muutosprosessin* diskurssin avulla voidaan selittää esimerkiksi heikkoa tulosta ja luoda imagoa uudistuvasta organisaatiosta. Vakuuttamisen keinoista toimitusjohtajat käyttävät erityisesti logosta sen vahvistamisessa.

#### 4.1.4 Kasvu edellä -diskurssi

Yritysten toiminta on jatkuvaa tasapainottelua voiton maksimoinnin ja kasvun välillä. Erityisesti teknologiayhtiöillä kasvu nähdään usein erittäin tärkeänä, ajoittain taloudellista tulostakin tärkeämpänä tavoitteena yritykselle. Tämän ajatuksen ilmentymistä aineistossa esittää *kasvu edellä* -diskurssi. Toimitusjohtajien katsauksissa *kasvu edellä* -diskurssilla voidaan ajatella olevan kaksi eri tavoitetta yrityksen imagon parantamisessa. Ensinnäkin se pyrkii korostamaan yrityksen imagoa kasvavana yhtiönä ja toisaalta se pyrkii vähättelemään yrityksen heikon taloudellisen tuloksen merkitystä ja luomaan kuvaa siitä, että yritys on onnistunut tärkeimmässä tavoitteessaan, eli kasvun tavoittelussa.

#### Esimerkki 9)

*”Nixun kasvustrategiaan kuuluu voimakkaan kasvun hakeminen tarvittaessa kannattavuuden kustannuksella.” (Nixu 2019, 7)*

Esimerkissä yhdeksän kiteytyy *kasvu edellä* -diskurssin tärkein ajatus. Kyseisessä esimerkissä toimitusjohtaja toteaa *voimakkaan kasvun hakemisen* tarvittaessa *kannattavuuden kustannuksella* kuuluvan yrityksen kasvustrategiaan. Ajatus kasvusta kannattavuutta

tärkeämpänä tavoitteena yritykselle on aineistossa toistuva teema. Tämä on varmastikin monen yrityksen strateginen tavoite, mutta samalla sen avulla voidaan pyrkiä vähätteleämään heikon taloudellisen tuloksen merkitystä.

Toimitusjohtajien katsauksissaan yrityksen kasvun korostamisessa selvästi yleisimmin käyttämä keino on erilaisten kasvua indikoivien lukujen esittäminen. Lukujen käyttäminen tehokeinona nojaa retoriikan keinoista logokseen. Esitettyjen lukujen oikeellisuutta on vaikea epäillä, joten kyseessä on suhteellisen vahva retorinen keino. Kasvun mittarina toimitusjohtajat käyttävät katsauksissaan erityisesti liikevaihdon kasvua ja tilauskantaa.

### **Esimerkki 10)**

*”Vuonna 2018 liikevaihtomme oli 141 miljoonaa euroa, josta 89,5 miljoonaa euroa tuli cloudliiketoiminnasta. Baswaren jatkuvien tuottojen cloud-tilauskanta oli 21,5 miljoonaa euroa, kasvaen 20 prosenttia edellisvuodesta. Ensisijainen strateginen tavoitteemme on skaalautuvan cloudliikevaihdon kasvu, ja saavutimme 16 prosentin orgaanisen cloud-kasvun ilman valuuttakurssien vaikutusta.” (Basware 2019, 3)*

Esimerkissä 10 ilmenee *kasvu edellä* -diskurssin esiintyminen aineistossa ja kasvua indikoivien lukujen hyödyntäminen kyseisen diskurssin vahvistamisessa. Toimitusjohtajan katsauksessa, josta kyseinen esimerkki on otettu, ei mainita ollenkaan negatiivista tilikauden tulosta tai mitään tuloslaskelmassa ylempänä olevaa erääkään, kuten esimerkiksi usein esitettävää käyttökattetta. Sen sijaan katsauksessa keskitytään vahvasti markkinapotentiaalista ja kasvusta kertomiseen. Esimerkin 10 aineisto-otteessa toimitusjohtaja esitteleekin lähinnä strategisesti tärkeimmän liiketoimintaosa-alueen liikevaihtoa ja tilauskantaa, sekä niiden kasvua. Oteessa hän toteaaakin yrityksen ensisijaisen strategisen tavoitteen olevan tietyn liiketoimintaosa-alueen liikevaihdon kasvu. Edellä kuvattu kasvun korostaminen ja taloudellisen tuloksen huomiotta jättäminen on aineiston toimitusjohtajien katsauksissa suhteellisen yleistä.

*Kasvu edellä* -diskurssi on aineistossa usein esiintyvä yrityksen imagon ja maineen parantamiseen tähtäävä diskurssi. Sen ollessa linjassa yrityksen strategian ja muun toiminnan kanssa sillä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti sidosryhmien kuvaan yrityksestä. Retorisista

keinoista toimitusjohtajat käyttävät aineistossa kyseisen diskurssin perusteluun eniten logosta, eli he pyrkivät perustelemaan sitä järjellä.

#### 4.1.5 Ulkoisten tekijöiden uhri -diskurssi

Kuten johdannossa mainittiin, aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu syyn vierittämisen yrityksen hallitsemattomissa oleville ulkoisille tekijöille olevan yleinen käytäntö heikkoa taloudellista tulosta selittäessä. Tämän tutkimuksen havainnot eivät poikkea tästä trendistä. Yrityksen ulkopuolisten syiden korostamista toimitusjohtajien katsauksissa heikkoa taloudellista tulosta selittäessä kuvastaa *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssi. Kyseisen diskurssin tavoitteena on luoda kuva siitä, että yritys toimii haastavassa liiketoimintaympäristössä ja näin oikeuttaa yrityksen heikkoa taloudellista tulosta ja pyrkii välttämään imago- ja mainetappioita.

