

Sijoittajasuhteiden funktio markkinatiedon tuottajana - strategisen johtamisen ja tietojohdamisen näkökulmat

Talouselämän viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Maija Honkanen
2013



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

SIJOITTAJASUHTEIDEN FUNKTIO MARKKINATIEDON TUOTTAJANA

Strategisen johtamisen ja tietojohdamisen
näkökulmat

Maisterin tutkinnon tutkielma

Maija Honkanen

Kevät 2013

Talouselämän viestintä

Tekijä Maija Honkanen

Työn nimi Sijoittajasuhteiden funktio markkinatiedon tuottajana – strategisen johtamisen ja tietojohdamisen näkökulmat

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Talouselämän viestintä

Työn ohjaaja(t) Pekka Pälli

Hyväksymisvuosi 2013

Sivumäärä 88

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena on selvittää, tuottaako sijoittajasuhdefunktio tietoa strategisen päätöksenteon tueksi sekä millaista merkitystä tällaisella tiedolla on. Sijoittajasuhdefunktio on kehittynyt kohti kaksisuuntaisuutta sijoittajien aktivoitumisen myötä, mutta saatava tieto on nähty pääasiassa palautteena yrityksen toiminnasta. Tutkielmassa kartoitetaan tarkemmin sijoittajasuhdefunktion tiedon luomisen prosesseja sekä tiedon laatua. Lisäksi selvitetään, millaista merkitystä sijoittajasuhdejohtajat ja talusjohtajat näkevät sijoittajasuhdefunktion tuottamalle tiedolle. Tutkimuksen pohjana on käytetty Nissenin, Kamelin ja Senguptan (2000) kehittämää tiedon elinkaarimallia.

Tutkimusta varten on haastateltu seitsemästä pörssiyrityksestä sekä sijoittajasuhdejohtaja että talusjohtaja. Yhdessä yrityksessä sama henkilö hoitaa samoja tehtäviä. Yhteensä haastatteluja on 13. Haastattelut on tehty aikavälillä marraskuu 2012 – helmikuu 2013. Tutkimuksessa sijoittajasuhdejohtajat nähdään tiedon tuottajina, prosessoijina ja välittäjinä ja talusjohtajat tiedon käyttäjinä. Tästä syystä haastateltavien kysymykset ovat olleet hieman toisistaan poikkeavat. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastattelua, jossa haastattelu perustuu teemakysymyksiin, joita syvennetään erinäisillä jatkokysymyksillä. Analyysimenetelmänä olen käyttänyt teorialähtöistä sisältöanalyysiä. Olen analysoinut haastateltavien vastauksia ja käsitellyt niitä tiedon johtamisen prosessimallin osa-alueiden mukaisesti.

Tulosten mukaan sijoittajasuhdefunktio tuottaa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Tämä rooli on lähinnä strategista päätöksentekoa tukeva, ei niinkään ohjaava. Sijoittajasuhdefunktion tuottamasta tiedosta voidaan erottaa kolme tärkeää osa-aluetta, jotka ovat sijoittajien palaute ja näkemykset, markkina- ja kilpailijatieto sekä analyytikoiden konsensusraporttien välitys ja tulkinta. Sijoittajat ja analyytikot ovat hyvin perehtyneitä markkinoihin, ja heidän näkemyksensä markkinoiden kehittymisestä koettiin tästä syystä tärkeäksi, koska tällaista tietoa on vaikea saada muualta. Lisäksi heiltä saa palautetta yrityksen suoriutumuksesta. Vaikka useassa yrityksessä kilpailija- ja markkinatietoa kerää *business intelligence* -osasto, nähtiin sijoittajasuhdefunktion rooli myös tärkeäksi tiedon tuotannossa, koska IR myös prosessoii ja analysoi kilpailija- ja markkinatietoa eri näkökulmasta. Analyttikkojen raportit ja muut selvitykset ovat tärkeitä, koska ne ovat valmiiksi prosessoituja tuotoksia sellaiselta taholta, joka on perehtynyt yrityksen toimialaan. Tiedon luomisen prosessit ovat kuitenkin hyvin epämuodollisia ja vaihtelivat paljon yrityksistä liittyen. Tiedon välitys suullisesti koettiin tärkeänä, sillä sijoittajasuhdefunktion tuottama strategisesti merkittävät tieto koettiin pääasiassa heikkoina signaaleina.

Avainsanat sijoittajasuhteet, kaksisuuntaiset sijoittajasuhteet, tietojohdaminen

Sisältö

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen motivaatio ja taustaa	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
1.3. Tutkimusmenetelmä	4
1.4. Keskeiset käsitteet	5
1.5. Tutkielman rakenne	6
2. Sijoittajasuhdetoiminta	7
2.1. IR-toiminnan elinkaari	8
2.2. Kaksisuuntaiset sijoittajasuhteet	10
2.3. Sijoittajasuhdetoiminta strategisena työkaluna	13
2.3.1. Strategisen markkinoinnin näkökulma	13
2.3.2. Strategisen johtamisen näkökulma	15
2.4. Sijoittajatapaamiset viestinnän kulmakivenä	16
2.4.1. Sijoittajatapaamisten osapuolet	17
2.4.2. Tapaamisten sisältö	19
3. Tieto yrityksen menestyksen lähteenä	21
3.1. Määrittelyjä ja luokittelua	22
3.2. Informaatiomarkkinat	26
3.3. Strategisten teemojen johtaminen ja heikot signaalit	28
3.4. Tiedon luominen	29
3.5. Tietojohtamisen elinkaarimalli	31
4. Tutkimuksen toteutus	33
4.1. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu	33
4.2. Haastattelukysymysten muotoilu	34

4.3. Aineiston kuvaus	37
4.4. Teorialähtöinen sisältöanalyysi	40
5. Tiedon luomisen prosessi IR-funktioissa	42
5.1. Tiedon rooli yrityksessä	42
5.1.1. Tiedon johtamisen järjestäminen	43
5.1.2. Tiedon strateginen merkitys.....	45
5.2. Tiedon luominen ja organisointi.....	46
5.2.1. Sijoittajatapaamiset	47
5.2.2. Sijoittajasuhdefunktion muu tuottama tieto.....	57
5.2.3. Sijoittajasuhteet ja business intelligence.....	60
5.3. Tiedon formalisointi	61
5.3.1. Sijoittajatapaamisten dokumentointi ja tallennus	61
5.3.2. Muun kerättävän tiedon formalisointi.....	62
5.4. Tiedon välittäminen.....	64
5.4.1. Tapaamisista saatava tieto	64
5.4.2. Muun tiedon välitys	67
5.5. Tiedon käyttö ja jalostaminen	68
6. Johtopäätökset.....	74
6.1. Tulosten esittely ja pohdintaa.....	74
6.2. Rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimukselle.....	79
7. Lähteet.....	81
LIITTEET	
Liite 1: Sijoittajasuhdejohtajan haastattelurunko	86
Liite 2: Talousjohtajan haastattelurunko	88

KUVIOT

Kuvio 1: Sijoittajasuhdetoiminnan kaksiulotteinen malli	12
Kuvio 2: Tiedon elinkaarimalli	32
Kuvio 3: IRO:n ja CEO:n roolit tiedon elinkaarimallissa	35
Kuvio 4: Sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto	69

TAULUKOT

Taulukko 1: Tiedon luomisen mallit	30
Taulukko 2: Haastateltujen yritykset toimialan, koon ja sijoittajasuhdefunktion koon mukaan.....	39

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen motivaatio ja taustaa

Sijoittajasuhdefunktio toimii yrityksen ja sijoittajien rajapinnalla. Perinteisesti sijoittajasuhdefunktion tehtävänä on nähty yrityksen esittelemisen sijoittajamarkkinoille (Roberts, Sanderson, Barker, Hendry, 2006, 285; Arvidsson 2012, 109). Tällaista näkemystä voidaan kutsua yksisuuntaiseksi sijoittajasuhteiksi. Sijoittajien aktivoitumisen myötä sijoittajat ovat kuitenkin alkaneet vaatia enemmän tietoa yrityksistä. Siinä missä aikaisemmin sijoittajasuhteiden tarkoitus on ollut pikemminkin sijoittajia tiedottava ja opettava, nyt vuorovaikutusta sijoittajien kanssa ja heiltä saatavaa palautetta pidetään tärkeänä. Muutos näkyy myös esimerkiksi NIRI:n (National Investor Relations Institute) sijoittajasuhteiden määritelmässä, johon vuonna 2003 lisättiin maininta sijoittajasuhteiden kaksisuuntaisesta luonteesta. Lisäksi sijoittajasuhteet nähdään koko ajan vahvemmin strategisena toimintona (Virtanen 2010, 277). Vastaavasti yritysten toimintaympäristö on monimutkaistunut ja muuttunut entistä hektisemmäksi.

Muutos kaksisuuntaisuuteen ja IR-funktion kasvava rooli markkinoiden palautekanavana ja yrityksen strategiaan vaikuttajana on ollut esillä sijoittajasuhdekirjallisuudessa (esim. Hockerts ja Moir 2004, Virtanen 2010). Ilmiö on kuitenkin vielä niin uusi, että kaksisuuntaisuuden prosesseihin ei ole tutkimuksessa perehdytty tarkemmin. Sijoittajasuhdetoiminta on ylipäätänsä tutkittu hyvin vähän (Laskin 2009), joten tämäkin vaikuttaa siihen, että kaksisuuntaisuuden ilmiötä ei ole tutkimuksessa käsitelty syvällisemmin. Tutkimuksessa ei ole esimerkiksi kiinnitetty huomiota siihen, minkä tyyppistä palautetta tai näkemyksiä sijoittajasuhdefunktio saa, tai miten tällaista informaatiovirtaa kontrolloidaan. Strateginen hyödynnettävyys puolestaan vaatii sen, että sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto siirtyy yrityksessä eteenpäin ylimmälle johdolle. Sijoittajasuhdefunktiolle on havaittu rooli tiedon

tuottajana ylimmälle johdolle (esim. Laskin 2009, 226), mutta tähän liittyviä prosesseja ei kirjallisuudessa ole tarkasteltu.

Sijoittajasuhdevastaavat tapaavat sijoittajia ja analyytikoita, jotka ovat usein hyvin perillä markkinatilanteesta, sen kehityksestä ja kilpailijoista. Tästä syystä voidaan olettaa, että sijoittajasuhdefunktion saama tieto on vahvasti sidonnaista toiminta- ja markkinaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Kiinnostavaa onkin se, minkälaista tietoa sijoittajasuhdefunktio saa, ja miten sitä tosiasiallisesti hyödynnetään. Ajankohtaiseksi ilmiön tekee sen, että yhteiskunta on entistä vahvemmin siirtymässä kohti tietoyhteiskuntaa, jossa tiedon merkitys on ensisijaisen tärkeä kilpailuetujen tuottamisessa. Esimerkiksi Nag ja Gioia (2012) ovat kuitenkin havainneet, että tiedon tärkeästä roolista huolimatta tutkimuksesta puuttuu näkökulma siihen, miten jotkut yritykset hankkivat tietoa tehokkaammin kuin toiset.

Tämä kirjallisuudesta kumpuava tutkimusaukko on todennettu myös käytännössä. Tutkimuksen toimeksiantajina ovat sijoittaja- ja talousviestinnän konsulttiyritys ServIR ja ohjelmisto- ja konsulttiyritys Funkton, joiden edustajat ovat omassa työssään kiinnittäneet huomiota sijoittajasuhdetoiminnan muuttumisen kaksisuuntaisemmaksi, ja kiinnostuneet siitä, miten tämä vaikuttaa yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Sijoittajasuhdefunktion roolin kartoittamisella voikin olla käytännön sovellutuksia ja se voi toisaalta auttaa yrityksiä ymmärtämään sijoittajasuhdetoiminnan mahdollisuuksia uudesta näkökulmasta.

Ylipäättänsä voidaan sanoa, että sijoittajasuhdekirjallisuus ja -tutkimus ei yksinään riitä kattamaan sijoittajasuhdefunktion tiedon hankinnan prosessointia. Tästä syystä olen tutkielmassani hyödyntänyt tietojohtamisen kirjallisuutta, joka keskittyy yrityksen informaationhankintaa ja yrityksessä liikkuvan tiedon johtamista. Tietojohtamisen näkökulma sopii aiheeseeni myös siitä syystä, että näkökulman mukaan tieto nähdään strategisena resurssina, joka voi luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua (esim. Nonaka ja Takeuchi 1995, 7; Davenport ja Prusak 1998, 12). Mielenkiinnon kohteena onkin ensisijaisesti sijoittajasuhdefunktiolta saatavan tiedon

strateginen hyödynnettävyys. Olen tutkielmassani käyttänyt Mark Nissenin, Magdu Kamelin ja Kishore Senguptan (2000) luomaa tiedon elinkaarimallia selittämään ja jäsentämään sijoittajasuhdefunktion ja johdon välillä tapahtuvaa tiedon luomisen prosessia.

Perehtyessäni sijoittajasuhdetoiminnan kirjallisuuteen huomasin myös sen, että suurin osa alan tutkimuksesta on Yhdysvalloista ja Keski-Euroopasta, joissa yritykset ovat kooltaan huomattavasti isompia ja sijoittajasuhdefunktioiden historia on paljon pidempi kuin Suomessa. Suomalaista tai pohjoismaista tutkimusta alalta ei ole tehty kovinkaan paljon, joten on myös mielenkiintoista tietää, millainen asema sijoittajasuhdefunktiolla on nimenomaan suomalaisissa pörssiyrityksissä.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tavoitteenani on tutkielmassani kartoittaa sijoittajasuhdefunktion roolia markkinatiedon tuottajana sekä selvittää, miten tällaista tietoa käytetään. Strategisen päätöksenteon tukeminen on tutkimuksessa (esim. Hockerts ja Moir 2004) havaittu yhdeksi sijoittajasuhdefunktion rooliksi ja nyt tarkoituksena on syventää tätä roolia ja tuoda esiin siihen liittyviä ilmiöitä ja prosesseja.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

Tuottaako sijoittajasuhdefunktio tietoa strategisen päätöksenteon tueksi?

Millaista merkitystä tällä tiedolla on?

Tutkimuskysymykseni kumpuavat ensisijaisesti sijoittajasuhdetoiminnan kirjallisuudessa havaitusta tutkimusaukosta. Tarkoituksena on kartoittaa laaja-alaisesti sijoittajasuhdefunktion rooliin tiedon luojana liittyviä tekijöitä. Sijoittajasuhdekirjallisuus ei kuitenkaan sellaisenaan riitä kattamaan täysin sellaista laajamittaista tiedon luomisen prosessia, jota tutkielmassa yritetään ymmärtää. Tästä syystä olen hyödyntänyt tietojohtamisen kirjallisuutta tietoon liittyvien prosessien ymmärtämiseksi.

Olen tutkielmassani nostanut sijoittajatapaamiset pääasialliseksi vuorovaikutuskanavaksi sijoittajien ja yritysten välille, koska kasvokkaiset tapaamiset on tutkimuksissa nostettu tärkeimmäksi sijoittajasuhdetoiminnan kanavaksi (Marston 2008, 33). Näin ollen sijoittajasuhteiden kohderyhmistä tarkastelun kohteeksi on nostettu pääasiassa ne tahot, jotka osallistuvat sijoittajatapaamisiin, eli institutionaaliset sijoittajat sekä osto- ja myyntianalyttikot (Roberts ym. 2006, 279). Muut sidosryhmät tulevat esille siinä määrin kuin mitä haastateltavat kertovat niiden tärkeydestä. Tutkimuksen kannalta kuitenkin kaikki sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto on kiinnostavaa, joten tapaamisten lisäksi tutkimuksessa on käsitelty myös muita sijoittajasuhdefunktioiden käyttämiä kanavia tiedon hankinnassa. Tutkielman aiheen kannalta kiinnostavaa on erityisesti yrityksen ulkopuolelta tuleva tieto, eli erityisesti markkinatieto. Yrityksen sisäinen tiedon näkökulma on tästä syystä jätetty pois. Tiedon merkityksellisyyttä on kartoitettu ensisijaisesti ylimmän johdon näkökulmasta, sillä strateginen päätöksenteko on heidän vastuullaan (Virtanen 2010).