Retorisista keinoista *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssin yhteydessä keskitytään lähinnä logoksen hyödyntämiseen. Kyseistä diskurssia pyritään vahvistamaan esimerkiksi käyttämällä maailmantalouden shokkeja perusteluna heikolle taloudelliselle tulokselle.

#### Esimerkki 11)

*”Maailmanlaajuista finanssikriisiä seuranneen taloudellisen taantuman ja ICT-palveluiden kysynnän heikkenemisen johdosta liikevaihtomme jäi vuonna 2009 edellisvuotta pienemmäksi ja kannattavuutemme oli selvästi tavanomaista heikompi.”*  
(Ixonos 2010, 7)

#### Esimerkki 12)

*”Trainers’ Housen toiminta on jälkisyklistä. Vuoden 2009 aikana vallinnut varovaisuus yhtiön asiakkaiden ostokäyttäytymisessä heijastui vielä vuoden 2010 liikevaihtoon ja tulokseen.”* (Trainers’ House 2011, 2)

Esimerkeistä 11 ja 12 käy ilmi *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssin ilmentyminen aineistossa. Molemmissa esimerkeissä kerrotaan globaalin finanssikriisin vaikuttaneen negatiivisesti

yrittäjien liikevaihtoon ja tulokseen. Tämän tutkielman 2009-2018 välille sijoittuvalla 10 vuoden tarkasteluperiodilla globaali finanssikriisi olikin merkittävin negatiivinen shokki maailmantaloudessa ja sen käyttäminen selityksenä heikolle taloudelliselle tulokselle on helposti perusteltavissa.

*Ulkoisten tekijöiden uhri -diskurssi* esiintyy aineistossa myös paikallisemmalla tasolla löytyvien syiden ja niiden negatiivisten vaikutusten muodossa. Esimerkiksi yrityksen sidosryhmiin liittyviä tapahtumia voidaan korostaa negatiivisen käänteen yhteydessä.

### **Esimerkki 13)**

*”Jatkuvien toimintojen osalta vuosi oli kannattava, mutta asiakassaamiseen liittyvä arvonalennus johti negatiiviseen oikaistuun liike-tulokseen.” (Tecnotree 2012, 1)*

Esimerkissä 13 toimitusjohtaja toteaa vuoden olleen kannattava jatkuvien toimintojen osalta, mutta asiakassaamiseen liittyvän arvonalennuksen johtaneen negatiiviseen oikaistuun liike-tulokseen. Näin toteamalla toimitusjohtaja pyrkii luomaan kuvaa, että yritys on pärjännyt edellisen vuoden aikana hyvin, mutta asiakkaiden vaikeudet ovat vaikuttaneet myös yritykseen ja sen taloudelliseen tulokseen. Näin hän pyrkii vahvistamaan kuvaa siitä, että yritys toimii haastavassa liiketoimintaympäristössä ja oikeuttamaan yrityksen heikkoa taloudellista tulosta.

*Ulkoisten tekijöiden uhri -diskurssi* on aineistossa usein esiintyvä diskurssi, joka oli odotettavissa aineiston koostuessa tappiollisen tilikauden jälkeisistä katsauksista. Retorisia keinoja kyseisen diskurssin vahvistamisessa ei juuri käytetty logoksen lisäksi ja toimitusjohtajat tyytyvätkin lähinnä listaamaan negatiivisia ulkoisia syitä sen vahvistamiseksi.

## 4.2 Legitimiteetin arviointi

Seuraavaksi tutkielmassa arvioidaan toimitusjohtajien katsauksissa havaittujen merkittävimpien yrityksen imagoon ja maineeseen vaikuttamiseen pyrkivien diskurssien legitimaatiota, eli sosiaalista hyväksyntää ja vakuuttavuutta. Legitimiteetin arviointi tässä tutkielmassa perustuu tutkijan näkemykseen argumentin vakuuttavuudesta.

Eetoksen tasolla koko aineistosta tehtävä huomio on, että aineiston koostuessa toimitusjohtajan katsauksista koko aineistossa vakuuttavuutta vahvistaa se, että puhuja on toimitusjohtaja. Toimitusjohtajia pidetään usein yrityksen kasvoina ja he herättävät yhteiskunnassa arvostusta, joka luo katsauksen lukijassa kuvaa luotettavuudesta vahvistaen näin tekstissä esiintyvien diskurssien legitimiteettiä.

Ensimmäinen toimitusjohtajien katsauksissa havaituista maineenhallintaan tähtäävistä diskursseista oli *sidosryhmät voimavarana* -diskurssi. Kyseisen diskurssin vahvistamisessa keskityttiin päätöksen hyödyntämiseen pyrkimällä herättämään tunteita katsauksen lukijassa esittämällä yritys ja sen sidosryhmät tiiviinä yhteisönä ja erityisesti korostamalla yrityksen roolia yhteiskunnan tärkeänä osana saatiin vahvistettua diskurssin legitimiteettiä. Parhaimmillaan aineistossa onnistuttiinkin *sidosryhmät voimavarana* -diskurssin vahvistamisessa legitimiteetin näkökulmasta hyvin.