1.3. Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani perustuu laadulliseen tutkimukseen ja varsinaisen tutkimusmenetelmäni on haastattelututkimus. Olen haastatellut seitsemästä suomalaisesta pörssiyrityksestä sekä sijoittajasuhdejohtajan (IRO) sekä tahon, jolle tämä raportoi, yhteensä 13 henkilöä. Kaikkien yritysten tapauksessa vastaava henkilö on ollut talousjohtaja. Yhden yrityksen tapauksessa talousjohtaja oli myös sijoittajasuhdeista vastaava. Haastattelut on toteutettu aikavälillä marraskuu 2012 - helmikuu 2013 siten, että ensin yrityksestä on haastateltu sijoittajasuhdejohtaja ja tämän jälkeen erikseen talousjohtaja. Haastattelut ovat muodoltaan teemahaastatteluita. Teemahaastattelu on valittu menetelmäksi, koska se tarjoaa mahdollisuuden kartoittaa uutta ilmiötä. Haastattelut on litteroitu aineiston käsiteltävyyden helpottamiseksi.

Analysointimenetelmäksi on valikoitunut teoriaohjaava sisältöanalyysi (Tuomi ja Sarajarvi 2009, 96). Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa

analysoidaan teoriaan tai tutkimukseen perustuvan mallin tai tiedon avulla. Tutkielmassani analyysia ohjaavana mallina on Nissenin, Kamelin ja Senguptan (2000) tiedon elinkaarimalli, joka pitää sisällään kuusi tiedon luomisen vaihetta.

Aineisto on kuitenkin sen verran rajoitettu, että yleistettäviä tuloksia tutkimuksen perusteella ei voida antaa. Sen sijaan keskeistä on kuvata sijoittajasuhdefunktion tiedon luomisen prosessia, sillä se auttaa ymmärtämään sijoittajasuhdetoiminnan kaksisuuntaista luonnetta ja tarjoaa mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

1.4. Keskeiset käsitteet

Sijoittajatoiminnosta yrityksessä puhutaan Suomessa joko sijoittajaviestintänä tai sijoittajasuhteina. Alun perin englanninkielinen termi *investor relations* kääntyy sananmukaisesti jälkimmäiselle termille. Koska tutkielmassani korostetaan sijoittajatoiminnon kaksisuuntaisuutta, käytän termiä *sijoittajasuhteet* sekä lyhennettä IR. Sijoittajasuhdetoimintaa ja sen määritelmiä esitellään tarkemmin luvussa 2.

Sijoittajilla viitataan tässä tutkielmassa ensisijaisesti institutionaalisiin sijoittajiin, joita ovat esimerkiksi eläke- ja vakuutusyhtiöt, pankit ja sijoitusrahastot. Syynä tähän on se, että sijoittajasuhdefunktio on harvemmin tekemisissä suoraan yksityissijoittajien kanssa. Yksityissijoittajista puhuttaessa viitataan erityisesti yksityissijoittajiin.

Tietojohtamisen käsite on laaja ja sillä viitataan yleisesti koko organisaation kattavia tiedon keräämisen, tallentamisen ja hallinnan prosesseja (Hameed, 2004, sit. Herschel ja Jones 2005, 45). Tietojohtamiseen yhdistetään usein myös järjestelmätutkimus, mutta tässä tutkielmassa se on erotettu erilliseksi tutkimussuunnaksi. Tutkielmassani keskitytään tietojohtamiseen tiedon johtamisen prosessinäkökulmasta ja tieto nähdään luonteeltaan sosiaalisesti rakentuvana (Nonaka ja Takeuchi 1995). Tarkempia määritelmiä tietoon ja tietojohtamiseen on esitelty luvussa 3.1.

1.5. Tutkielman rakenne

Johdantoa seuraavassa toisessa luvussa esittelen sijoittajasuhdetoimintaa ja siihen liittyvää kirjallisuutta. Esittelen sijoittajasuhdefunktion kehittymistä ja sen nykypäivän haasteista. Keskityn erityisesti sijoittajasuhdetoiminnan strategiseen rooliin sekä sen kaksisuuntaiseen luonteeseen. Tähän liittyen esittelen sijoittajatapaamiset tärkeänä osana sijoittajasuhdetoiminnan suhdejohtamisen luonnetta.

Kolmannessa luvussa esittelen tietojohtamisen kirjallisuutta ja perustelen tiedon merkitystä yrityksen menestystekijänä. Esittelen informaatiomarkkinoiden käsitteen, jolla kuvataan sitä, miten sijoittajat, analyytikot ja yritykset tarjoavat, kysyvät ja vaihtavat markkinatietoa. Tämän jälkeen esittelen strategisten teemojen johtamista ja heikkojen signaalien merkitystä yrityksen toiminnan suunnittelussa. Tämän pohjalta käsittelen tiedon luomista yrityksissä ja esittelen Nissen ym:n (2000) tiedon elinkaarimallin, jota käytän pohjana myös analysoinnissa.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen toteuttamista ja kerron tarkemmin tutkimus- ja analysointimenetelmistä sekä aineistosta. Viidennessä luvussa kartoitan aineistoni avulla empiirisesti sijoittajasuhdefunktion tiedon tuottamisen prosesseja sekä tiedon merkitystä. Kuudennessa luvussa esittelen ja arvioin tutkimukseni johtopäätöksiä ja lopuksi esittelen aiheita jatkotutkimukselle.

2. Sijoittajasuhdetoiminta

National Investor Relations Institutun määrittelemänä sijoittajasuhteet ovat strategisen johtamisen osa-alue, jossa yhdistyvät rahoituksen, viestinnän, markkinoinnin ja lainsäädännön näkökulmat, ja jonka tarkoituksena on mahdollistaa tehokas, kaksisuuntainen viestintä yrityksen, rahoitusyhteisön ja muiden yrityksen osakkeiden arvostukseen vaikuttavien tahojen välillä (NIRI 2012). Maininta sijoittajasuhteiden kaksisuuntaisesta luonteesta on lisätty määritelmään vasta vuonna 2003. Lisäys on kuitenkin olennainen, sillä nykyisin sijoittajasuhdetoiminnan yhtenä keskeisimpänä tehtävänä voidaan nähdä markkinoiden viestien välittäminen yhtiön johdolle ja hallitukselle (Virtanen 2010, 116; Laskin 2009, 226). Ennen tätä sijoittajasuhteet määriteltiin funktioksi, joka informaatiovirran hallinnan kautta pyrkii maksimoimaan yrityksen suhteellista arvoa (National Investor Relations Institute, sit. Hockerts ym. 2004). Tämän yksisuuntaisemman näkemyksen mukaan sijoittajasuhdefunktion tehtävänä on ollut tiedottaminen ja sijoittajamarkkinoiden opettaminen (Virtanen 2010). Kaksisuuntaisuus ei ole kuitenkaan syrjäyttänyt sijoittajasuhdetoiminnan merkitystä tiedonlähteenä sijoittajille, vaan sen rooli osakkeen oikean arvon määrittämisessä ja markkinalikviditeetin lisäämisessä nähdään edelleen tärkeänä ja keskeisenä tehtävänä (Marston 2008, 45).

Sijoittajasuhdetoiminnan lähtökohtana on jatkuva ja säännöllinen tiedonantovelvollisuus. Ensimmäinen tarkoittaa velvollisuutta julkistaa viivytyksettä kaikki arvopaperin arvoon vaikuttavat olennaiset tekijät (Mars ym. 2000, 70). Jälkimmäisen piiriin kuuluu ensisijaisesti yrityksen tuloskehitykseen liittyvä tiedotusvelvollisuus, johon kuuluvat esimerkiksi pörssitiedotteiden, osavuositilauksien ja tilinpäätösten laatimiseen ja julkistamiseen liittyvät seikat (mts. 59). Sijoittajasuhteiden hoitaminen vaatii yhteistyötä monelta eri vastuualueelta, kuten viestinnältä, rahoitukselta, talousosastolta, lakiosastolta, johtoryhmältä ja toimitusjohtajalta (Mars ym. 2000, 129). Viestintä avainsijoittajayhteisön kanssa on vaativa rooli ja eri yritykset järjestävät sijoittajasuhdetoimintansa eri tavalla (Dolphin 2004, 39). Sijoittajasuhdefunktion asema yrityksissä ei

ole kuitenkin vakiintunut ja usein funktio on sijoitettu joko osaksi viestintäosastoa tai sitten talousosastoa (Virtanen 2010, 114–115). Myös sijoittajasuhdefunktion arvostus riippuu yrityksestä ja yleisesti ottaen suuremmat yritykset pitävät sijoittajasuhdefunktiota tärkeämpänä kuin pienet yritykset (Marston 2008, 46).

Sijoittajasuhteiden harjoittamiseen ja tiedon tarjoamiseen vaikuttaa myös yrityksen tiedonantopolitiikka (*disclosure policy*) ja sijoittajasuhdestrategia. Näillä määritellään esimerkiksi sijoittajaviestinnän tavoitteet, vastuuhenkilöt, käytännöt sijoittajatapaamisten suhteen, sisäpiiriasiat ja toiminta erikoistilanteissa (Mars ym. 2000, 138–140). Sijoittajasuhteiden kohdeyleisöksi voidaan puolestaan määritellä ne tahot, joiden toimilla on suora yhteys yhtiön pörssikurssiin (Mars ym. 2000, 93). Näitä ovat institutionaaliset sijoittajat, yksityissijoittajat, sijoitusanalyytikot, media, henkilöstä ja muut kohderyhmät, kuten asiakkaat ja tavarantoimittajat (mts. 94–104).

2.1. IR-toiminnan elinkaari

Sijoittajasuhdetoiminnan voidaan katsoa saaneen alkunsa Yhdysvalloista noin 1950-luvulla. Suomessa järjestelmällinen sijoittajasuhdetoiminta on alkanut vasta noin 1980-luvulla (Virtanen, 2010, 19). Alun perin sijoittajasuhdetoiminta oli usein suhdetoimintaosaston (PR) vastuulla, sillä talousosastolta puuttui ymmärrys viestinnästä ja viestintäosastolla taas taloudesta (Mars ym. 2000, 15). Sijoittajasuhteet ovat kuitenkin erottautuneet suhdetoimintaosastosta, koska niiden koettiin olevan enemmän kuin pelkkää yrityksen promootiota (Mars ym. 2000, 11). Sijoittajasuhdetoiminta on pikkuhiljaa kehittynyt omaksi viestinnälliseksi erityisalueekseen, jota ohjaa vahvasti arvopaperimarkkinalaki sekä siihen liittyvät EU-direktiivit (Virtanen 2010, 31). Sijoittajasuhdetoiminta on kuitenkin kytkeytynyt moneen eri osaamisen alaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että sijoittajasuhdetoiminnasta löytyy tutkimusta niin yritysviestinnän, laskentatoimen kuin markkinoinninkin alaisuudesta. Toisaalta kansainvälisesti on tullut ilmi, että sijoittajasuhdetoiminta on hioutunut yhä

tiivimmäksi osaksi talousosastoa, ja sijoittajasuhdevastaavien liiketoimintaymmärrys on noussut yhä keskeisemmäksi (Laskin 2009, 224).

Viime vuosikymmenten aikana sijoittajasuhdetoimintaan ovat vaikuttaneet pääomamarkkinoiden voimakas kasvu, globalisaatio, lainsäädännön ja valvonnan voimakas kehitys sekä tietoyhteiskunnan murros (Mars ym. 2000, 15). Sijoittajien vaihtoehdot sijoituskohteiden suhteen ovat kasvaneet merkittävästi, joten vastavuoroisesti myös kilpailu sijoittajista on kovempaa kuin aikaisemmin (mts. 202). Informaatioteknologian kehittyminen on tuonut runsaasti etuja, kun tieto on saatavissa Internetin välityksellä entistä nopeammin ja kattavammin. Tiedon saatavuuden kautta sijoittajat ovat tulleet entistä asiantuntevimmiksi, mikä on puolestaan aiheuttanut sen, että sijoittajat myös vaativat enemmän tietoa yrityksestä. Ilmiötä kutsutaan sijoittajien aktivoitumiseksi, ja se on vaikuttanut merkittävästi siihen, että yritykset ovat ruvenneet tarjoamaan enemmän tietoa kuin vain mitä laki vaatii (Mars ym. 2000, 208). Myös Suomessa sijoittajasuhdetoiminta on nopeasti saavuttanut korkean tason ja omaksunut alan trendit, varsinkin suhdetoiminnallisen näkökulman (Tuominen 1997, 52).

Informaatioteknologian kehitymisellä ja varsinkin Internetin käytön yleistymisellä on positiivisia vaikutuksia myös yrityksen kannalta (Kuperman 2000, 147). Internet ei ole varsinaisesti muuttanut sijoittajasuhdetoiminnan muotoa vaan se tarjoaa lisätyökalun IR:n hoitamiseen (mas. 155–156). Sen sijaan sijoittajasuhdetoiminnan perusasioihin, eli viestijöihin, viestien sisältöön tai markkinoihin Internet ei ole vaikuttanut (mas. 156). Internetin käyttö on auttanut yksisuuntaisessa viestinnässä yrityksiä saavuttamaan useampia kohderyhmiä pienemmällä vaivalla ja vähemmällä panoksella. Lisäksi julkaiseminen on nopeampaa ja kustannustehokkaampaa (Kuperman 2000, 156). Internet on tärkeä viestintäväline ensisijaisesti yksityissijoittajille, jotka saavat tietonsa pääasiassa sanomalehdistä, televisiosta ja internetistä (Virtanen 2010, 78). Kaksisuuntaisessa viestinnässä Internetin käyttö on auttanut parantamaan viestinnän laatua ja kustannustehokkuutta (Kuperman 2000, 156). Lisäksi Internet on mahdollistanut helposti saavutettavan informaatioarkiston (Mars

ym. 166). Tiedon suuri määrä on lisännyt viestintää yrityksen ja sijoittajamarkkinoiden välillä merkittävästi (Arvidsson 2012, 109).

Toinen yleinen trendi on ollut sijoittajien kasvanut kiinnostus yritysvastuuseen varsinkin sijoituskriteerinä. Tietyt rahastot ovat keskittyneet sijoittamaan eettisesti tai vastuullisesti toimiviin yrityksiin, mikä vaatii vastuullisuudesta viestimistä myös yrityksen puolelta. Mielenkiintoista on kuitenkin huomata, että käytännössä sijoittajat ovat melko vähän kiinnostuneita sosiaalisesta vastuusta ja ympäristövastuusta, ja esimerkiksi sijoittajatapaamisissa näistä keskustellaan melko vähän (Hockerts ja Moir 2004, 85; Marston 2008, 38). Ympäristö- ja vastuuraportoinnista on kuitenkin tullut kiinteä osa yritysten toimintaa.

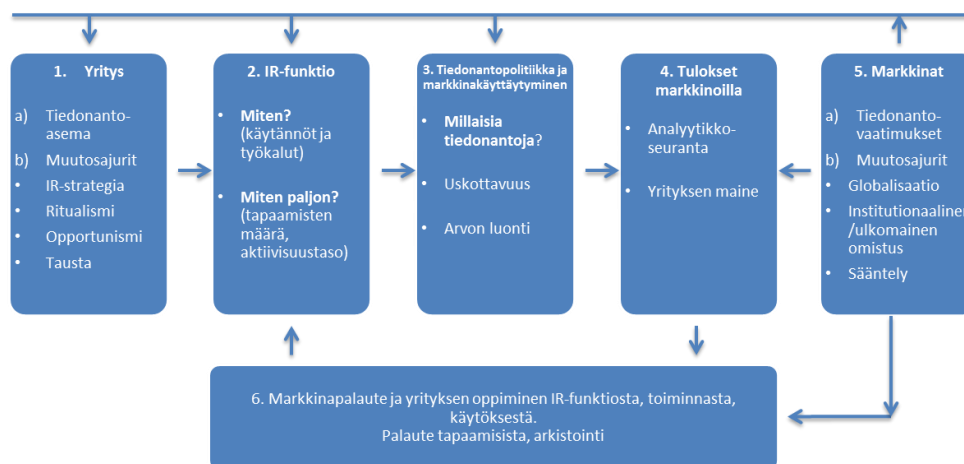
2.2. Kaksisuuntaiset sijoittajasuhteet

Sijoittajasuhdetoiminta nähdään usein prosessina, jossa yrityksen johto tarjoaa analyytikoille ja sijoittajille informaatiota yrityksestä. Esimerkiksi Susanne Arvidsson (2012, 100) kuvailee viestintäprosessia osakemarkkinoilla informaatiovirraksi, jossa informaatio virtaa yritykseltä analyytikkojen kautta sijoittajille. Jo 1980-luvulla tutkijat Grunig ja Hunt ovat kuitenkin tunnustaneet, etteivät sijoittajasuhteet ole pelkästään yksisuuntaisia, vaan ne voidaan nähdä myös kaksisuuntaisina (sit. Kuperman 2000, 148). Tällöin sijoittajasuhdefunktion rooli ei ole vain tiedottava vaan se toimii yrityksen ja markkinoiden välisenä tulkkina (Virtanen 2010, 121). Näin ollen sillä voidaan nähdä olevan tärkeä strateginen rooli, jossa se vaikuttaa sekä yritykseen että sijoittajiin (Dolphin 2003, 32). Siinä missä yksisuuntaisen näkökulman valossa sijoittajasuhteet tarkoittavat tiedottamista, kaksisuuntaisen näkökulman mukaan sijoittajasuhteet ovat nimensä mukaisesti vuorovaikutuksellista suhdejohtamista (Hockerts ja Moir 2004, 85; Mars ym. 2000, 186).

Kaksisuuntaisen roolin yleistymiseen ovat vaikuttaneet mm. edellisessä luvussa esitellyt toimintaympäristön muutokset, kuten globalisaatio ja tietoyhteiskunnan murros. Sijoittajien osalta tämä tarkoittaa sitä, että institutionaalisten sijoittajien osuus on kasvanut, minkä myötä heille on

noussut tarve haastaa johdon näkemyksiä (Dolphin 2003, 30). Erityisesti Suomessa ulkomaalaisomistuksen kasvu 1990-luvulla toi mukanaan sekä analyytikkojen että sijoittajien kasvaneet tiedonsaantivelvollisuudet ja toisaalta myös kasvavan kiinnostuksen yrityksen toimintaa liittyvää tietoa kohtaan (Mars ym. 2000, 21).

Claire Marston (2008) on kuvannut sijoittajasuhdetoiminnan prosessia kaksiulotteisella mallilla, jonka hän on koonnut sijoittajasuhdetoiminnan kirjallisuuden perusteella. Malli on merkittävä myös siksi, että se on yksi harvoja tapoja, jolla sijoittajasuhdetoiminnan prosessia on ylipäättänsä tutkimuksessa kuvattu (Marston 2008, 45). Marston esittelee kuusi sijoittajasuhdeprosessissa esiintyvää osa-alueita. Prosessin alussa nähdään yritys, jonka lähtökohdat ja näkemykset vaikuttavat IR-strategian muodostamiseen. Toisena osa-alueena on IR-funktio, joka määrittelee varsinaiset sijoittajasuhdetoiminnan aktiviteetit, kuten siihen liittyvät käytännöt ja työkalut. Kolmas osa-alue on tiedonantopolitiikka ja markkinakäyttäytyminen, joka määrittää IR-toiminnan tavoitteet ja rajoitukset. Tiedonantopolitiikka määrittää sen, miten yritys menettelee viestiessään tiedonantovelvollisuutensa piiriin liittyvistä asioista (Virtanen 2010, 111). Tiedonantopolitiikan sisältö on kuitenkin yrityskohtainen, ja määrittää myös sitä, mitä asioita yritys voi kommentoida ja millä tavalla. Tällaisiin asioihin kuuluu esimerkiksi se, miten ja missä määrin tulevaisuuden näkymiä voidaan kuvata. Avoimella tiedonantopolitiikalla on nähty olevan vaikutusta osakkeiden kysynnän kasvuun, alhaisempaan riskipreemioon ja alhaisempaan oman pääoman kustannukseen (Laskin 2009, 2007). Lisäksi avoin tiedonantopolitiikka kasvattaa myös vastavuoroisuutta ja lisää näin ollen kaksisuuntaisuutta (Useem 1996, 26). Tiedonantopolitiikan taustalla vaikuttavia tavoitteita voivat olla esimerkiksi uskottavuus ja arvon luonti yritykselle (Marston 2008, 23).



Kuvio 1: Sijoittajasuhdetoiminnan kaksisuolteinen malli. Marston (2008)

Nämä kolme vaikuttavat siihen, millaiset ovat sijoittajasuhdetoiminnan tulokset markkinoilla. Tätä voidaan tarkastella analytikkoseurannan kasvamisen ja yrityksen maineen kautta. Prosessin toisessa päässä nähdään yritysmarkkinat, joita ohjaavat vaatimukset tiedonsaannista sekä erilaiset sijoittajamarkkinoiden muutokset, kuten globalisaatio. Malli myös tuo ilmi sen, että markkinat eivät vaikuta pelkästään sijoittajasuhdetoiminnan vastaanottamiseen, vaan markkinat vaikuttavat suoraan yritykseen IR-funktion kautta. Markkinoilta saatava palaute prosessoidaan yrityksessä, jolloin yritys oppii lisää markkinoista. (Marston 2008)

Marstonin mallin hyvä puoli on se, että se esittää kattavasti erilaisia IR-toimintaan liittyviä osa-alueita ja osoittaa sen, miten kaksisuuntaisuus toteutuu markkinoiden ja yrityksen välillä. Toisaalta malli on luonteeltaan hyvin yleisluontoinen, eikä perehdy tarkemmin kaksisuuntaisuuden prosesseihin.

Jerome C. Kuperman on (2000) tutkimuksessaan todennut, että kaksisuuntaiset viestintäkanavat sijoittajasuhdetoiminnassa koetaan paljon rikkaammiksi kuin yksisuuntaiset. Rikkaus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että siirtyvä informaatio voi muuttaa vastaanottajan ymmärrystä jonkin asian suhteen. Näin ollen rikkaat kanavat antavat yritykselle mahdollisuuden merkityksellisen tulkinnan antamiseen sijoittajasuhdeaktiviteeteissa. Rikkaiden kanavien huono puoli on se, että ne ovat kalliita ja vaativat paljon

aikaa vieviä aktiviteettejä. Esimerkiksi sijoittajatapaamiset ovat hyvä esimerkki tästä. Erityyppiselle viestinnälle on kuitenkin tarkoituksensa, eikä voida sanoa yksisuuntaisen viestinnän olevan huonompi asia kuin kaksisuuntaisuus. Siinä missä yksisuuntainen viestintä keskittyy tiedon levittämiseen, kaksisuuntainen viestintä keskittyy dialogiin ja suhteen rakentamiseen. (Kuperman 2000, 153–155)

Kaksisuuntaisella sijoittajasuhdetoiminnalla voidaan nähdä olevan myös strategista merkitystä. Markkinoiden tulkitseminen ja luotaaminen onkin tärkeää, jotta sijoittajasuhdefunktio pystyy säilyttämään kilpailukykyänsä. Markkinoita tutkimalla ja kuuntelemalla voidaan saavuttaa informaatiota siitä, miten yritys nähdään sijoituskohteena toisiin yrityksiin verrattuna ja miten sijoittajasuhdefunktio voisi jatkossa parantaa toimintaansa (Virtanen 2010, 29). Sijoittajien palautetta kuuntelemalla yritys voi korjata viestiään sijoittajille, mikäli näiden odotukset eivät kohtaa yrityksen omaa käsitystä (Mars ym. 2000, 37). Toisaalta yritys voi saada sijoittajilta ja analyytikoilta strategisesti merkittävää informaatiota, kuten kilpailijoihin, toimialaan tai yleisesti talouteen liittyvää tietoa (Virtanen 2010, 29-30).

2.3. Sijoittajasuhdetoiminta strategisena työkaluna

Sijoittajasuhdetoiminta on kehittynyt strategisempaan suuntaan. Yksi syy tähän on se, että yrityksille on entistä tärkeämpää se, että sijoittajat ymmärtävät yrityksen toimintaa ja strategiaa (Dolphin 2003, 30). Sijoittajasuhdetoiminnan strateginen rooli on nähty pääasiassa kahdesta eri näkökulmasta: strategisen markkinoinnin näkökulmasta ja strategiseen päätöksentekoon osallistumisen näkökulmasta. Erikseen voidaan puhua lisäksi sijoittajasuhdestrategiasta, jolla tarkoitetaan sitä, miten yritys hoitaa sijoittajasuhteitansa (Virtanen 2010, 106-107). Tutkielmani näkökulmasta sijoittajasuhteiden rooli osana strategista päätöksentekoa on ensisijainen tarkastelukulma.

2.3.1. Strategisen markkinoinnin näkökulma

Tutkimuksessa sijoittajasuhdetoiminta on nähty strategisena toimintona ensisijaisesti markkinoinnin kannalta (Dolphin ja Fan 2000; Mars ym.

2000). Esimerkiksi Richard R. Dolphin (2004, 26) on määritellyt sijoittajasuhdetoiminnan tarkoittavan jatkuvia, suunniteltuja, tarkoituksellisia ja kestäviä markkinointiaktiviteetteja, jotka identifioivat, vakiinnuttavat, ylläpitävät ja tehostavat lyhyen ja pitkän aikavälin suhteita yrityksen, sen mahdollisten ja nykyisten sijoittajien sekä analyytikoiden ja eri intressiryhmien välillä. Tämän lähestymistavan mukaan sijoittajasuhdevastaavat voidaan nähdä suhdejohtajina yrityksen ja sijoittajamarkkinoiden välillä (Hockerts ja Moir 2004, 94). Richard R. Dolphin ja Ying Fan (2000) kutsuvat sijoittajasuhdetoimintaa myös taloudelliseksi suhdetoiminnaksi ja näkevät sen vaativan viestinnällisiä erityistaitoja (mas. 103). Suhdetoiminnan edellytyksenä on luottamus, joka edellyttää yritykseltä avointa ja johdonmukaista viestintää (Virtanen 2010, 25).

Strategisen markkinoinnin näkökulmasta sijoittajasuhdetoiminnan tärkein tehtävä on kasvattaa yrityksen markkina-arvoa (Bushee ja Miller 2012, 874). Näin ollen uusien analyytikoiden houkuttelu ja laaja mediajulkisuus ovat tärkeitä tekijöitä sijoittajasuhdetoiminnan strategiassa (mas. 875). Tunnettuuden lisäämisellä sijoittajasuhteiden kautta voidaan myös esimerkiksi helpottaa vieraan pääoman saatavuutta ja parantaa yrityksen asemaa myös rekrytointimarkkinoilla (Mars ym. 2000, 47). Yritys pukee sijoitustarinaksi ne olennaiset asiat, joilla sijoittajille tuodaan esille yrityksen liiketoimintaa, strategiaa ja visiota (Virtanen 2010, 23). Tämän sijoitustarinan avulla yritystä markkinoidaan sekä potentiaalisille että olemassa oleville sijoittajille sijoituskohteeksi. Tärkeää ei ole vain houkuttella uusia sijoittajia, vaan myös ylläpitää ja kehittää olemassa olevia sijoittajasuhteita (Tuominen 1997, 48). Myös Richard R. Dolphin (2003, 40) näkee sijoittajasuhdetoiminnan tärkeäksi myös siltä kannalta, että se auttaa yritystä voittamaan sijoittajien hyväksynnän yrityksen strategialle. Sijoittajaviestinnällä onkin tärkeä rooli myös yrityksen maineen hallinnan kannalta (Mars ym. 2000, 193). Marjatta Virtanen (2010, 30) kuvailee tätä roolia seuraavasti: ”*Mikäli kaksi yritystä numeroiden valossa näyttävät samanlaisilta sijoituskohteilta, IR on se, mikä tekee eron yhtiöiden välille*”.

Strategisen markkinoinnin näkökulmassa korostuu myös viestinnän kaksisuuntaisuus. Ryderin ja Regesterin (1989) mukaan sijoittajasuhteiden kautta luodaan läheisiä suhteita sijoittajiin, mitä kautta voidaan kehittää osakkeenomistajia tyydyttäviä strategioita (sit. Dolphin 2004, 34). Sijoittajapalautteen avulla yritys voi myös korjata sijoitustarinaansa ja viestintäänsä, mikäli sijoittajien odotukset eivät vastaa yrityksen omaa näkemystä (Mars ym. 2000, 37).

2.3.2. Strategisen johtamisen näkökulma

Sijoittajasuhdetoiminto voidaan nähdä myös strategisen päätöksenteon tukena (Hockerts ja Moir 2004). Tätä näkökulmaa on tutkittu vähemmän, mutta kirjallisuudesta löytyy silti viitteitä sijoittajasuhteiden asemaan strategisen päätöksenteon apuna.

Strategisen päätöksenteon normatiivisen mallin mukaan johto tutkii yrityksen ulkopuolista ympäristöä sekä sisäisiä olosuhteita, ja käyttämällä näiden pohjalta johdettuja päätöskriteereitä muotoilee strategian (Hitt ja Tyler 1991, 327). Sijoittajasuhdefunktion strateginen rooli voidaan nähdä siinä, että sillä on mahdollisuus puhua sijoittajien ja markkinoiden äänellä mutta liiketoiminnan näkökulmasta (Roberts ym. 2006, 288). Roberts ym. kuitenkin toteavat tutkimuksessaan, että sijoittajilta saatu tieto ei välttämättä radikaalisti vaikuta yrityksen strategiaan, mutta että se ohjaa ylimmän johdon ajattelua siitä, mitkä asiat ovat mahdollisia ja mitkä eivät (mas. 288). Tämä on tärkeää siitä syystä, että markkinoiden tunteminen ja sen muutoksiin reagointi kilpailijoita nopeammin voi olla yritykselle vahva strateginen kilpailuetu (Loon Hoe 2008, 241). Esimerkiksi analyyttikko- ja sijoittajatapaamisissa saatava tieto voi auttaa yritystä ennakoimaan tulevia markkinatrendejä (Useem 1996, 26).

Sijoittajasuhdetoiminnan strateginen rooli on huomioitu myös The Bank of New York Mellonin kansainvälisessä sijoittajasuhdetutkimuksessa. Vuonna 2012 tehdyn tutkimuksen (The Bank of New York Mellon, 27.2.2013) mukaan osallistuminen strategiseen päätöksentekoon on mainittu viidenneksi tärkeimmäksi sijoittajasuhdefunktion tehtäväksi. Tärkeimmäksi

oli nostettu olennaisen tiedon julkistaminen tehokkaalla tavalla. Strategisen osallistumisen rooli on kuitenkin menettänyt merkitystään verrattuna vastaavaan tutkimukseen vuodelta 2009, jolloin strategiseen päätöksentekoon osallistuminen on ollut tärkeysjärjestyksessä toisena. Sijoittajatiedon välittäminen johdolle on nähty tärkeänä myös esimerkiksi Claire Marstonin ja Michelle Strakerin 2000-luvun alussa tehdyssä eurooppalaisessa sijoittajasuhdetutkimuksessa (Marston ja Straker 2001, 91).

Sijoittajasuhdetoiminnon strategista roolia voidaan tarkastella myös sidosryhmäteorian puitteissa. Teoria näkee sidosryhmät sellaisina tahoina, joilla on vaikutusta yrityksen strategisiin päätöksiin tai joihin strategiset päätökset vaikuttavat. Sidoryhmäteorian lähtökohtana on se, että yritys toimii erilaisten sidoryhmäverkostojen keskiössä, ja menestyy parhaiten silloin kun se kykenee tyydyttämään pääsidosryhmiensä tarpeet (Harrison, Bosse ja Phillips 2010, 60). Sijoittajat ja analyytikot voidaan nähdä tärkeänä sidoryhmänä, joiden näkemyksillä ja tarpeilla on strategista merkitystä.

Vaikka sijoittajasuhdefunktion rooli strategisen johtamisen näkökulmasta onkin nostettu esille kirjallisuudessa, sitä on kuitenkin tutkittu hyvin vähän. Alexander Laskin (2009, 225) toteaaakin, että sijoittajasuhdefunktion strateginen ulottuvuus on alihyödynnetty.

2.4. Sijoittajatapaamiset viestinnän kulmakivenä

Henkilökohtaiset sijoittaja- ja analyyttikotapaamiset (*one-on-one*) ovat sijoittajasuhdetoiminnan keskeisimpiä tiedonlähteitä ja viestintäkanavia (Marston 2008, 33). Tapaamisissa johto ja sijoittajat tai analyytikot vaihtavat ja vertaavat tulkintoja yrityksestä ja sen tulevaisuudesta (Roberts ym. 2006, 291). Sähköisten kanavien suosioista huolimatta kysyntä tapaamisille on jatkuvasti kasvanut (Marston 2008, 46). Tärkeitä kanavia ovat myös puhelinoimitot ja yleiset tapaamiset. Näitä kaikkia yhdistää se, että ne vaativat henkilökohtaista kontaktia yrityksen ja sijoittajan tai analyytikon välillä. Myös muissa tutkimuksissa henkilökohtaiset tapaamiset on nostettu tärkeiksi (mm. Arvidsson 2012, Roberts ym. 2006, Kuperman 2000).