Toinen aineistossa havaituista maineenhallintaan tähtäävistä diskursseista oli *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssi, jonka yhteydessä käytettiin aineistossa monipuolisimmin retorisia keinoja. Toimitusjohtajat hyödynsivät erityisesti eetosta ja logosta diskurssin vahvistamisessa esittelemällä yrityksen ulkopuolisten tahojen myöntämiä tunnustuksia yrityksen teknologialle ja kertomalla muun muassa kuinka laajasti yrityksen teknologia on käytössä. Legitimiteetin näkökulmasta niissä katsauksissa, missä teknologista edelläkävijyyttä painotettiin erityisesti, argumentointi oli erittäin vakuuttavaa.

Kolmas tutkimuksen kannalta merkittävistä diskursseista oli *käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssi. Diskurssin vahvistamisessa vakuuttamisen keinoista käytettiin oikeastaan vain logosta ja kuvaa muutosprosessista yritettiin luoda todeksi listaamalla konkreettisia

muutosprosessin edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Toimenpiteitä listaamalla saatiin vahvistettua diskurssin legitimizeettiä, mutta kyseisen diskurssin painottamisessa vuosi toisensa jälkeen tulee olla varovainen, sillä jos yritys on jatkuvasti muutosprosessissa, eikä edistystä tapahdu, menettää diskurssi legitimizeettiään.

Neljäs maineenhallinnan kannalta merkittävä diskurssi aineistossa oli *kasvu edellä* -diskurssi. Kyseisen diskurssin vahvistamisessa käytettiin lähinnä kasvua indikoivia lukuja, eli tukeuduttiin logokseen. Legitimizeetin näkökulmasta kasvun painottaminen sitä indikoivien lukujen avulla oli suhteellisen vakuuttavaa. *Kasvu edellä* -diskurssin painottamisessa legitimizeetin kannalta olennaista kuitenkin on, että se on linjassa muun muassa yrityksen strategian kanssa ja kasvun tavoittelu on oikeasti strateginen tavoite. Liiallinen *kasvu edellä* -diskurssin painottaminen voi kuitenkin olla legitimizeetin näkökulmasta kaksiteräinen miekka, jos yritys tekee jatkuvasti tappiota, eikä sitä huomioida mitenkään vaan kehutaan ainoastaan kasvua.

Viides ja viimeinen aineistossa havaittu merkittävä diskurssi oli *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssi. Tämänkin diskurssin vahvistamisessa keskityttiin logokseen, käyttämällä yrityksen ulkoisia syitä selittämään heikkoa taloudellista tulosta. Ulkoisissa syissä legitimizeetin kannalta vakuuttavimpia ovat merkittävät maailmantaloutta koskettaneet talouden shokit, kuten tutkielman tarkasteluperiodin alussa vielä talouteen vaikuttanut finanssikriisi. Myös esimerkiksi yllättävällä yrityksen ulkoisessa sidosryhmässä tapahtuneella asialla, kuten asiakkaan maksuvaikeuksilla onnistuttiin vahvistamaan *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssin legitimizeettiä aineistossa suhteellisen hyvin.

Kokonaisuudessaan legitimizeetin näkökulmasta aineistossa onnistuttiin diskurssien legitimoinnissa melko hyvin. Vakuuttavuuden keinoista logoksella oli selvästi suurin rooli, mikä ei yllätä aineiston koostuessa toimitusjohtajan katsauksista, joiden tyyli on suhteellisen formaali. Eetoksen näkökulmasta ulkopuolisia asiantuntijoita olisi ehkä voinut hyödyntää muuallakin kuin *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssin yhteydessä. Toisaalta kyseessä on toimitusjohtajan katsaus, jossa puheenvuoro on toimitusjohtajalla.



## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli pyrkiä retorisen diskurssianalyysin keinoin löytämään Helsingin pörssissä listattujen teknologiayhtiöiden tappiollisen tilikauden jälkeisissä toimitusjohtajien katsauksissa esiintyviä yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseen tähtääviä diskursseja vuosina 2009-2018, sekä arvioimaan niiden rakentamisessa käytettyjä retorisia keinoja ja legitimaatiota.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin maineenhallinnan prosessi, jolla kuvattiin yrityksen imagon ja maineen muodostumista yritysidentiteetistä sidosryhmäviestinnän avulla. Sidoryhmäviestinnän ohessa hyödynnettiin myös sidoryhmäteorian käsitettä. Tutkimusaineiston ja -menetelmien osuudessa esiteltiin ensin tutkimuksen aineistona toimiva toimitusjohtajan katsaus ja perusteltiin sen valinta tutkimuksen aineistoksi. Tämän jälkeen esiteltiin käytettävä analysointimenetelmä eli retorinen diskurssianalyysi ja perusteltiin myös sen valinta analyysimenetelmäksi, jonka jälkeen esiteltiin vielä tutkimuksen kannalta oleellinen legitimitietin käsite. Tutkielman empiirinen osio aloitettiin esittelemällä aineistossa havaitut merkittävimmät yrityksen imagon ja maineen ylläpitämiseen tähtäävät diskurssit, jonka jälkeen niitä jokaista esiteltiin tarkemmin yksi kerrallaan arvioiden samalla niiden rakentamisessa käytettyjä retorisia keinoja. Empiirisen osion lopuksi arvioitiin vielä aineistossa esiintyneiden diskurssien legitimaatiota.