Arvidssonin mukaan sijoittajatapaamiset ovat toiseksi käytetyin sijoittajasuhdekanava heti puhelinsoittojen jälkeen (Arvidsson 2012, 106). Kuperman puolestaan nostaa kasvokkaiset tapaamiset rikkaimmaksi sijoittajasuhdekanavaksi (Kuperman 200, 153). Rikkaat kanavat sopivat parhaiten monimutkaisen ja monitulkintaisen informaation käsittelyyn (Arvidsson 2012, 107). Tapaamiset voidaan nähdä tärkeinä sekä yrityksen että sijoittajan ja analyytikon näkökulmista (Roberts ym. 2006, 279).

Sijoittaja- ja analyyttikotapaamisten ensisijaisena tarkoituksena on perinteisesti nähty ja myös uusimpien tutkimusten mukaan yhä nähdään se, että yritykset voivat esitellä ja selittää strategiaansa kasvotusten (Roberts ym. 2006, 285) (Arvidsson 2012, 109). Kaksisuuntaisuuden näkökulmasta tämä ei kuitenkaan kuvaa riittävästi sijoittajatapaamisten sisältöä. Yrityksen ja sijoittajan tai analyytikon suhdetoiminnallisesta näkökulmasta voidaan sanoa, että sijoittajatapaamisten tarkoituksena on yrityksen kuvauksen ja sen tulevaisuuden näkymien vaihtaminen ja vertailu (Roberts ym. 2006, 291). Tapaamiset tarjoavat ainutlaatuisen mahdollisuuden varsinkin yrityksen pitkän tähtäimen strategiasta keskustelulle (Marston 2008, 37).

2.4.1. Sijoittajatapaamisten osapuolet

Sijoittajatapaamisissa yritys tapaa pääasiassa potentiaalisia että nykyisiä institutionaalisia sijoittajia, sekä myynti- ja ostoanalyytikoita.

Institutionaaliset sijoittajat ovat erilaisia yhteisöjä, joille rahojen sijoittaminen on liiketoimintaa (Mars ym. 2000, 94). Institutionaaliset sijoittajat ovat ensisijaisia sijoituspäätöksentekijöitä osakemarkkinoilla (Barker, Hendry, Roberts ja Sanderson 2012, 207) ja näin ollen tärkeitä taloudellisia sidosryhmiä. Henkilökohtaiset tapaamiset ovat merkittäviä myös institutionaalisten sijoittajien tapauksessa, sillä isoa sijoitusta ei välttämättä tehdä, ennen kuin sijoittajan edustaja on päässyt tapaamaan toimitusjohtajaa (mts. 100).

Institutionaaliset sijoittajat eivät kuitenkaan ole homogeeninen ryhmä, vaan voivat poiketa sijoitusstrategioiltaan ja kiinnostuksenkohteiltaan merkittävästi (mts. 96). Sijoittajien näkökulmasta tapaamiset tarjoavat

mahdollisuuden osoittaa omistusoikeutta ja tarkkailla johtajien suoriutumista (Roberts ym. 2006, 290) Tapaamiset ovat myös tilaisuus pyrkiä vaikuttamaan yrityksen hallinnointitapaan (mas. 280). Yritykselle puolestaan institutionaalisten sijoittajien tapaamiset tarjoavat hyvän tilaisuuden saada palautetta ja tietoa markkinoiden tuntemuksista sekä rakentaa markkinatietämystä (Marston 1999 sit. Roberts ym. 2006, 279). Lisäksi tapaamisissa yritykset voivat pyrkiä vaikuttamaan sijoittajien päätöksentekoon. (Roberts ym. 2006, 282)

Analyytikoiden pääsääntöisenä tehtävänä on välittää sijoituskohteista mahdollisimman tarkkaa tietoa sijoittajien sijoituspäätösten tueksi ja taustaksi, sekä edistää työnantajansa osakekauppaa (Mars ym. 2000, 98). Analyytikot voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen eri luokkaan: *buy-side*- eli ostoanalyytikoihin ja *sell-side*- eli myyntianalyytikoihin. Ostoanalyytikot ovat institutionaalisten sijoittajien palveluksessa toimivia analytikkoja ja myyntianalyytikot puolestaan ovat arvopaperivälittäjien palveluksessa (Virtanen 2010, 72). Näille kahdelle eri analytikkotyypille voidaan nähdä myös erilaisia intressejä, mikä vaikuttaa niihin asioihin, joista heidän kanssaan keskustellaan (Marston ja Straker 2001, 88).

Myyntianalyytikot ovat tärkeä sidosryhmä, joka edustaa monimutkaista ja aikaa vievää IR-suhdetta. Myyntianalyytikot ovat yhtä riippuvaisia firmoista kuin firmat niistä (Kuperman 2000, 148) Myyntianalyytikot ovat erityisen tärkeä kohderyhmä siitä syystä, että heidän toimintansa ja analyysinsä vaikuttavat merkittävästi markkinoiden sijoituspäätöksiin. Jopa ostoanalyytikot saattavat käyttää heidän tuottamaansa materiaalia omaan työhönsä (Kuperman 2000, 156). Myyntianalyytikot erikoistuvat tiettyyn toimialaan, jonka yrityksiä he seuraavat (Mars ym. 2000, 99).

Johdon ja analytikkojen välisen viestinnän frekvenssi on kasvanut merkittävästi kuluneen 15 vuoden aikana ja kasvaa yhä. Johdon näkökulmasta pääsy viestintään on edelleen opettaa analytikoita yrityksestä. Kaksisuuntaisuuden näkökulmasta myös sen selvittäminen, mitä tietoa sijoittajat tarvitsevat on määritelty tärkeäksi (Arvidsson 2012, 104).

Yllättäen myös informaation vaihto on määritelty melko vähämerkitykselliseksi viestintäsyöksi (mas. 109), vaikka esimerkiksi Michael Useem (1996) nostaa informaation vaihtamisen keskeiseksi osaksi tapaamisia.

2.4.2. Tapaamisten sisältö

Sijoittajatapaamisten tarkoituksena on lähtökohtaisesti ollut se, että yrityksellä on mahdollisuus kertoa tarkemmin strategiastaan sijoittajille ja analyytikoille. Edellä esitetyn mukaisesti myös sijoittajatapaamiset ovat muuttuneet vahvasti kaksisuuntaisiksi, mikä tarkoittaa sitä, että tapaamiset tarjoavat yrityksille tärkeän mahdollisuuden saada palautetta tai informaatiota markkinoilta (Marston 2008, 35). Kaksisuuntaisuus ja sijoittajien valtaistuminen on vaikuttanut tapaamisiin niin, että sijoittajat ja yrityksen edustajat kokevat olevansa melko tasa-arvoisessa asemassa niin aktiivisuuden kuin keskusteltavien aiheiden suhteen (Arvidsson 2012,108).

Tapaamiset tarjoavat myös mahdollisuuden käydä syvällisempiä keskusteluita myös arkaluontoisemmista asioista. Sidosryhmät, kuten analyytikot ja sijoittajat, jotka luottavat yritykseen voivat olla halukkaampia paljastamaan herkkää tai yksityistä tietoa, koska uskovat, että tietoa ei käytetä vastoin heidän etuaan. Informaatiota, joka saadaan luottamukseen perustuvien suhteiden kautta, voidaan käyttää arvonluonnissa (Harrison ym. 2010, 59). Sijoittajatapaamiset tarjoavatkin mahdollisuuden tällaiselle yksityisille keskusteluille sisäpiirisäännöksistä huolimatta (Marston 2008, 46). Varsinaisista sisäpiiriasioista ei tapaamisissa voida kuitenkaan keskustella.

Perinteisen talousteorian näkökulmasta kuitenkin vain sisäpiiritietoon kuuluva tieto voi olla merkityksellistä sijoituspäätösten tekemisen kannalta (Kothari 2001, sit. Barker ym. 2012, 207), sillä vain sellaisella tiedolla, joka ei ole kaikkien markkinatoimijoiden käytössä pitäisi olla vaikutusta osakkeen hintaan. Näin ollen herää kysymys, että jos tapaamisissa keskustellaan vain kaikille yhtäläisen julkisesta tiedosta, miksi sijoittajatapaamiset nähdään niin tärkeässä roolissa? Perinteinen

taloustieteellinen näkökulma ei kuitenkaan riitä kattamaan sitä, mikä oikeastaan on merkityksellistä tietoa. Pelkkä kvantitatiivinen data ei riitä perustelemaan sijoittajan sijoituspäätöstä, vaan ”pehmeä” tieto on varsinaisesti se, joka ratkaisee, sillä sellainen tieto pitää sisällään tulkinnan (Barker ym. 2012, 218). Tapaamiset tarjoavat sijoittajille ensisijaisesti mahdollisuuden merkityksellistää yrityksen tuottamaa raakadataa (mas. 213). Käsittelen seuraavassa luvussa tarkemmin tiedon roolia yrityksessä.

Yritykset dokumentoivat tapaamisia vaihtelevalla intensiteetillä. Marstonin (2008) tutkimuksen mukaan sijoittajatapaamisten dokumentointi on ollut nousussa. Yhtenä syynä tähän on ollut se, että tiukentuneen lainsäädännön ja tiedotusvelvollisuuden takia yrityksille on syntynyt tarve kontrolloida ja tarkkailla tapaamisten tiedonantopolitiikkaa. Toinen syy on sijoittajaviestinnän globalisoituminen, joka on johtanut sijoittajasuhdetoimintojen ammattilaistumiseen. Näin ollen tapaamisten kirjaaminen auttaa yrityksiä valmistautumaan tapaamisiin paremmin. Myös yrityksen koko ja sijoittajasuhdetoiminnan järjestelmällisyys saattavat vaikuttaa, sillä Marston on tutkimuksessaan havainnut, että suuret yritykset pitävät paremmin kirjaa tapaamisistaan kuin pienet (Marston 2008, 33, 35).

3. Tieto yrityksen menestyksen lähteenä

Keskeisessä asemassa tutkielmaani on sijoittajasuhdefunktion hankkima informaatio ja tuottama tieto ja näiden strateginen merkitys. Tietoa ja sen johtamista yrityksessä tutkii tietojohdamisen tieteenhaara. Tässä luvussa esittelen tiedon roolia yrityksen strategisesti tärkeänä resurssina tietojohdamisen näkökulmasta. Esittelen ensiksi soveltuvilta osin tiedon merkitystä yrityksissä. Tämän jälkeen esittelen informaatiomarkkinoiden käsitteen sijoittaja- ja markkinatiedon suhteen. Seuraavaksi linkitän toimintaympäristön luotaaminen osaksi strategisten teemojen johtamista ja esittelen heikot signaalit tällaisen informaation lähteenä. Lopuksi esittelen tietojohdamisen peruseriaatteita ja tietojohdamisen elinkaarimallin.

Tiedon merkitys yritysten toiminnassa on muuttunut merkittävästi kuluneiden vuosien aikana. Siirtyminen toimintakeskeisestä työkuulttuurista merkityskeskiseen näkyy esimerkiksi työn luonteen muuttumisena tietokeskeisemmäksi (Huotari ym. 2005, 27). Yhteiskunta on muuttunut tietovetoisemmaksi, ja tiedosta on tullut tärkeä resurssi yrityksille (Nonaka ja Takeuchi 1995, 7; Davenport ja Prusak 1998, 12). Tieto resurssina voi tarjota yrityksille hyvin pitkäaikaista ja kestävä etua, sillä poiketen materiaalisista resursseista, tietoresurssit vain kasvavat käytettäessä. Siinä missä kilpailijoiden on helppo kopioida teknologioita tai tuotteita, tietovetoinen yritys säilyttää kilpailuetunsa jatkuvalla innovaatiolla (Davenport ja Prusak 1998, 17). Yritykset, jotka toimivat ulkoisesti samankaltaisissa olosuhteissa saattavat olla merkittävästi erilaisia tietopohjaltaan (Nag ja Gioia 2012, 422). Tieto voidaan nähdä myös strategisena resurssina siitä syystä, että se auttaa yritystä monimutkaisuudessa toimimisessa (Davenport ja Prusak 1998, 9).

Yksi tärkeä informaation lähde on yrityksen ulkoinen toimintaympäristö. Ram Subramanianin ja Samir T. IsHakin (1998, 7) mukaan sellaiset yritykset, jotka seuraavat kilpailijoidensa toimia järjestelmällisesti, ovat tuottavampia kuin ne yritykset, joilta puuttuu kehittynyt seurantajärjestelmä. Kilpailijatietoa kerätäänkin usein monesta lähteestä. (Subramanian ja IsHak

1998, 7). Aktiivinen informaation kerääminen yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä on tärkeää myös siltä kannalta, että teknologian kehittymisen myötä informaation kerääminen on helppoa myös yrityksen sidosryhmille, jotka tätä kautta pystyvät reagoimaan nopeasti erilaisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen on pystyttävä samaan (Luoma-aho ja Paloviita 2010, 61). Toinen keskeinen tiedon lähde on yrityksen sisällä oleva ja syntyvä tieto. Tutkielmassa keskitytään nimenomaan tiedon syntymiseen ulkoisista olosuhteista, joten jätän yrityksen sisäisen näkökulman vähäisemmälle huomiolle. Käsittelen tarkemmin tiedon luomista luvussa 3.4.

Tiedon rooli yrityksissä on tärkeä, mutta sen hallinta on haasteellista. Yritykset saattavat suosia tietoa määrän, eikä laadun mukaan, sillä datan suuri määrä luo illuusion tieteellisestä täsmällisyydestä. Liian suuri määrä dataa kuitenkin tekee merkityksellisen datan tunnistamisen vaikeaksi (Davenport ja Prusak 1998, 3). Myös hiljaisen tiedon tunnistaminen ja muuttaminen käytettävään muotoon, eli tiedon kodifioiminen, on suuri haaste (Davenport ja Prusak 1998, 68). Johtajilla on tärkeä rooli tiedon johtamisen edellytysten ja tätä kautta kilpailuedun luomisessa, varsinkin siinä, miten tietoon suhtaudutaan. Johto näkee tiedon kasvattavan kilpailuetua pääasiassa kahdella tavalla: joko siltä kannalta, miten tietoa pystytään mukauttamaan yrityksen toimintaan, tai siltä kannalta, että pyritään hankkimaan mahdollisimman paljon tietoa. Tällaiset näkemuserot yrityksessä ohjaavat laajemminkin sitä, miten tietoa hankitaan ja käytetään (Nag ja Gioia 2012, 449).

3.1. Määrittelyjä ja luokittelua

Tietojohtaminen on monialainen ja -ulotteinen käsite, eikä sille ole olemassa yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Se sivuaa ja on osittain päällekkäinen esimerkiksi tietämyksen hallinnan, oppivan organisaation ja business intelligence -tutkimuksen kanssa. Yleisesti ottaen tietojohtaminen tarkoittaa tiedon luomisen edistämistä yrityksessä. Esittelen seuraavaksi keskeisiä tietojohtamiseen sekä tietoon liittyviä tutkimussuuntia.

Tietojohtamisella pyritään kilpailuedun ylläpitämiseen luomalla uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja. Näiden kehittäminen vaatii jatkuvaa uuden tiedon luomista, johon tarvitaan organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta (Huotari ym. 2005, 134). Tietojohtaminen on kuvattu systemaattiseksi prosessiksi, jossa etsitään, valitaan, organisoidaan, suodatetaan ja esitetään informaatiota tavalla, joka kehittää työntekijän ymmärrystä tietyistä aihealueista. Tietojohtaminen auttaa organisaatiota rakentamaan näkemystä ja ymmärrystä sen omasta kokemuksesta. Tietyt tietojohtamisen toiminnot auttavat organisaatiota keskittymään tiedon hankintaan, varastointiin ja hyödyntämiseen sellaisissa asioissa kuten ongelmanratkaisu, dynaaminen oppiminen, strateginen suunnittelu ja päätöksenteko (Hameed, 2004, sit. Herschel ja Jones 2005, 45). Hameedin näkökulmassa yhdistyvät kaksi vallalla olevaa näkemystä tietojohtamisesta: ensinnäkin informaation ja tiedonhallintaan liittyvä prosessinäkökulma (esim. Davenport ja Prusak 1998), sekä ihmisten osaamisen ja tietämisen johtamiseen liittyvä näkökulma (esim. Nonaka ja Takeuchi 1995). Tässä tutkielmassa hyödynnetäänkin tällaista tietojohtamisen laajaa käsitettä, joka ottaa huomioon informaation hankinnan ja tiedon johtamisen prosessinäkökulman sekä tiedon luomisen sosiaalisena toimintana.