Aineistosta onnistuttiin löytämään viisi merkittävää, usein toistuvaa yrityksen maineenhallintaan tähtäävää diskurssia, jotka ovat: *sidosryhmät voimavarana*, *teknologinen edelläkävijyys*, *käynnissä oleva muutosprosessi*, *kasvu edellä ja ulkoisten tekijöiden uhri*. Nämä viisi diskurssia esiintyvät aineistossa usein rinnakkain ja niillä on kaikilla oma tapansa yrityksen maineenhallintaan vaikuttamisessa. *Sidosryhmät voimavarana* ja *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssit pyrkivät parantamaan yrityksen imagoa ja mainetta ottamatta kantaa heikkoon taloudelliseen tulokseen. Muut kolme diskurssia pyrkivät sen sijaan ainakin osittain selittämään yrityksen heikkoa taloudellista tulosta.

*Sidosryhmät voimavarana* -diskurssin tavoitteena on luoda kuva yrityksestä ja sen sidoryhmistä tiiviinä yhteen puhaltavana yhteisönä. Näin se pyrkii vahvistamaan yrityksen

imagoa ja pidemmällä tähtäimellä mainetta sidosryhmiään arvostavana loistavan tiimihengen omaavana organisaationa. Vakuuttamisen keinoista kyseisen diskurssin yhteydessä hyödynnetään onnistuneesti päätöstä, eli tunteisiin vetoamista ja sillä saadaankin aikaan kuva siitä, että yritys arvostaa sidosryhmiään. Havaituista diskursseista *sidosryhmät voimavarana* -diskurssilla voidaan vaikuttaa eniten yrityksen maineeseen sen ollessa vahvimmin yhteydessä yrityksen arvoihin.

*Teknologinen edelläkävijyys* -diskurssin tavoitteena sen sijaan on luoda kuva yrityksen teknologisesta yliveraisuudesta sen kilpailijoihinsa nähden ja näin vahvistaa yrityksen imagoa teknologisenä edelläkävijänä. Vakuuttamisen keinoja *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssin yhteydessä onnistuttiin käyttämään hyvin. Eetosta hyödynnettiin ulkopuolisen tahon antamien tunnustuksien muodossa ja logoksen avulla perusteltiin onnistuneesti yrityksen teknologista yliveraisuutta.

*Käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssilla toimitusjohtajat pyrkivät luomaan kuvaa organisaation rakenteita uudistavan muutosprosessin keskellä olevasta yrityksestä, samalla pyrkien oikeuttamaan heikon taloudellisen tuloksen osana käynnissä olevaa muutosprosessia. Diskurssin avulla toimitusjohtajat pyrkivät siis vahvistamaan yrityksen imagoa uudistuvana organisaationa samalla yrittäen välttää negatiivisen tuloksen aiheuttamia imago- ja mainetappioita. Vakuuttamisen keinoista kyseisen diskurssin vahvistamisessa käytettiin logosta toimitusjohtajien luettelussa konkreettisia muutosprosessin eteen tehtyjä toimenpiteitä ja sillä pystyttiinkin parantamaan diskurssin legitimizeettiä. *Käynnissä oleva muutosprosessi* -diskurssin painottaminen vuodesta toiseen heikentää kuitenkin diskurssin legitimizeettiä, jos mikään ei muutu.

*Kasvu edellä* -diskurssin avulla toimitusjohtajat pyrkivät samaan aikaan korostamaan yrityksen imagoa kasvavana yhtiönä ja toisaalta perustelemaan heikkoa taloudellista tulosta kasvulla, sekä välttämään imago- ja mainetappioita. Vakuuttamisen keinoista kyseisen diskurssin vahvistamisessa nojataan myös logokseen toimitusjohtajien pyrkiessä luomaan todeksi kuvaa yrityksen kasvusta sitä indikoivien lukujen avulla, sekä painottamalla kasvun olevan yrityksen strateginen tavoite. Erityisesti molempien edellä mainittujen logoksen keinojen yhdistyessä diskurssin legitimizeetti aineistossa on hyvä.

*Ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssi on aikaisemmissa tutkimuksissa ja myös tämän tutkimuksen aineistossa toistuva diskurssi. Sen avulla toimitusjohtajat pyrkivät vierittämään syyn heikosta taloudellisesta tuloksesta yrityksen ulkoisille tekijöille ja luomaan kuvaa siitä, että yritys toimii haastavassa liiketoimintaympäristössä ja näin oikeuttamaan heikon tuloksen, sekä välttämään imago- ja mainetappioita. Vakuuttamisen keinoista kyseisen diskurssin yhteydessä hyödynnetään lähinnä logosta ja legitimaation kannalta aineistossa parhaiten onnistutaan, kun heikon tuloksen syynä käytetään merkittäviä negatiivisia talouden shokkeja, kuten finanssikriisiä.

Aineistossa legitimaation vahvistamisessa käytettiin eniten logosta, joka on toimitusjohtajan katsauksessa ymmärrettävää sen formaalin, informaation täyteen luonteen takia. Sillä pystyttiin vahvistamaan diskurssien legitimitettä suhteellisen hyvin. Eetos sen sijaan vaikutti aineistossa puhujan aseman kautta kaikkiin diskursseihin, sekä ulkopuolisten tahojen antamina tunnustuksina. Puhujan asema vaikutti kaikkiin diskursseihin legitimitettä vahvistaen ja ulkopuolisten tahojen antamalla tunnustuksilla onnistuttiin parantamaan *teknologinen edelläkävijyys* -diskurssin legitimitettä erinomaisesti. Paatosta hyödynnettiin oikeastaan vain *sidosryhmät voimavarana* -diskurssin vahvistamisessa yrittämällä herättää lukijoissa tunteita yhteisöllisyydestä, ja siinä sillä olikin legitimitetin kannalta merkittävä vaikutus.