Tietämyksen hallinta (*information management*) tutkii informaatioon kytkeytyvää toimintaa organisaatioympäristössä. Se keskittyy kuvaamaan ja selittämään niitä prosesseja, joilla informaatiota hankitaan, käsitellään ja varastoidaan yrityksessä (Huotari ym. 2005, 47). Siinä missä tietojohtaminen keskittyy syvemmin tarkastelemaan tiedon luomisen koko elinkaarta, voidaan tietämyksen johtaminen nähdä keskittyvän enemmän informaation hallintaan. Tietämyksen hallintaan liittyy myös läheisesti käsite business intelligence, joka tarkoittaa niitä järjestelmiä, joilla dataa kerätään ja analysoidaan päätöksenteon tueksi (Herschel ja Jones 2005, 45). Business intelligence (BI), eli liiketoimintatiedon hallinta on se toiminto, joka käytännössä yrityksissä vastaa informaation keräämisestä, varastoinnista ja jakamisesta. Käytän tutkielmassani englanninkielistä

termiä, koska se on käytössä vakiintuneempi. Tietämyksen hallinnan ja business intelligenen voi nähdä tietojohdamisen alaisuudessa toimivina osa-alueina. Tietämyksen hallinta ei ota huomioon näkemystä tiedon sosiaalisuudesta ja dynaamisuudesta, mikä erottaa sen tietojohdamisesta (Huotari ym. 2005, 47), ja mistä syystä se ei sovellu tutkimukseni viitekehyyksi.

Tiedosta puhuttaessa täytyy erottaa kolme eri käsitettä: data, informaatio ja tieto. Datalla tarkoitetaan joukkoa irrallisia, objektiivisia faktoja erilaisista tapahtumista (Davenport ja Prusak 1998, 2). Sellaisenaan data ei kerro mitään omasta tärkeydestään, mutta se on olennainen raaka-aine informaatiolla (mas. 3). Datasta tulee informaatiota, kun lähettäjä lisää siihen merkityksen. Erilaisia tapoja merkityksellistämiseen ovat esimerkiksi tiivistäminen, kontekstin lisääminen ja kategorisointi (mas. 4). Informaation tarkoituksena vaikuttaa vastaanottajan tapaan nähdä jokin tietty asia ja tätä kautta hänen mielipiteeseensä ja käytökseensä. Informaatiolla on aina vastaanottaja ja lähettäjä (mas. 3). Tieto on puolestaan yhdistelmä kokemusta, arvoja, kontekstisidonnaista informaatiota ja asiantuntijanäkemyksiä, joka tarjoaa viitekehyyksen uusien kokemusten ja uuden informaation arvioinnille ja yhdistämiselle (mas. 3). Informaatio muuttuu tiedoksi esimerkiksi vertailun, seurausten ja keskustelun myötä (mas. 6). Tieto on lähempänä toimintaa kuin data tai informaatio, sillä sitä voidaan käyttää apuna päätöksenteossa, esimerkiksi strategisten päätösten suhteen (mas. 6). Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa näitä termejä käytetään ristiin ja tiedolla viitataan yleisesti myös informaatioon ja joskus jopa dataan. Tämä johtuu siitä, että tieto -sanon käyttö on vakiintunutta sekä arkikielessä että tutkimuksessa (Huotari ym. 2005, 47). Olen ottanut tämän huomioon myös tutkimuksen teossa ja aineiston käsittelyssä, ja käytän pääasiassa termiä "tieto" kuvaamaan sekä informaatiota että tietoa. Kirjallisuutta esitellessäni kuitenkin käytän termejä erillisinä ja viittaan informaatiolla tietoaineeseen hankkimiseen ja prosessointiin sekä tiedolla jo yrityksen sisällä prosessoituun tietoaineeseen korostaakseni tiedon erilaisia osa-alueita.

Tietoa voidaan edelleen luokitella sen luonteen mukaisesti eksplisiittiseen ja implisiittiseen tietoon (Wu ja Lee 2011, 112). Eksplisiittinen tieto voidaan esittää sanoina ja numeroida ja sitä on helppo viestiä ja jakaa datan, kaavojen, koodattujen prosessien tai universaalien periaatteiden kautta. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995) esittävät, että tieto on länsimaissa perinteisesti nähty pääasiallisesti eksplisiittisenä. Nonakan ja Takeuchin mukaan eksplisiittinen tieto on kuitenkin vain jäävuoren huippu ja heidän mielestään tieto on ensisijaisesti implisiittistä, toisin sanoen hiljaista tietoa, joka ei ole niin helposti puettavissa sanoiksi. Hiljainen tieto on henkilöitynyttä ja yhteydessä henkilön kokemuksiin, mistä syystä sitä on vaikea formalisoida. Hiljaisen tiedon epämuodollisuus tekee siitä vaikean viestiä ja jakaa (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8). Myös Thomas H. Davenport ja Laurence Prusak tukevat näkemystä siitä, että tieto on ihmisissä ja uuden tiedon luonti tapahtuu ihmisten välisissä aktiviteeteissa (Davenport ja Prusak 1998; 3,6). Nämä näkökulmat tuovat esille sen, että tieto ei tarkoita samaa asiaa kuin totuus. Sen sijasta tietoa voidaan tarkastella subjektiivisena uskomuksena ja kykynä johtaa käytännön toimia, jotka tähtäävät ongelmanratkaisuun (Wu ja Lee 2011, 112). Anssi Smedlund (2008) on esitellyt vielä implisiittisen ja eksplisiittisen tiedon rinnalle kolmannen käsitteen, potentiaalisen tiedon. Smedlund määrittelee tämän vastaanottavuudeksi tai vaistoksi uusien teknologioiden tai muiden innovaatioiden suhteen (Smedlund 2008, 64).

Tietojohtamisessa tieto voidaan ymmärtää joko staattiseksi objektiksi tai tietämisen dynaamiseksi prosessiksi. Staattisena objektina oleva tieto on luonteeltaan eksplisiittistä, ja tieto voidaan käsittää pikemminkin informaationa kuin tietona. Tietämisen dynaaminen prosessi taas liittyy varsinaiseen tietoon, ja siihen liittyy oletus tiedon luonteesta sosiaalisena toimintana. Dynaamisessa tiedon muodostumisessa korostuu implisiittinen, eli hiljainen tieto ja tiedon luomisen luonne ihmisten välisenä toimintana (Huotari et al 2005, 49; Nonaka ja Takeuchi 1995, 8-9).

3.2. Informaatiomarkkinat

Suurin osa haasteista, jotka kohtaavat yrityksiä, tulevat useimmiten yrityksen ulkopuolelta (Subramanian ja IsHak 1998, 8). Tästä syystä yritysten on tärkeää etsiä aktiivisesti informaatiota toimintaympäristön muutoksista. Samalla tavalla kuin voidaan puhua esimerkiksi hyödykemarkkinoista, voidaan puhua myös informaatiomarkkinoista, joilla informaatio on vaihdantahyödyke, joka liikkuu eri toimijoiden välillä. Esimerkiksi Richard G. Barker (1998) ja Per Nikolaj Bukh ja Christian Nielsen (2011) ovat esitelleet käsitteen informaatiomarkkinoista, joita voidaan tarkastella nimenomaan sijoittajasuhteiden näkökulmasta. Tämän informaatiomarkkinoiden mallin mukaisesti yritykset ovat informaation tarjoajina, analyytikot informaation välittäjinä ja sijoittajat kuluttajina. Informaatio liikkuu markkinoilla, jossa sitä painotetaan ja tulkitaan eri toimijoiden kokemuksen ja kontekstin mukaisesti (Bukh ja Nielsen, 2011, 52). Informaatiomarkkinoita on myös tutkittu yrityksen sisäisinä markkinoina (mm. Davenport ja Prusak 1998), mutta tämä näkökulma ei ole relevantti tutkielman kannalta, sillä se jättää huomiotta yrityksen ulkopuoliset toimijat.

Informaatiomarkkinoilla toimittaessa informaation lähteitä ja tarjoajia on lukuisia. Sijoittajat ja analyytikot keräävätkin usein informaatiota useasta eri lähteestä, sekä yritykseltä, sen kilpailijoilta että myös muilta markkinatoimijoilta (Virtanen 2010, 24). Tätä tiedonkeruumallia kutsutaan *mosaiikkiteoriaksi* (Loomis 1972, sit. Roberts et al 2006, 279). Mosaiikkiteoria näkee ihmisen henkilökohtaisen tietopohjan mosaiikkina, joka koostuu erilaisista informaationlähteistä. Eri toimijoiden mosaiikkiin vaikuttaa henkilön tausta ja kiinnostuksen kohteet. Esimerkiksi analyytikoiden mosaiikkiin nähdään erityisesti vaikuttavan keskustelut ja strateginen informaatio (Bukh ja Nielsen 2011, 70). Mosaiikkiteorian pohjana on se, että sijoituspäätökset muodostuvat laajalta kerättyyn tietoon ja siitä vedettyihin johtopäätöksiin (Mars ym. 2000, 96).

Analyytikoiden rooli informaatiomarkkinoilla on keskeinen, sillä he seuraavat aktiivisesti markkinoita, kuluttavat strategista informaatiota

monesta eri kanavasta ja tuntevat usein yrityksen toimialan erittäin hyvin (Useem 1996, 26; Bukh ja Nielsen 2011, 70). Analyytikot myös kilpailevat toisia analytikoita vastaan tiedon ja analyysin määrässä ja laadussa, joten markkinainformaatioon liittyy paljon heidän omaan kilpailuunsa vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia analytikon kilpailuun vaikuttavia tekijöitä voivat olla se, että analytikolla on sellaista tietoa, johon muilla ei ole pääsyä; se, että analytikolla on tietoa jostain tietystä yritykseen liittyvästä arvoajurista tai se, että hänellä on muita paremmat analysointikyvyt. (Bukh ja Nielsen, 2011, 55).

Useem (1996, 26) esittää myös, että informaation tarjoaminen markkinoilla on tehokas tapa myös saada itse tietoa. Yritys voi proaktiivisella informaation kertomisella kannustaa analytikoita vastaavaan informaation jakoon. Kääntöpuolena on kuitenkin se, että analytikon kautta informaatio yrityksestä siirtyy muihin yrityksiin (Useem 1996, 26). Vastaavasti analytikolla on kannustimia jakaa vastaavasti informaatiota, koska se puolestaan kannustaa yritystä kertomaan informaatiota ja tarjoaa näin kilpailuetua muita analytikoita vastaan (Bukh ja Nielsen 2011, 62). Vastavuoroisuus informaation jakamisessa on siis tehokas tapa informaation liikkumiseen.

Informaatiomarkkinoilla liikkuvaa tietoa kuitenkin rajoittaa sisäpiiritietoon liittyvä lainsäädäntö ja markkinoiden väärinkäyttödirektiivi (Virtanen 2010, 43). Arvopaperimarkkinalain mukaan yritykset eivät saa antaa sijoittajille tai analytikoille julkistamatonta tietoa, eli sellaista tietoa, jota ei ole annettu muille (mts. 29). Tämä pätee myös toisin päin: yritykset eivät olettaa kuulevansa informaatiomarkkinoiden kautta jotain julkistamatonta tietoa toisista yrityksistä. Tällä pyritään turvaamaan markkinoiden luotettavuutta siinä mielessä, että sijoittajilla on mahdollisuus tehdä sijoituspäätöksiä tasavertaisen tiedon perusteella (mts. 205).

Kirjallisuudessa esitetty informaatiomarkkinoiden malli on sijoittajasuhteiden kannalta kuitenkin sellaisenaan vanhentunut ja epätäydellinen, sillä se näkee sijoittajasuhdefunktion roolin yksisuuntaisena

ja ainoastaan tiedon tarjoajana. Kuitenkin myös yritykset pyrkivät etsimään jatkuvasti tietoa markkinoista, sillä ne eivät voi tietää varmasti, onko niiden käsitys markkinoista oikea (Loon Hoe 2008, 241). Kaksisuuntaisten sijoittajasuhteiden mallin mukaisesti myös yritykset voidaan nähdä informaation kysyjinä ja sijoittajat tarjoajina. Toinen näkökulma liittyy informaatiomarkkinoiden osapuoliin. Tietoyhteiskunnan ja viestintäteknologian kehittyminen ovat kasvattaneet informaatiomarkkinoilla toimivien tahojen määrää. Erilaiset sähköiset palvelut tuottavat ja tarjoavat informaatiota joko maksua vastaan tai jopa ilmaiseksi. Informaation määrä on näin ollen kasvanut räjähdysmäisesti, ja toisaalta myös tasapuolistanut tarjolla olevan informaation saatavuutta (Mars ym. 2000, 86–87). Tiedon markkinoita voidaan kuitenkin pitää epätasa-arvoisina, sillä huolimatta teknologisen kehityksen tarjoamasta informaation saatavuuden tasapuolistumisesta, institutionaalisten sijoittajien resurssit informaation hankintaan ovat yhä merkittävästi suuremmat kuin yksityissijoittajilla (Mars ym. 2000, 96).

3.3. Strategisten teemojen johtaminen ja heikot signaalit

Kuten olen luvun 3 alussa esittänyt, yrityksen ulkoisen toimintaympäristön tarkkaileminen ja monitorointi ovat tärkeitä strategisen menestymisen kannalta. Vuorovaikutusta ulkoisen toimintaympäristön kanssa on tutkittu mm. sidosryhmäteorian kautta, mutta nyt tarkastelu on siirtynyt suhdejohtamisesta laajemmaksi ilmiöksi, strategisten teemojen johtamiseksi (*strategic issue management*), joka tarkoittaa yrityksen toimintaympäristössä ilmenevien teemojen varhaista tunnistamista ja nopeaa reagointia. Tällaiset teemat voivat olla joko yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä kumpuavia mahdollisuuksia tai uhkia, tai sisäisiä vahvuuksia tai heikkouksia. (Ansoff 1980, 132–133).

Tärkeä osa ympäristön teemojen kartoittamista on heikkojen signaalien tunnistaminen (Hiltunen 2010, 5). Elina Hiltunen määrittelee heikkojen signaalien tarkoittavan ensimmäisiä merkkejä tulevista strategisista teemoista. Niiden näkyvyys on heikko, eikä yksittäisen signaalin arvo

itsessään ole kovin suuri. Sen sijasta jos samaan teemaan viittaavia signaaleita havaitaan useita, voidaan niillä nähdä olevan merkitystä. Heikot signaalit eivät myöskään automaattisesti kerro tulevaisuudesta, mutta ne antavat viitettä siitä, mihin suuntaan ympäristö on muuttumassa (Hiltunen 2010, 6). Heikkojen signaalien erottaminen muista signaaleista on vaikeaa, ja arvokkaan signaalin voi todella tunnistaa vasta jälkikäteen (Hiltunen 2010, 8). Smedlund puolestaan kuvailee heikkoa signaalia ensimmäiseksi indikaattoriksi uudesta innovaatiosta (Smedlund 2008, 68).

Yritykset, jotka omaksuvat proaktiivisen asenteen ja monitoroivat muutoksen heikkoja signaaleja pystyvät parantamaan asemaansa markkinoilla (Luoma-aho ja Paloviita 2010, 49). Kartoittamista ei pitäisi jättää vain yhden tahon hoidettavaksi, vaan sen pitäisi olla koko organisaation jäseniä koskettava tahtotila. Aktiivinen monitorointi auttaa välttymään yllätyksiltä (Luoma-aho ja Paloviita 2010, 61).

3.4. Tiedon luominen

Esitin luvussa 3.1., että oletus tiedon olemuksesta voi vaihdella ja tieto voidaan nähdä joko staattisena objektina tai dynaamisena prosessina. Samoja käsitteitä voidaan käyttää kun tarkastellaan uuden tiedon luomista. Thomas H. Davenport ja Laurence Prusak (2000, 52) ovat esitelleet viisi erilaista tiedon hankkimisen tapaa, joissa tieto esiintyy sekä staattisena että dynaamisena. Nämä ovat yritysostot, kohdennetut resurssit, fuusio, adaptoituminen ja verkostoituminen. Näistä yritysostot ja fuusiot edustavat tiedon hankintaa, jossa osaamista ja tätä kautta tietoa voidaan hankkia suoraan. Kohdennetut resurssit tarkoittavat esimerkiksi business intelligence -osastoa, jonka tehtävänä on informaation hankkiminen ja tiedon käsittely. Adaptoituminen tarkoittaa vanhan tiedon yhdistämistä uuteen informaatioon ja verkostoituminen liittyy tiedon tai informaation hankintaan esimerkiksi strategisten kumppanuuksien kautta. Davenportin ja Prusakin malli osoittaa, että tiedon luominen voi tapahtua yrityksen omasta lähtökohdasta tai täysin ulkopuolelta tulevana. Toisaalta kaikissa viidessä esitetystä tiedonhankinnan tavassa tiedonluomisen kimmokkeena on jokin

ulkopuolinen voima, ja voidaankin nähdä, että yrityksen ulkopuolisen tiedon hankkiminen on tärkeä tiedonluomisen lähde (Wu ja Lee 2011, 110).