Aiemmissa sisällönanalyysiin keskittyneissä tutkimuksissa tehty havainto yritysjohdon taipumuksesta syyttää ulkopuolisia yrityksen hallitsemattomissa olevia tekijöitä yrityksen heikosta taloudellisesta tuloksesta osoitettiin todeksi myös tässä tutkimuksessa *ulkoisten tekijöiden uhri* -diskurssin muodossa. Tämän lisäksi aineistosta löydettiin neljä muuta yrityksen imagon ja maineen parantamiseen tähtäävää diskurssia, joista osa pyrki pelkästään parantamaan yrityksen imagoa ja mainetta, toisten pyrkiessä tämän lisäksi oikeuttamaan yrityksen heikkoa taloudellista tulosta yrityksen imago- ja mainetappioiden välttämiseksi.

Tämän tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti teknologiayhtiöiden sidosryhmäviestinnän kehittämisessä tutkimuksen tulosten tuodessa esiin teknologiayhtiöiden sidosryhmäviestinnän erityispiirteitä. Myöskään eri toimialojen yrityksiin ei kannata kuitenkaan täysin sivuuttaa tutkimuksen tuloksia, sillä niistä voi olla hyötyä

erityisesti tappiollisen tilikauden jälkeen yrityksen sidosryhmäviestintää suunnitellessa. Seuraavaksi listataan tutkielman viisi merkittävintä huomiota, joista voi olla hyötyä yrityksen sidosryhmäviestinnän suunnittelussa.

Ensimmäinen, teknologiayhtiöiden kannalta tärkeä tutkielman huomio on, että yrityksen teknologista osaamista korostaessa erityisesti kolmannen osapuolen antamalla tunnustuksilla ja palkinnoilla, sekä teknologista osaamista korostavilla faktoilla, kuten sillä miten laajasti yrityksen teknologia on käytössä, voidaan vahvistaa yrityksen imagoa ja mainetta teknologisenä edelläkävijänä.

Toinen, myös muille toimialoille paremmin yleistettävissä oleva huomio on, että korostamalla sidosryhmiä yritykselle tärkeänä voimavarana ja pyrkimällä vetoamaan sidosryhmien tunteisiin, voidaan pyrkiä vahvistamaan yrityksen imagoa sidosryhmistään välittävänä yhtiönä ja pidemmällä aikavälillä myös yrityksen mainetta.

Kolmas, niin ikään jossain määrin myös muille toimialoille yleistettävissä oleva havainto liittyy muutosprosessista viestimiseen. Jos sidosryhmille halutaan antaa kuva muutosprosessin keskellä olevasta organisaatiosta, on muutosprosessin eteen tehdyistä toimenpiteistä hyvä antaa esimerkkejä luodakseen kuvan muutosprosessin todeksi sidosryhmien mielissä.

Neljäs merkittävä havainto liittyy myös muutosprosessiin. Vuodesta toiseen jatkuva muutosprosessista viestiminen ei ole välttämättä hyvä idea sen menettäessä vakuuttavuuttaan, jos edistystä ei tapahdu, vaikka yritys on ollut jo vuosia keskellä ”muutosprosessia”.

Viides, myös muille toimialoille yleistettävissä oleva havainto liittyy kasvusta viestimiseen. Jos kasvulla perustellaan yhtiön heikkoa tulosta, on myös esimerkiksi yrityksen strategian oltava linjassa tämän kanssa yhtenäisen viestinnän takaamiseksi ja sidosryhmille epäselvien viestien lähettämisen välttämiseksi.

### ***5.1 Mahdolliset jatkotutkimuskohteet***

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla esimerkiksi jonkun muun toimialan pörssiyritysten tappiollisen tilikauden jälkeisten toimitusjohtajien katsauksien tutkiminen retorisen diskurssianalyysin avulla. Siitä saatuja tuloksia voitaisiin verrata tämän tutkielman tuloksiin ja pyrkiä tunnistamaan toimialakohtaisia diskursseja, sekä tappiollisen tilikauden jälkeen esiintyviä diskursseja. Toisaalta myös retorisen diskurssianalyysin tekeminen pörssin teknologiayrityksille positiivisen tilikauden tuloksen jälkeen voisi olla mielenkiintoista. Vertailemalla positiivisen ja tässä tutkimuksessa löydettyjä negatiivisen tilikauden jälkeen esiintyviä diskursseja olisi mahdollista tunnistaa toimialakohtaisia diskursseja, sekä vain negatiivisen ja vain positiivisen tilikauden jälkeen esiintyviä diskursseja. Yksi mahdollisuus olisi myös tutkia retorisen diskurssianalyysin avulla yhden pörssiyrityksen toimitusjohtajan katsauksia tai jotain muita vuosittaisia raportteja pidemmältä ajanjaksolta, johon sijoittuu taloudelliselta tulokseltaan sekä positiivisia, että negatiivisia tilikausia. Vertailemalla positiivisten ja negatiivisten tilikausien diskursseja keskenään voitaisiin tehdä mielenkiintoisia havaintoja.