Tiedon luominen voidaan kuitenkin käsittää myös laajemmin. Nonaka ja Takeuchi kritisoivat tiedon luomisen määrittelyä pelkäsi tiedon hankinnaksi (1995, 49). Heidän määritelmänsä mukaan tiedon luominen tarkoittaa kykyä luoda tietoa, levittää sitä organisaatioon ja ilmentää sitä tuotteissa, palveluissa ja järjestelmissä (1995, 3). Tässä näkökulmassa tulee vahvasti esiin se, että osana tiedon luontia on myös se, että tieto ei ole olemassa itsekseen vaan sitä käytetään aktiivisesti. Nonaka ja Takeuchi näkevät, että tieto on ensisijaisesti hiljaista tietoa, joka on sitoutunut ihmisiin, heidän osaamiseensa ja kokemuksiinsa (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8).

Näkemykset tiedon luomisesta joko ulkopuolisen tiedon hankintana tai yrityksen sisällä ihmisten kautta syntyvänä asiana eivät ole toisiaan poissulkevat, vaan käytännössä toisiaan tukevat. Esimerkiksi Wei-Li Wu ja Yi Chih Lee (2011, 110) esittävät, että tietoa voidaan hankkia kahdella tavalla: ensinnäkin yritykset kehittävät ja luovat uutta tietoa sisäisesti ja toiseksi ne voivat hankkia tietoa ulkopuolelta, esimerkiksi strategisten liittoutumien kautta. Uuden tiedon luominen vaatii kuitenkin lähtökohtaisesti uuden informaation ja vanhan tiedon vaihtoa ja integrointia (Wu ja Lee 2011, 112). Informaation hankinta yrityksen ulkopuolelta ensisijaisesti tehostaa tiedon luontia yrityksessä (Wu ja Lee 2011, 112).

Nonaka ja Takeuchi ovat esittäneet oman mallinsa uuden tiedon luomisesta, jossa uutta tietoa syntyy yhdistämällä hiljaista tietoa ja eksplisiittistä tietoa keskenään tai toisiinsa. Näistä muodostuu neljä eri tiedon luomisen mallia, jotka ovat sosialisointi, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistely.

Taulukko 1: Tiedon luomisen mallit, Nonaka ja Takeuchi (1995)

	Hiljaiseksi tiedoksi	Eksplisiittiseksi tiedoksi
Hiljaisesta tiedosta	Sosialisointi	Ulkoistaminen
Eksplisiittisestä	Sisäistäminen	Yhdistely

Sosialisointi on tiedonluomisen prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja taitoja, ja jonka kautta syntyy uutta hiljaista tietoa. Sosialisoinnin prosessi liitetään usein organisaatiokulttuurin tutkimukseen. Sen perustana on ajatus siitä, että yksilön oma kokemus ohjaa ja auttaa uuden tiedon omaksumisessa. Tämän mallin mukaan tieto voidaan käsittää myös taitona. *Ulkoistaminen* on prosessi, jossa hiljaista tietoa muutetaan eksplisiittiseen muotoon, esimerkiksi konseptiksi, malliksi tai hypoteesiksi. Ulkoistamisen prosessia on tutkittu melko vähän verrattuna muihin tiedon luomisen prosesseihin. Uuden tiedon luomisen näkökulmasta tämä on kuitenkin tärkeä prosessi, koska sen kautta hiljaista tietoa saadaan helpommin ilmaistavaan muotoon. *Yhdistelmä* tarkoittaa olemassa olevan eksplisiittisen tiedon yhdistämistä, esimerkiksi eri muodoissa olevien dokumenttien yhdistämistä. Olemassa olevan tiedon vertailu voi johtaa uuteen tietoon. Yhdistelmämallia on tutkittu paljon esimerkiksi tietämyksen johtamisen alalla. *Sisäistäminen* on prosessi, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muutos tapahtuu kokemuksen kautta. Sisäistämisen prosessi liitetään usein oppivan organisaation tutkimukseen. (Nonaka ja Takeuchi 1995).

Uuden tiedon luomista voidaan pitää tärkeänä prosessina yrityksen kannalta, sillä jatkuva, aktiivinen tiedon luominen johtaa yrityksissä jatkuvaan innovaatioon ja tätä kautta jatkuvaan kilpailuedun kehittämiseen (Nonaka ja Takeuchi 1995, 6). Tutkimuksessa on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle se, miten yritykset tosiasiaassa luovat, keräävät ja saavuttavat tietoa kilpailijoitaan paremmin (Nag ja Gioia 2012, 421). Tästä syystä perehtyminen sijoittajasuhdefunktion rooliin tiedon luonnissa on mielenkiintoinen ja tuore näkökulma kilpailuedun syntymisessä.

3.5. Tietojohtamisen elinkaarimalli

Tiedon johtamisen prosesseja on kuvattu näkökulmasta riippuen erilaisilla tavoilla. Yksi suosittu tapa on ollut esittää tiedon johtamisen prosessi elinkaarimallina, jossa tieto kulkee erilaisten aktiviteettien läpi. Esittelen Nissenin, Kamelin ja Senguptan (2000) yhdistetyn elinkaarimallin, joka

pohjaa neljän eri tutkijan kehittämiin elinkaarimalleihin (Nissen 1999, Despres ja Chauvel 1999, Gartner Group 1999, Davenport ja Prusak 1998).

Nissen ym.:n (2000) tiedon elinkaarimallissa on kuusi vaihetta: luominen, organisointi, formalisointi, jakaminen, käyttö ja kehitys. Mallin mukaan elinkaari ei ala hankinnasta, vaan informaation kerääminen nähdään edellytyksenä tiedon luomiselle ja on näin ollen sisäänrakennettuna tiedon luomisen vaiheessa. Organisoinnin vaihe tarkoittaa tiedon kartoitusta ja kokoamista. Formalisointi tarkoitetaan tiedon muuttamista formaaliin tai eksplisiittiseen, eli käsiteltävään muotoon. Jakaminen tarkoittaa sitä, että tietoa jaetaan ja tarjotaan yrityksen sisällä. Käyttövaiheessa tietoa käytetään tietyn ongelman ratkaisemiseen tai päätöksenteon tueksi. Kehitys taas tarkoittaa tiedon edelleen jalostusta, jossa tietoa ylläpidetään ja päivitetään uuden tiedon valossa. Näin ollen voidaan myös nähdä, että tiedon luomisen malli on syklinen, jossa vanha tieto on raaka-aineena uuden tiedon synnyttämiseksi (Nissen ym. 2000, 30-31).



Kuvio 2: Tiedon elinkaarimalli, Nissen ym. (2000)

Tiedon johtamisen prosessi ei kuitenkaan käytännössä ole näin yksinkertainen, vaan malli pyrkii ainoastaan esittelemään prosessin lähtökohtia ja osa-alueita. Tietojohtamisen suurimpia haasteita on esimerkiksi se, että vaikka tietolähteisiin on usein helppo päästä käsiksi, hyödyllisen tiedon saaminen on hankalaa (Nag ja Gioia 2012, 431-433). Varsinkin epämuodollisen tiedon muuttaminen käytettävään muotoon on merkittävä tietojohtamisen haaste (Nissen ym. 2000, 33).

4. Tutkimuksen toteutus

4.1. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa sijoittajasuhdetoiminnan tietoa tuottavaa roolia suomalaisissa pörssiyrityksissä. Tutkimukseni perustuu laadulliseen tutkimukseen. Monipuolisten, ja ilmiötä mahdollisimman kattavasti selittävien tulosten saamiseksi olen valinnut tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen varassa, ja haastattelijalla tarkentaa teemoja lisäkysymysten avulla (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Tämä on mahdollistanut perehtymisen myös sellaisiin sijoittajasuhdefunktion rooliin puoliin, jota on etukäteen ollut vaikeaa ennakoita ja jotka mahdollisesti tulevat esille haastattelutilanteessa. Haastattelun vahvuus menetelmänä onkin sen joustavuus, sillä tutkijan on mahdollista toistaa kysymyksiä, selventää ilmauksia ja oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73). Esimerkiksi kyselyhaastatteluun verrattuna teemahaastattelu mahdollistaa syvällisempien vastausten saamisen ja sellaisten asioiden esille tulemisen, joita tutkija ei etukäteen voi olettaa. Toisaalta koska tutkimusta ohjaa teoriasta nostettu malli, Nissenin ym. (2000) tiedon elinkaarimalli, on perusteltua käyttää teemahaastattelua täysin strukturoimattoman haastattelun sijasta.

Haastateltavat on kontaktoitu toimeksiantajayritysteni kautta joko puhelimitse tai sähköpostilla. Haastattelupyynnön yhteydessä haastateltaville on toimitettu saatekirje, jossa olen esitellyt tutkimuksen taustoja sekä tutkimusmenetelmästä. Koska haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa haastattelun aiheesta, on perusteltua lähettää haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville, jotta he pystyvät rauhallisesti perehtymään asiaan (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73). Tästä syystä saatekirjeen ohessa on ollut myös lyhyt kuvaus haastattelun teemoista. Haastattelut ovat tapahtuneet kasvokkain haastateltavien kanssa ja ne on

nauhoitettu haastateltavien luvalla. Kaikkia haastateltavia on haastateltu erikseen.

4.2. Haastattelukysymysten muotoilu

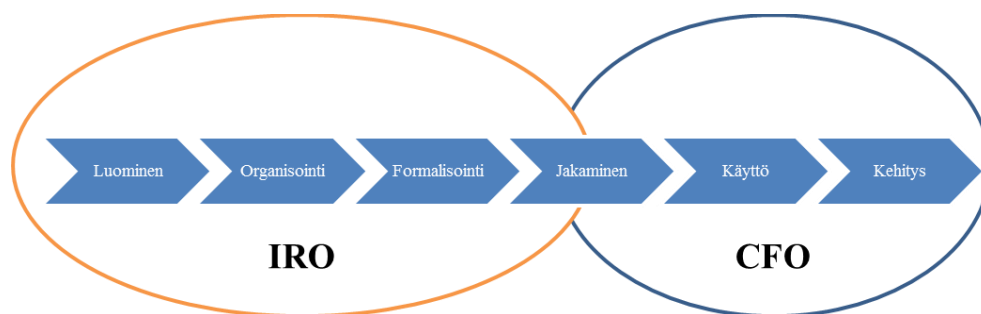
Teemahaastattelussa kysymyksiä ohjaavat teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Tutkimuksessani taustoittavana viitekehyksenä toimii sijoittajasuhdetoiminnan kirjallisuus ja määrittävänä viitekehyksenä tietojohtamisen kirjallisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että sijoittajasuhdetoiminnan kirjallisuus ei sellaisenaan riitä kattamaan sijoittajasuhdefunktion tiedon luomisen prosessia, mutta se auttaa ymmärtämään sijoittajasuhdetoiminnan osa-alueita. Sen sijasta tietojohtamisen kirjallisuus tarjoaa prosessimallin, jolla sijoittajasuhdefunktion tiedon luomista voidaan tarkastella.

Prosessimallina on käytetty Nissenin, Kamelin ja Senguptan (2000) tiedon elinkaarimallia, joka on myös esitelty luvussa 3.1. Tiedon elinkaarimallin osa-alueet ovat tiedon luominen, organisointi, formalisointi, jakaminen, käyttö ja kehitys. Mallia on käytetty teemoittamaan haastattelukysymyksiä sekä ohjaamaan analyysiä. Olen kirjallisuuden pohjalta tehnyt hypoteesin, että sijoittajasuhdefunktio voidaan nähdä tietoa tuottavana ja yritysjohto tietoa käyttävänä osapuolena (Roberts ym. 2006). Tämä perustuu siihen olettamukseen, että sijoittajasuhdefunktio kartoittaa aktiivisesti markkinoita ja tapaa pääasiassa sijoittajia. Vaikka sijoittajasuhteet voidaan nähdä johdon vastuuna (Virtanen, 2010), johto ei välttämättä toimi niin aktiivisesti sijoittajarajapinnalla kuin sijoittajasuhdefunktio.

Tutkielmaa varten on haastateltu samasta yrityksestä sekä sijoittajasuhdejohtajaa että talousjohtajaa. Olen elinkaarimallia apua käyttäen sijoittanut sijoittajasuhdejohtajan ja talousjohtajan eri kohtiin tiedon luonnin prosessia, sillä heille voidaan määritellä prosessissa erilaiset roolit, kun puhutaan nimenomaan strategisesti merkittävän tiedon prosessoinnista. Sijoittajasuhdejohtajan voidaan nähdä osallistuvan informaation hankintaan ja tiedon luomiseen, sen organisointiin ja formalisointiin sekä jakamiseen ylimmälle johdolle, eli tässä tapauksessa

talousjohtajalle. Talousjohtaja voidaan nähdä tietoa käyttävässä roolissa, eli jakamisen vaiheessa tiedon vastaanottajana, tiedon käyttäjänä ja sen kehittäjänä. Myös talousjohtajat käyvät sijoittajatapaamisissa, mutta vähemmän kuin sijoittajasuhdevastaavat. Lisäksi koska sijoittajasuhdejohtajat koordinoivat koko sijoittajasuhdetoimintaa, voidaan olettaa, että heillä on kokonaisvaltaisempi pääsy sijoittajarajapintaan ja sieltä saatavaan tietoon. Tästä syystä talousjohtaja nähdään tutkimuksessa ensisijaisesti tiedon käyttäjänä ja sijoittajasuhdejohtaja tiedon tuottajana.

Koska sijoittajasuhdejohtajan ja talousjohtajan roolit esitetään tiedon prosessin kannalta näin erilaisina, on perustelua, että IRO:ille ja CFO:lle esitetyt haastattelukysymykset poikkeavat toisistaan, jotta saadaan pureuduttua kummankin roolin erityispiirteisiin olennaiselta kannalta. Koska roolit kuitenkin kohtaavat toisensa tiedon jakamisen kohdalla, osa kysymyksistä IRO:ille ja CFO:ille ovat kuitenkin yhteneviä.



Kuvio 3: IRO:n ja CEO:n roolit Nissenin, Kamelin, and Senguptan (2000) tiedon elinkaarimallissa

Koska elinkaarimalli ei kuitenkaan kuvaa täydellisesti tiedon luomista yrityksessä, tutkielmassa ei oleteta, että tiedon luominen on näin suoraviivaista. Sen sijasta mallia on käytetty lähtökohtana haastattelukysymysten luomisessa ja sijoittajasuhdejohtajan ja talousjohtajan roolien hahmottamisessa osana strategisen tiedon tuottamista. Lisäksi tiedon elinkaarimalli toimii pohjana analyysille. Elinkaarimallin teemoja mukailleen sijoittajasuhdejohtajan ja talousjohtajan haastattelukysymykset on jaettu erilaisiin osa-alueisiin.

Sijoittajasuhdejohtajan tapauksessa osa-alueet ovat olleet seuraavat:

- 1) sijoittajasuhdefunktio yrityksessä
- 2) sijoittaja- ja analytikkotapaamiset
- 3) tiedon formalisointi ja välitys
- 4) muu tietotarve, prosessointi, keräys ja välitys

Ensimmäisen osa-alueen tarkoituksena on ollut selvittää, miten sijoittajasuhdefunktio on ylipäättänsä yrityksessä järjestetty ja miten siihen liittyvät vastuut on jaettu. Tämä on perusteltua siitä syystä, että sijoittajasuhdefunktion rooli yrityksissä ei ole vakiintunut, vaan lähtökohdat sijoittajasuhdetoimintaan ovat riippuvaisia siitä, miten se on yrityksessä järjestetty. Toinen osa-alue keskittyi ensisijaisesti tiedon luomiseen sijoittajatapaamisissa sekä tiedon organisointiin. Sijoittajatapaamiset on nostettu omaksi osa-alueekseen, sillä ne on kirjallisuudessa nostettu tärkeäksi sijoittajasuhdetoiminnan kanavaksi ja ne sisältävät paljon henkilökohtaista kanssakäymistä. Kolmas osa-alue puolestaan keskittyy tiedon formalisointiin ja välitykseen. Tämän osa-alueen kysymykset ovat osittain yhtenäisiä talousjohtajalle suunnattujen kysymysten kanssa, sillä sekä talousjohtaja että sijoittajasuhdejohtaja ovat osa välityksen prosessia. Neljäs osa-alue käsittelee sitä, mitä muuta tietoa sijoittajasuhdefunktio tuottaa ylimmän päätöksenteon tueksi kuin pelkästään sijoittajatapaamisissa tuotettua tietoa, sekä siihen liittyviä organisoinnin, formalisoinnin ja välityksen prosesseja.