## Lähdeluettelo

- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000) *Brand leadership: the next level of the brand revolution*. The Free Press, New York.
- Abratt, R. & Bendixen, M. (2007) Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics* 76, 69–82.
- Aerts, W. (2005) Picking up the pieces: impression management in the retrospective attributional framing of accounting outcomes, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, no. 6, pp. 493-517.
- Alessandri, S. W. (2001) Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal* 6(4), 173–182.
- Aristoteles. (1997) *Retoriikka ja runousoppi*. Suomentanut: Hohti, P & Myllykoski, P. Gaudeamus, Helsinki.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002) *Maine: menestystekijä*. WSOY, Helsinki.
- Barton, J. (2005) To blame or not to blame: Analysts' reactions to external explanations for poor financial performance, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 39, no. 3, pp. 509-533.
- Bettman, J., & Weitz, B. (1983) Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 165–183.
- Brown, T. (2006) Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no. 2, pp. 99-106.
- Brønn, C. & Simcic, P. (2015) A Systems Approach to Understanding how Reputation Contributes to Competitive Advantage. *Corporate Reputation Review*, vol. 18 (2), pp. 69-86.
- Burr, V. (2003) *Social Constructionism*. 2nd ed. Routledge, New York & London.
- Creed, D., M. Scully and J. Austin (2002) Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science* 13/5: 475-496.

DIF (2019) Toimitusjohtaja on yrityksen kasvot mediassa. Directors' Institute Finland. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2020]. Saatavilla: <https://dif.fi/ajankohtaista/toimitusjohtaja-on-yrityksen-kasvot-mediassa/>

Donaldson, T. (1995) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 65.

Dowling, G. (2002) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford University Press Inc, New York.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975) Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18: 122-136.

Duhé, S.C. (2009) Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. corporate insider perspectives on reputation and the bottom line, *Public Relations Review*, vol. 35, no. 1, pp. 77-78.

Finanssivalvonta (2020) Liikkeeseenlaskijan tiedonantovelvollisuus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.3.2020]. Saatavilla: <https://www.finanssivalvonta.fi/paaomamarkkinat/liikkeeseenlaskijat-ja-sijoittajat/tiedonantovelvollisuus/>

Fombrun, C. J. (1996) *Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

Foucault, M. (1972) *Archaeology of Knowledge*. Routledge, London.

Gray, E.R., Balmer, J. M. T. (1998) *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, *Long range planning*, vol. 31, no. 5, pp. 695-702.

Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 1. p. Edita, Helsinki.

Hoikkala, T. 1990. Teun A. van Dijkin diskurssianalyysi. Teoksessa *Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi ja tulkinta*. Toimittanut Klaus Mäkelä. Gaudeamus, Helsinki.

Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social change*. Polity Press, Cambridge.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016) *Diskurssianalyysi : teorit, peruskäsitteet ja käyttö*, Vastapaino, Tampere.

Jørgensen, M. & Phillips, L. (2002) *Discourse analysis: As theory and method*. Thousand Oaks: SAGE, London.

Kakkuri-Knuuttila, M. & Kakkuri-Knuuttila, M. (1999) *Argumentti ja kritiikki : lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*. Gaudeamus, Helsinki.

Kaplan, S. E., Pourciau, S., & Reckers, P. M. J. (1990) An examination of the effect of the president's letter and stock advisory service information on financial decisions. *Behavioral Research in Accounting*, 2, 63–92

Kiriakidou, L. & Millward, L. (2000) Corporate identity: External reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal* 5(1), 49–58.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1. p. Vastapaino, Tampere.

Kujala, J. (2007) Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. *EJBO* [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.2.2020]. Saatavilla: [http://ejbo.jyu.fi/articles/0801\\_2.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0801_2.html)

Luoma-aho, V. (2005) Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. *Jyväskylä Studies in Humanities* 42, Jyväskylä University Printing House.

Martin, J., M. Scully and B. Levitt, (1990) Injustice and the legitimation of revolution: Damning the past, excusing the present, and neglecting the future. *Journal of Personality and Social Psychology* 2: 281-290.

Metsämuuronen, J. (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. p. International Methelp Oy, Helsinki.

Olins, W. (1990) *Marketing Guide: 15 - Corporate Identity, Marketing*, pp. 21.

Potter, J. & Wetherell, M. (1987) *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. Sage, London.

Potter, J. & Wetherell, M. (1998) *Discourse and Social Psychology*. Sage, London.

Repo, E. (2018) Tappiota tuli – mitä toimitusjohtaja sanoikaan. Directors' Institute Finland. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavilla: <https://dif.fi/blogit/jasenblogit/tappiota-tuli-mita-toimitusjohtaja-sanoikaan/>

Scott, W.R. (2008) *Institutions and organizations*. Sage Publications, Inc.



Suchman, M. C., (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches'. Academy of Management Review 20/3: 729–757.

Summa, Hilka (1995) Retoriikka ja argumentaatioanalyysi yhteiskuntatutkimuksessa. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla, 67–89. Toim. Jaakko Leskinen. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

van Dijk, T.A. (1990) Discourse & Society: A New Journal for a New Research Focus, Discourse & Society, vol. 1, no. 1, pp. 5-16.

Viljanen, M. (2019) Microsoft ohitti Applen maailman arvokkaimpana pörssiyhtiönä – sadan suurimman yhtiön arvo on nyt yli 21 000 miljardia. Talouselämä [verkkodokumentti]. 16.8.2019. [Viitattu 14.2.2020]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/microsoft-ohitti-applen-maailman-arvokkaimpana-porssiyhtiona-sadan-suurimman-yhtion-arvo-on-nyt-yli-21-000-miljardia/8bdca31e-973b-4993-a8eb-02b6e47024b5>

Wilkins, M. (1992) The Neglected Intangible Asset: The Influence of the Trade Mark on the Rise of the Modern Corporation, Business History 34 (Jan. 1992): 66–95.