Talousjohtajan osa-alueet ovat olleet seuraavat:

- 1) tiedon rooli yrityksessä
- 2) sijoittajasuhdefunktion rooli tiedon lähteenä.

Ensimmäisen osa-alueen tarkoitus on ollut selvittää yrityksen tietointensiteettiä ja sitä, miten ja minkälaista tietoa yrityksessä kerätään, sekä miten sitä hyödynnetään. Kysymyksen tarkoituksena on ollut taustoittaa yrityksen tiedon johtamisen prosesseja, sillä kirjallisuudessa tuotiin esille, että samankaltaisissa olosuhteissa toimivat yritykset saattavat poiketa merkittävästi tietointensiteetiltään, mikä voi vaikuttaa myös niiden

menestykseen (Nag ja Gioia 2012, 422). Toisen osa-alueen tarkoituksena on ollut erityisesti keskittyä siihen, miten tieto välittyy sijoittajasuhdefunktiolta talousjohtajalle ja miten sieltä saatavaa tietoa hyödynnetään. Yhdessä yrityksessä IRO ja CFO ovat sama henkilö, joten hänen haastattelussaan on yhdistetty sekä IRO:n että CFO:n osa-alueita.

Haastattelukysymykset (liite 1 ja 2) on muotoiltu hyvin avoimiksi, jottei kysymyksenasettelu ohjaisi haastateltavien vastaamista. Aiheen kannalta oli tärkeää kuulla, mitä asioita haastateltavat tuovat ensimmäiseksi esille. Tämän jälkeen olen lähtenyt syventämään aiheita tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelujen yhdenmukaisuuden kannalta on tärkeää määritellä, missä määrin haastattelukysymykset ovat samoja eri haastatteluissa, sillä teemahaastatteluissa tämä saattaa vaihdella hyvin avoimesta haastattelusta strukturoituun (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Omassa tutkimuksessani haastattelun kulku on melko strukturoitu. Teemojen avaavat kysymykset ovat olleet kaikille haastateltaville yhtenäiset, mutta niiden jatkokäsittely on riippunut siitä, miten haastateltavat ovat vastanneet. Strukturoitu järjestys helpottaa vertailtavuutta, sillä yhtenäisen kysymyksenasettelun perusteella on mahdollista nähdä, mitä asioita haastateltavat tuovat esille ja miten ne eroavat toisistaan.

Kuten luvussa 3.1. toin esille, olen haastatteluissa käyttänyt termiä ”tieto” viittaamaan sekä informaatioon että tietoon. Tämä johtuu siitä, että tiedon käsite on käytännössä niin vakiintunut, että termit informaatio ja tieto olisi pitänyt erikseen määritellä haastateltaville. Lisäksi on mielenkiintoista nähdä, mitä haastateltavat itse näkevät kuuluvan siihen tietoainekseen, mitä he saavat sijoittajamarkkinoilta. Viittaan sijoittajasuhdejohtajiin lyhenteellä IRO, talousjohtajaan lyhenteellä CFO ja toimitusjohtajaan lyhenteellä CEO. Sijoittajista puhuttaessa viittaan institutionaalisiin sijoittajiin.

4.3. Aineiston kuvaus

Aineistoni koostuu 13 teemahaastattelusta, jotka on toteutettu aikavälillä marraskuu 2012 – helmikuu 2013. Haastatteluni kohteeksi valikoituivat suomalaiset pörssiyritykset, koska vain julkisesti noteeratuista yrityksistä

löytyy sijoittajasuhdetoimintaa. Haastattelut on toteutettu seitsemässä yrityksessä, jotka edustavat erilaisia toimialoja sekä myös kokoluokkia. Yritykset esiintyvät nimettöminä, mutta ne on koodattu kirjainkoodein A:sta G:hen. Yrityksiä on luonnehdittu koon ja karkeasti toimialan mukaan. Kokoluokitus noudattaa Helsingin pörssin markkinasegmenttejä, jotka perustuvat yritysten markkina-arvoon. Segmenttejä on kolme, joista large cap -segmentin yritysten markkina-arvo on yli 1 miljardia euroa, mid cap -segmentin yritysten markkina-arvo on 150 miljoonaa – 1 miljardia euroa ja small cap -segmentin yritysten markkina-arvo alle 150 miljoonaa euroa (NASDAQ OMX 2013, 2.5.2013). Haastatelluista yrityksistä neljä edustaa large cap -kokoluokkaa ja kolme mid cap -kokoluokkaa. Small cap -luokkaa edustavia yrityksiä ei ole otettu mukaan, koska oletettavasti niiden sijoittajasuhdetoiminta ei ole yhtä järjestynyttä. Kuitenkin yhdessä mid cap -yrityksessä talousjohtaja hoitaa myös sijoittajasuhdejohtajan tehtäviä. Toimialoittain yritykset on taas jaettu teollisuus- tai palveluyrityksiin. Haastatellut yritykset edustavat pääasiassa teollisuusyrityksiä. Tämä johtuu siitä, että on mielenkiintoista kartoittaa sijoittajasuhdefunktion toiminnan eroja ulkoisesti samankaltaisten yritysten kesken. Vertailun vuoksi kuitenkin yksi yritys edustaa palvelualaa. Toimialojen määrittely on melko väljää, koska tarkempi määrittely olisi saattanut vaarantaa yritysten anonymiteetin, sillä suomalaisia pörssiyrityksiä on suhteellisen vähän.

Ensisijaisina haastateltavina ovat olleet yritysten sijoittajasuhdejohtajat, joiden haastattelut kestivät 30–40 minuuttia. Tämän lisäksi olen haastatellut myös sitä tahoa, jolle IR-funktio raportoi. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden yritysten kohdalla sijoittajasuhdefunktio on ollut osana talousfunktioita, ja sijoittajasuhdejohtaja on raportoinut talousjohtajalle. Talousjohtajien haastattelut ovat kestäneet 15–25 minuuttia. Yhden yrityksen (F) tapauksessa talousjohtaja ja sijoittajasuhdejohtaja ovat olleet sama henkilö, joten tästä yrityksestä on haastateltu vain yksi henkilö. Koska kyseisen henkilön ensisijainen toimi on talousjohtaja, viitataan häneen termillä CFO myös sijoittajasuhdejohtajille suunnattujen kysymysten kohdalla. Yritykset eivätkä haastateltavat esiinny haastatteluissa omilla

nimillään. Anonymiteetin tarkoituksena on se, että haastateltavat ovat voineet tuoda esille myös mahdollisesti luottamuksellisia asioita.

Haastattelut ovat olleet toisiaan tukevia. Ensiksi olen haastatellut sijoittajasuhdevastaavan ja vasta tämän jälkeen sama yrityksen talousjohtajan, jotta tiedon käsittelyn prosessi on saatu käsiteltyä kronologisessa järjestyksessä.

Sijoittajasuhdefunktio on kaikissa haastatelluissa yhtiöissä sijoittunut talousosaston alaisuuteen. Toinen mahdollinen tapa on sijoittaa sijoittajasuhdefunktio viestintäosaston alle, mutta tätä ei ilmennyt haastateltavien yritysten joukossa. Kaikissa haastatelluissa yhtiöissä IRO:lla on päävastuu sijoittajatapaamisista ja IRO on läsnä pääsääntöisesti kaikissa tapaamisissa.

Sijoittajasuhdefunktion koko vaihteli eri yhtiöissä melko paljon. Vähimmillään sijoittajasuhteita hoiti päätoimisesti yksi henkilö, ja enimmillään neljä henkilöä. Tyypillisintä oli, että sijoittajasuhteita hoitaa kaksi henkilöä: sijoittajasuhdejohtaja sekä talousviestintä- tai sijoittajasuhdespesialisti. Näiden lisäksi sijoittajasuhdetoimintoihin kuului esimerkiksi koordinaattoreita ja assistentteja.

Pääsääntöisesti haastateltujen yritysten joukossa kävi ilmi, että mitä suurempi yritys, sitä suurempi myös sijoittajasuhdefunktio on kooltaan.

Taulukko 2: Haastatellut yritykset toimialan, koon ja sijoittajasuhdefunktion koon mukaan

Yritys	Toimiala	Koko	IR-funktion koko
A	Palvelu	Large Cap	3
B	Teollisuus	Mid Cap	2
C	Teollisuus	Large Cap	4
D	Teollisuus	Large Cap	2
E	Teollisuus	Large Cap	1,5
F	Teollisuus	Mid Cap	1
G	Teollisuus	Mid Cap	2

Usean yrityksen tapauksessa myös viestintäosasto osallistui sijoittajaviestinnän tehtäviin. Yrityksessä B sijoittajasuhdejohtaja oli myös viestintäjohtaja, joka raportoi sijoittajasuhteisiin liittyvissä asioissa talousjohtajalle ja muihin viestinnän asioihin liittyen konsernin viestintäjohtajalle. Yrityksessä D viestintäfunktio tuottaa sijoittajaviestinnän julkaisuja, kuten pörssitiedotteita ja yhteistyö viestintäosaston ja sijoittajasuhdefunktion välillä on tiivistä. Yrityksessä F sijoittajasuhdefunktio koostuu käytännössä sijoittajasuhdejohtajasta, joka toimii myös talousjohtajana. Hänen lisäksi toimitusjohtaja ja viestintäjohtaja osallistuvat aktiivisesti sijoittajasuhteiden hoitamiseen. Useammassa yrityksessä kuitenkin sijoittajasuhdefunktio tuottaa suurimman osan omista viestintämateriaaleistaan. Pääasiallisesti voidaan sanoa, että mitä isompi sijoittajasuhdefunktio on, sitä itsenäisemmin se tuottaa omia viestintämateriaalejaan. Katsaus myös osoittaa, että sijoittajasuhdefunktio on järjestetty melko eri tavoin eri yrityksissä.

4.4. Teorialähtöinen sisältöanalyysi

Analysointiin olen käyttänyt teorialähtöistä sisältöanalyysiä. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston analysointia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ja tarkoituksena on testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97). Tässä tapauksessa aikaisempaa tietoa tai mallia edustaa Nissenin, Kamelin ja Senguptan (2000) tiedon johtamisen malli, jota sovelletaan sijoittajasuhdefunktion tiedon luomisen prosessin kartoittamisessa. Eri yritysten keskinäisen vertailun lisäksi olen vertaillut saman yrityksen sijoittajasuhdejohtajan ja talousjohtajan näkemyksiä toisiinsa ja selvittämään, kuinka yhtenäiset ne puolestaan ovat keskenään.

Kaikki haastattelut on haastateltavien luvalla nauhoitettu ja litteroitu. Litteroinnin tarkoituksena on ollut saattaa tutkimusaineisto helpommin käsiteltävään muotoon (Metsämuuronen 2006, 122). Analyysin kohteena on ollut pääasiassa haastateltavien puheen sisältö, ei niinkään muoto. Tästä syystä litterointi on tehty sanantarkasti, mutta sanapainoja ei ole otettu

huomioon. Jokainen haastattelu on litteroitu omaksi dokumentikseen käsiteltävyyden parantamiseksi. Analyysi on tehty litteroinnin pohjalta. Haastatteluaineiston luotettavuuden varmistamiseksi kaikki haastattelut on käsitelty samalla tavalla.

Olen lähtenyt toteuttamaan analyysia purkamalla aineistoa teema-alueittain (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 141). Kuten yllä olen maininnut, teema-alueita ovat Nissenin ym. (2000) elinkaarimallin kuusi osa-alueita. Lisäksi omat teema-alueensa ovat olleet tiedon johtamisen prosessin taustatekijät. Näitä ovat sijoittajasuhdefunktion järjestäytyminen yrityksessä sekä tiedon rooli yrityksessä. Ensimmäinen teema-alue kartoittaa sitä, miten sijoittajasuhdefunktio on ylipäättänsä järjestäytynyt yrityksessä. Toinen teema-alue puolestaan kartoittaa yrityksen tietointensiteettiä ja suhtautumista tietoon strategisen päätöksenteon tukena. Teema-alueisiin jakamista on ohjannut mallin sisältö, mutta myös tutkijan oma tulkinta siitä, mikä on relevanttia. Tiedon prosessimallissa tiedon luominen, organisointi, käyttö ja jalostaminen ovat kaikki omia teema-alueitaan. Vastausten perusteella olen kuitenkin analyysissani yhdistänyt tiedon luomisen ja organisoinnin yhdeksi teema-alueeksi sekä käytön ja jalostamisen toiseksi.

5. Tiedon luomisen prosessi IR-funktioissa

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, siirtyykö sijoittajilta ja analyytikoilta tietoa yritykseen strategisen päätöksenteon tueksi ja miten tällaista tietoa käytetään. Jotta näihin kysymyksiin voidaan vastata, on olennaista ymmärtää koko tiedon luomisen prosessi sijoittajasuhdefunktion tuottaman tiedon kannalta. Näin ollen analyysi perustuu Nissen ym.:n (2000) tiedon elinkaarimalliin ja sen kuuteen osa-alueeseen. Tiedon luomisen prosessin ymmärtämisen kannalta on myös tärkeää ymmärtää, miten ensinnäkin sijoittajasuhdefunktio on yrityksissä järjestetty. Toiseksikin on olennaista kartoittaa yrityksen tietointensiteettiä ja tiedon johtamisen perusprosesseja. Analyysin aluksi esittelen näitä osa-alueita.

5.1. Tiedon rooli yrityksessä

"...mitä enemmän sulla on sitä tietoa ja mitä organisoidummassa muodossa se on niin sitä parempi, ja sitä.. helpommin sitä saadaan strategisen päätöksenteon tueksi, eli erittäin tärkeä asia " – CFO A

Tiedon luomisen prosessien kannalta on tärkeää ymmärtää tiedon rooli yrityksissä, sekä mahdollisesti se, millaisia prosesseja tietoon liittyy. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä kerätään tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Vastauksista kävi ilmi, että toimiala ja sen erityispiirteet ohjaavat paljon yritysten ulkoista tiedonkeruuta. Toimialaan liittyvä tieto nostettiin lähes kaikissa yrityksissä ensisijaiseksi kerättäväksi tiedoksi. Toimialaan liittyvää tietoa on esimerkiksi markkinakehitykseen sekä -trendeihin liittyvä tieto. CFO G kertoi, että sekä strateginen että päivittäinen operatiivinen päätöksenteko nojaavat nimenomaan toimialasta kerättävään tietoon. Toimialatietoa kerätään sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Myös makrotaloudellinen tilanne nostettiin myös hyvin tärkeäksi tiedon osa-alueeksi. Varsinkin joillakin toimialoilla makrotalous nähtiin olevan tiukasti sidoksissa toimialaan. Esimerkiksi yleistä talousnäkymien kehittymistä yrityksissä seurataan aktiivisesti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. CFO B toi esille, että strategioita edeltävissä selvityksessä ulkopuolisen tiedon merkitys on jatkuvasti kasvanut.

Kilpailijoihin liittyvä tieto koettiin myös tärkeäksi lähteeksi strategisessa päätöksenteossa. Pääasiallinen kilpailijatiedon käsitteleminen liittyi vertailuanalyysiin (*benchmarking*) liittyen esimerkiksi kilpailijoiden kustannustehokkuuteen ja markkinaosuuksiin. Tämän lisäksi esimerkiksi CFO A kertoi, että kilpailijoista seurataan myös esimerkiksi uusia tuotteita. Kilpailijoihin liittyvää skenaariotyötä, eli kilpailijoiden tulevaisuuden liikkeiden arviointia harjoitettiin ainakin yrityksessä B. Vaikka kilpailijoista saatava tieto on lähtökohtaisesti julkista, niin tarkemmalla analyysillä siitä voidaan saada esille mielenkiintoisia lisätietoja. CFO E puolestaan toi ilmi sen, että kilpailijoista tuotetaan käytännössä vain taloudellisen menestyksen analyysia, mutta systemaattisempaa tietoa kilpailijoiden toiminnasta markkinaympäristöstä ei kerätä, vaikka mielenkiintoa tällaiselle tiedolle olisikin.