## Liitteet

**Kuvio 2)** Solteq 2017 vuosikertomus

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/484933/wp-content/uploads/2018/02/793244.pdf>

**Esimerkki 1)** Digia 2011 vuosikertomus

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia_vuosikertomus_2011.pdf)

**Esimerkki 2)** Innofactor 2017 vuosikertomus

<https://www.innofactor.com/globalassets/documents/investor-page-documents/annual-reports/vuosikertomus-2017-web.pdf>

**Esimerkki 3)** Innofactor 2018 vuosikertomus

<https://www.innofactor.com/globalassets/documents/investor-page-documents/annual-reports/innofactor-oyjn-vuosikertomus-2018.pdf>

**Esimerkki 4)** Tectia 2011 vuosikertomus

<https://www.ssh.com/investors/exchange-releases-fi>

**Esimerkki 5)** Basware 2016 vuosikertomus

[https://investors.basware.com/~/\\_media/Files/B/Basware-IR/V2/documents/fin/reports/2017/basware-vuosikertomus-2016v2.pdf](https://investors.basware.com/~/_media/Files/B/Basware-IR/V2/documents/fin/reports/2017/basware-vuosikertomus-2016v2.pdf)

**Esimerkki 6)** Digia 2013 vuosikertomus

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia\\_vuosikertomus\\_2013.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia_vuosikertomus_2013.pdf)

**Esimerkki 7)** SSH Communications Security 2017 vuosikertomus

<https://www.ssh.com/investors/exchange-releases-fi>

**Esimerkki 8)** Digitalist Group 2017 vuosikertomus

<https://digitalist.global/talks/valahdyksia-ajasta-uusi-alku-digitalist-group-toimitusjohtajan-katsaus/>

**Esimerkki 9)** Nixu 2018 vuosikertomus

[https://www.nixu.com/sites/default/files/releases/files/Nixu\\_Vuosikertomus%202018\\_Vuosikatsaus.pdf](https://www.nixu.com/sites/default/files/releases/files/Nixu_Vuosikertomus%202018_Vuosikatsaus.pdf)

**Esimerkki 10)** Basware 2018 vuosikertomus

[https://investors.basware.com/~/\\_media/Files/B/Basware-IR-V2/documents/fi/reports/2018/basware-vuosikertomus-2018.pdf](https://investors.basware.com/~/_media/Files/B/Basware-IR-V2/documents/fi/reports/2018/basware-vuosikertomus-2018.pdf)

**Esimerkki 11)** Ixonos 2009 vuosikertomus

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digitalist/fin/vuosikertomukset/Ixonos\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digitalist/fin/vuosikertomukset/Ixonos_vuosikertomus_2009.pdf)

**Esimerkki 12)** Trainers' House 2010 vuosikertomus

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2010.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2010.pdf)

**Esimerkki 13)** Tecnotree 2011 vuosikertomus

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2011.pdf)

## Tutkimuksen aineisto

### **Basware 2016:**

<https://investors.basware.com/~//media/Files/B/Basware-IR-V2/documents/fi/reports/2017/basware-vuosikertomus-2016v2.pdf>

### **Basware 2017:**

<https://investors.basware.com/~//media/Files/B/Basware-IR-V2/documents/fi/reports/2018/basware-vuosikertomus-2017v2.pdf>

### **Basware 2018:**

<https://investors.basware.com/~//media/Files/B/Basware-IR-V2/documents/fi/reports/2018/basware-vuosikertomus-2018.pdf>

### **Bittium 2017:**

[https://vuosikertomus2017.bittium.com/bittium\\_vuonna\\_2017/toimitusjohtajan\\_katsaus](https://vuosikertomus2017.bittium.com/bittium_vuonna_2017/toimitusjohtajan_katsaus)

### **Digia 2009:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia_vuosikertomus_2009.pdf)

### **Digia 2011:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia_vuosikertomus_2011.pdf)

### **Digia 2013:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia\\_vuosikertomus\\_2013.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digia/fin/vuosikertomukset/Digia_vuosikertomus_2013.pdf)

### **Digitalist Group 2017:**

<https://digitalist.global/talks/valahdyksia-ajasta-uusi-alku-digitalist-group-toimitusjohtajan-katsaus/>

### **Digitalist Group 2018:**

<https://www.inderes.fi/fi/tiedotteet/digitalist-group-konsernin-tilinpaatostiedote-11-31122018>

**Elektrobit 2009:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Bittium/fin/vuosikertomukset/Elektrobit\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Bittium/fin/vuosikertomukset/Elektrobit_vuosikertomus_2009.pdf)

**Elektrobit 2010:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Bittium/fin/vuosikertomukset/Elektrobit\\_vuosikertomus\\_2010.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Bittium/fin/vuosikertomukset/Elektrobit_vuosikertomus_2010.pdf)

**Elektrobit 2011:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Bittium/fin/vuosikertomukset/Elektrobit\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Bittium/fin/vuosikertomukset/Elektrobit_vuosikertomus_2011.pdf)

**Innofactor 2017:**

<https://www.innofactor.com/globalassets/documents/investor-page-documents/annual-reports/vuosikertomus-2017-web.pdf>

**Innofactor 2018:**

<https://www.innofactor.com/globalassets/documents/investor-page-documents/annual-reports/innofactor-oyjn-vuosikertomus-2018.pdf>

**Ixonos 2009:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Digitalist/fin/vuosikertomukset/Ixonos\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Digitalist/fin/vuosikertomukset/Ixonos_vuosikertomus_2009.pdf)

**Ixonos 2012:**

[http://northeurope.blob.euroland.com/press-releases-attachments/278439/Ixonos\\_tilinp%C3%A4%C3%A4tostiedote\\_2012.pdf](http://northeurope.blob.euroland.com/press-releases-attachments/278439/Ixonos_tilinp%C3%A4%C3%A4tostiedote_2012.pdf)

**Ixonos 2013:**

[http://northeurope.blob.euroland.com/press-releases-attachments/451968/Ixonos%20tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stiedote%202013\\_FI.pdf](http://northeurope.blob.euroland.com/press-releases-attachments/451968/Ixonos%20tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stiedote%202013_FI.pdf)

**Ixonos 2014:**

<https://tools.euroland.com/tools/Pressreleases/GetPressRelease/?ID=3097990&lang=fi-FI&companycode=sf-tix&v=>

**Ixonos 2015:**

<https://www.globenewswire.com/news-release/2016/02/18/811705/0/fi/IXONOS-KONSERNIN-TILINP%C3%84%C3%84T%C3%96STIEDOTE-1-1-31-12-2015.html>

**Ixonos 2016:**

<https://www.globenewswire.com/news-release/2017/03/03/931177/0/fi/IXONOS-KONSERNIN-TILINP%C3%84%C3%84T%C3%96STIEDOTE-1-1-31-12-2016.html>

**Nixu 2016:**

[https://www.nixu.com/sites/default/files/2017-10/nixu-oyj\\_vuosikertomus\\_2016\\_desktop.pdf](https://www.nixu.com/sites/default/files/2017-10/nixu-oyj_vuosikertomus_2016_desktop.pdf)

**Nixu 2017:**

[https://www.nixu.com/sites/default/files/2018-03/Nixu\\_Vuosikatsaus\\_2017\\_web.pdf](https://www.nixu.com/sites/default/files/2018-03/Nixu_Vuosikatsaus_2017_web.pdf)

**Nixu 2018:**

[https://www.nixu.com/sites/default/files/releases/files/Nixu\\_Vuosikertomus%202018\\_Vuosikatsaus.pdf](https://www.nixu.com/sites/default/files/releases/files/Nixu_Vuosikertomus%202018_Vuosikatsaus.pdf)

**Nokia 2016:**

[https://www.nokia.com/system/files/files/nokia\\_ar16\\_full\\_report\\_finnish\\_3.pdf](https://www.nokia.com/system/files/files/nokia_ar16_full_report_finnish_3.pdf)

**Nokia 2017:**

[https://www.nokia.com/system/files/files/nokia\\_ar17\\_fi.pdf](https://www.nokia.com/system/files/files/nokia_ar17_fi.pdf)

**Nokia 2018:**

[https://www.nokia.com/system/files/2019-06/ec1042891\\_nokia\\_ar18\\_fi\\_1.pdf](https://www.nokia.com/system/files/2019-06/ec1042891_nokia_ar18_fi_1.pdf)

**Qt Group 2016:**

<https://qt-investors-uploads.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/Vuosikertomus-2016-Fin.pdf>

**Qt Group 2017:**

<https://qt-investors-uploads.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/Vuosikertomus-2017-Fin.pdf>

**Qt Group 2018:**

<https://qt-investors-uploads.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/Vuosikertomus-2018-Fin.pdf>

**Solteq 2010:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Solteq/fin/vuosikertomukset/Solteq\\_vuosikertomus\\_2010.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Solteq/fin/vuosikertomukset/Solteq_vuosikertomus_2010.pdf)

**Solteq 2017:**

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/484933/wp-content/uploads/2018/02/793244.pdf>

**SSH Communications Security (-09, -15, -16, -17):**

<https://www.ssh.com/investors/exchange-releases-fi>

**Tecnotree 2009:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2009.pdf)

**Tecnotree 2010:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2010.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2010.pdf)

**Tecnotree 2011:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2011.pdf)

**Tecnotree 2012:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2012.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2012.pdf)

**Tecnotree 2013:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2013.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2013.pdf)

**Tecnotree 2014:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2014.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2014.pdf)

**Tecnotree 2016:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2016.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2016.pdf)

**Tecnotree 2017:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2017.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2017.pdf)

**Tecnotree 2018:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree\\_vuosikertomus\\_2018.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Tecnotree/fin/vuosikertomukset/Tecnotree_vuosikertomus_2018.pdf)

**Tectia (-10, -11):**

<https://www.ssh.com/investors/exchange-releases-fi>

**Teleste 2017:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Teleste/fin/vuosikertomukset/Teleste\\_vuosikertomus\\_2017.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Teleste/fin/vuosikertomukset/Teleste_vuosikertomus_2017.pdf)

**Trainers' House 2009:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2009.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2009.pdf)

**Trainers' House 2010:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2010.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2010.pdf)

**Trainers' House 2011:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2011.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2011.pdf)

**Trainers' House 2012:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2012.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2012.pdf)

**Trainers' House 2013:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2013.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2013.pdf)



**Trainers' House 2014:**

[https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers\\_house/fin/vuosikertomukset/Trainers\\_house\\_vuosikertomus\\_2014.pdf](https://vuosikertomukset.net/resources/Trainers_house/fin/vuosikertomukset/Trainers_house_vuosikertomus_2014.pdf)