CFO C esitteli kolmitahoisen lähestymistavan tiedon hankintaan. Ensinnäkin tiedon hankinta voidaan nähdä jatkuvana raportointina toimintaympäristöstä liittyen asiakas- ja kilpailijakenttään, sekä yrityksen sisältä liittyen esimerkiksi yrityksen tuotantoon, varastoihin ja hintoihin liittyen. Toista lähestymistapaa hän kuvaili perusstrategiseksi lähestymiseksi, jossa hankintaan toimialan tulevaisuuteen ja ennusteisiin liittyvää tietoa. Kolmas lähestymistapa oli ns. ad hoc -lähestymistapa, eli hankitaan tietoa yksittäisiin ilmiöihin liittyen, esimerkiksi uuteen raaka-aineeseen liittyen.

Myös muita tiedonlähteitä kävi esille. Esimerkiksi CFO A mainitsi sijoittajat yhdeksi tiedon lähteeksi. Hän kertoi strategisten sijoittajien ja analyttikoiden tärkeän roolin tiedon lähteenä perustuvan siihen, että he seuraavat yrityksen markkinoita hyvin tiiviisti. Tähän liittyen CFO B näki, että heikkojen signaalien kartoittaminen on tärkeää.

5.1.1. Tiedon johtamisen järjestäminen

Tiedon kerääminen oli yrityksissä järjestetty hieman erilaisin tavoin, mikä saattaa selittyä myös erilaisilla organisaatorakenteilla, mutta myös koko- tai resurssieroilla. Tiedon kerääminen on mainittu strategiafunktion

vastuualueeksi ainakin yrityksissä A, C ja G. Yritys A:ssa strategiafunktio kerää erityisesti makrodataa, ja markkinaspesifinen tieto tulee pääasiassa liiketoimintayksiköiltä. Yrityksessä C tiedon keräämistä hoitaa strategiaosaston alaisuudessa toimiva business intelligence -osasto. Business intelligence -osastolla on lisäksi käytössään älykkäitä tiedonhakuopimuksia, ja välillä tiedon hankintaan käytetään konsulttipalveluita. Yrityksessä G tiedon hankinnasta vastaa strategiafunktion alaisuudessa toimiva competitive intelligence -osasto. Osastolla toimii analyttikko, joka kerää tietoa markkinoista, kilpailijoista ja muista strategisesti tärkeistä tekijöistä, kuten raaka-aineista. Business intelligence -osasto vastaa tiedon keräämisestä myös yrityksissä B ja D. Yritys E:ssä markkinadataa kerää pääasiassa ulkoinen toimija. Tämän toimijan keräämä tieto kattaa sekä toimialan että makrotalouden. Toimija raportoi aikaisemmin sijoittajasuhdefunktiolle, mutta nykyisin se raportoi market operations -osastolle, joka puolestaan välittää dataa eteenpäin eri käyttäjille, kuten liiketoimintayksiköille ja konsernijohdolle. Yrityksessä F tiedon keräämiseen kohdistetut resurssit olivat kaikkein pienimmät. Viestintäosastolta yksi henkilö kerää markkinadataa ja tekee siihen liittyviä yhteenvetoja osa-aikaisesti. Apuna tiedonhankinnassa käytetään myös hakukoneita. Lisäksi myyntiosaston näkemykset antavat tärkeää kuvaa markkinoista ja niillä tapahtuvista muutoksista.

Monessa yrityksessä tiedon keräämiseen on myös viime aikoina erityisesti panostettu. Yritykseen A on juuri rekrytoitu henkilö, jonka toimenkuvana on kerätä ja analysoida erilaista dataa ja luoda metodiikkaa, jota voisi hyödyntää yrityksen eri yksiköissä. Perinteisesti yrityksen A liiketoimintalueet ovat itse vastanneet omaan markkina-alueeseensa liittyvän tiedon hankinnasta. Ongelmana on kuitenkin ollut se, että osastot eivät ole tietoisia toisten yksiköiden keräämästä tiedosta, jolloin synergiaedut jäävät hyödyntämättä. Toisaalta osastoilla saatetaan jopa kerätä päällekkäistä tietoa. Yrityksessä ollaan kuitenkin nyt menossa kohti keskitetympää tiedonkeruuta. CFO C kertoi, että heidän yrityksessään on tavoitteena se, että liiketoimintayksiköillä ja ylimmällä johdolla olisi samanlainen näkemys

markkinoista. Se, että nämä näkemykset eivät kohtaa, on ollut ongelma. Myös CFO C kertoi, että heidän yrityksessään strategiaosastolle ja varsinkin business intelligence -osastolle on kohdistettu paljon resursseja viime aikana, ja tietoon on erityisesti haluttu panostaa.

Muutama CFO mainitsi myös sijoittajasuhdefunktion osana tiedon keräämisen prosesseja. Yrityksessä A sijoittajasuhdefunktio kerää perustietoa omaan toimintaan liittyen sekä kartoittaa ymmärrystä markkinatrendeistä, jota saadaan erityisesti keskustelemalla sijoittajien kanssa. CFO D mainitsi myös sijoittajasuhdefunktion tietoa keräävän roolin verrokkiyritysten seuraamisessa.

5.1.2. Tiedon strateginen merkitys

Tiedon merkitys strategisessa päätöksenteossa koettiin tärkeäksi kaikissa yrityksissä. CFO G toi esille, että kilpailijoiden toiminnan seuraaminen ja oman markkina-aseman kartoittaminen ovat erittäin tärkeitä. Samaa näkemystä tuki myös CFO C, jonka mukaan yrityksen toiminta on riippuvainen toimintaympäristön muutoksista. Hän toi esimerkkinä esille, että kaksi vuotta sitten yrityksen strategiaprosessin lähtökohtana oli kilpailutilanteen vahva muuttuminen, mikä oli kriittistä yrityksen toiminnalle. CFO D toi esille, että ulkopuolista tietoa käytetään strategiaprosessissa hyväksi erityisesti toimintaympäristön muutosten analysoinnin kautta. Hän tosin mainitsi, että strategiaprosessi on kuitenkin pitkän tähtäimen suunnittelua, eikä siihen liittyvää päätöksentekoa voida tehdä päivittäisen tiedon perusteella.

Tiedon rooli nähtiin myös tärkeänä asiakkaiden ymmärtämisen kannalta yrityksessä A, joka oli haastateltavista ainut palveluliiketoiminnan edustaja. CFO A toi esille, että asiakkaan ymmärtäminen on tärkeää oikeiden ratkaisuiden tekemisessä. Kun asiakasta opitaan ymmärtämään, voidaan tehdä oikeita päätöksiä ja sitä kautta parantaa toimintaa. CFO D puhui myös hiljaisen tiedon merkityksestä. Kaikkea tietoa ei pystytä aina poimimaan julkisuudesta, ja hiljainen tieto auttaa tulevaisuuden ennustamisessa. Hiljaisen tiedon merkitys kuitenkin vaihtelee, eivätkä ennusteet osu aina

oikeaan. CFO E näki myös tiedon roolin enemmän täydentävänä kuin määräävänä. Ulkopuolinen tieto auttaa kokonaiskuvan muodostamisessa. Se joko vahvistaa omaa käsitystä, tai jos se on ristiriidassa oman käsityksen kanssa, se antaa aihetta etsiä syytä ristiriidalle.

Kaikissa niissä yrityksissä (B, C, D, G), joissa CFO:t kertoivat olevan business tai market intelligence -osasto, tietoa hallinnoidaan ja säilytetään osaston alaisuudessa toimivassa tietokannassa. Näissä tietokannoissa esitettävä tieto on usein jo valmiiksi jalostettua. Lisäksi ainakin CFO C kertoi BI-osaston tarjoavan tulkinta-apua käyttäjille. Järjestelmät eivät kuitenkaan ole välttämättä avoimia kaikille yrityksen työntekijöille, vaan niihin tarvitsee erillisen käyttöoikeuden. Yleisin formaatti, jossa tietoa on saatavissa, on PDF. Yrityksessä D BI-funktio jakaa tieto eteenpäin pääasiassa raporttimuodossa.

Yrityksessä E markkinatietoa tuotti ulkoinen toimija. Toimijan tuottamaa tietoa säilyttää pääasiassa market operations -osasto, eli mitään erillistä tietokantaa ei ole käytössä. Yrityksessä F, jossa viestintäosaston työntekijä hoiti tiedonkeräystä, tieto säilytetään tietokannassa. Tieto on pääasiassa yhteenvetoina, prosessoidussa muodossa. Yrityksessä A tiedon koordinoinnille ollaan parhaillaan kehittämässä yhtenäisempiä prosesseja. Toistaiseksi tiedon kerääminen tapahtuu epäorganisoidusti, ja tieto tulee eri muodoissa. Konsernitasolla tiedon kerääminen tapahtuu erilaisten keskitettyjen järjestelmien kautta.

5.2. Tiedon luominen ja organisointi

Ensimmäinen tietojohdamisen prosessimallin osa-alue on tiedon luominen. Tämä osa-alue pitää sisällään tiedon keräämisen ja informaation merkityksellistämisen. Käsittelen sijoittajasuhdefunktion tiedon luomista kolmesta näkökulmasta. Kirjallisuudessa sijoittajatapaamiset nostettiin tärkeäksi tiedon välityksen kanavaksi, joten se on nostettu omaksi osa-alueekseen. Tapaamiset ovat myös sellainen tiedon luomisen osa-alue, jossa tieto siirtyvä tieto liittyy pitkälti tiedon suulliseen välitykseen. Tästä syystä on perusteltua käsitellä sijoittajatapaamisia yhtenä osa-alueena.

Kiinnostavaa on lisäksi se, mitä muuta tietoa sijoittajasuhdefunktio mahdollisesti tuottaa, joten tätä käsitellään toisena osa-alueena. Kolmantena haastatteluista tuli esille BI- ja IR-funktioiden osin päällekkäiset, osin toisiaan tukevat roolit tiedon tuotannossa, joten käsittelen tätä kolmantena osa-alueena.

Toinen tietojohtamisen prosessimallin osa-alue oli puolestaan tiedon organisointi, joka tarkoittaa tiedon kartoittamista ja kokoamista. Tähän osa-alue käsittelee sitä, miten tietoa prosessoidaan ja mahdollisesti arvioidaan. Haastatteluissa kävi ilmi, että tiedon luomisen ja organisoinnin prosessit ovat tiukasti kiinni toisissaan, joten käsittelen näitä samassa luvussa.

5.2.1. Sijoittajatapaamiset

Kaikissa haastatelluista yrityksistä vastuu sijoittajatapaamisista on IRO:lla ja lähtökohtaisesti IRO on kaikissa tapaamisissa mukana. Isommissa sijoittajasuhdefunktioissa IRO:n sijasta tapaamisissa saattoi käydä myös IR-päällikkö, jolloin tapaamisia oli mahdollista järjestää myös päällekkäin. Yrityksessä A tiedonantopolitiikkaan on kirjattu, että one-on-one -tapaamisissa tulee aina olla mukana kaksi yrityksen edustajaa, joista ainakin toisen täytyy olla sijoittajafunktion edustaja. Yritys G toi myös esille sen, että riippuu myös tavattavan osapuolen tärkeydestä, että tuleeko CEO tai CFO mukaan tapaamiseen. Hän toi ilmi myös sen, että jotkut sijoittajat eivät suostu tapaamaan pelkästään IRO:a, vaan vaativat nähdä CEO:n tai CFO:n. Vastaavasti IRO E kertoi arvioivansa itse vastapuolen tärkeyden tai tavattavan joukon koon perusteella, kannattaako CFO tai CEO pyytää tapaamiseen mukaan. IRO D toi esille, että tapaamisissa saattoi olla mukana myös suurten liiketoimintayksiköiden johtajia. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä IRO:t hoitivat tapaamisia kuitenkin myös yksin, ilman CEO:n tai CFO:n läsnäoloa. IRO G toi esille myös sen, että hänen tehtävänä on viedä painetta tapaamisista pois CFO:n ja CEO:n harteilta ja vapauttaa heidän aikaansa muille tehtäville.

Lähdin kartoittamaan sijoittajatapaamisista saatavaa tietoa kysymällä haastateltavilta, millaista tietoa tapaamisista tarkentamatta enempää

minkälaisesta tiedosta oli kyse. Tarkoituksena oli tämän avulla saada selville, minkälaisia asioita haastateltavat tuovat esille, mikä puolestaan indikoi sitä, mitä he pitävät aiheeseen liittyen tärkeänä.

"...ainahan sä saat sieltä ja se on vähän niinku tieksä semmonen two-way-stream mun mielestä..." - IRO G

"...ne tapaamiset on kyllä sitten kun tulee vähän tutuks, niin ne on useimmiten, ne on ihan kakspuolista tiedonvälitystä." - CFO F

"...tiedon hankintakanavana ne tapaamiset ei välttämättä oo se tärkein asia." - IRO E

Sijoittajasuhdejohtajien esille tuomat näkemykset tapaamisissa saatavasta tiedosta olivat moninaisia. Lähtökohtaisesti haastateltavat näkivät, että tapaamisissa siirtyy paljon erityyppistä tietoa. Yritys C:n IRO toi esille, että jo tapaamista haluavan sijoittajan motiivien ja tausta ymmärtäminen on tärkeää, sillä se antaa tietoa yrityksen omasta markkinapositionista. Moni haastateltava toi esille sijoittajatapaamisten kaksisuuntaisuuden, eli sen, että tapaamisissa ei pelkästään tiedoteta, vaan myös keskustellaan yhdessä sijoittajien kanssa erilaisista ajankohtaisista asioista. Useimmin toistuneet aihepiirit näille keskusteluille olivat markkinanäkymät ja -ympäristö, kilpailijat, sektori, investoinnit, sekä näihin liittyvät muutokset. Tämän toivat esille lähes kaikki IRO:t. Yksi tiedon aihepiiri oli myös yrityksen oman toiminnan reflektointi. IRO C totesi, että sijoittajatapaamiset tarjoavat tilaisuuden peilata, miten sijoittajat näkevät yrityksen sijoituskohteena ja onko yrityksen sijoitustarina yhtenäinen markkinoiden näkemysten kanssa.

"Pelkästään jos vaan... tavallaan vastaa näihin kysymyksiin, se voi joskus jäädä ohuemmaksi se tiedon saanti. Mut sit jos ottaa semmosen aktiivisen otteen ja... tavallaan niinku hakee sitä kakssuuntasta dialogia ja proaktiivisesti kysyy niitä asioita ja taustatekijöitä niin kyllä nää henkilöt yleensä kertoo, koska... vähän niinkun kakssuuntasta, jos ne haluaa jotain tietää, niin sit ne on myös... valmiita myös kertomaan jotain itestään, omasta ajattelustaan." - IRO C

"...sieltä ehkä ei itsestään tule, mutta jos sä itse aktiivisesti kysyt, niin sijoittajilta saa arvokasta tietoa." - CFO F

"...sillei se metsä vastaa ku sinne huutaa. --- Et tälleen niinku yrittää ohjailta ja kauheest puhua rehellisesti siitä, että millä tavalla tällä hetkellä sitä markkinaa ite näkee.. ja ja antaa paljon esimerkkejä, ja sit jos sä pystyt luomaan sellasen filiksen siihen tapaamiseen, niin kylläpä sieltä yllättäen rupeekin tulemaan toiselta puolelta sitä ihan, ihan.. vastaavalla tavalla sitä sellasta näkymää ja... ja tajutaan, et täst niinku oikeesti yritetään niinku, nyt nyt molemmin puolin saada semmonen niinku hyvä keskustelu ylle." -IRO G

Mielenkiintoista oli havainto siitä, että ne haastateltavat, jotka näkivät kaksisuuntaisuuden olennaisena osana sijoittajatapaamisia, toivat esille myös yrityksen oman aktiivisuuden merkityksen tiedon hankinnassa. Esimerkiksi IRO C toi esille sen, että yritys voi omalla toiminnallaan ja proaktiivisuudellaan lisätä tapaamisissa saatavaa tietoa. Myös CFO F oli yhtä mieltä siitä, että tietoa ei välttämättä saa, ellei sitä itse kysele. Kyseinen IRO mainitsi sijoittajilta tulevan tiedon tapaamisten suolaksi ja perusteli tätä sillä, että analyytikoilla ja sijoittajilla on merkittävästi enemmän kapasiteettia seurata markkinoita ja kilpailijoita kuin yrityksellä, eikä heitä myöskään rajoita tiedonantopolitiikka. Myös IRO G tuki myös samaa näkemystä. Hänen mukaansa se, että yrittää itse kertoa tiedonantopolitiikan raameissa mahdollisimman rehellisesti ja rakentavasti omista tulevaisuudennäkymistään myös rohkaisee vastapuolta avoimeen keskusteluun.

"En mä näkis, että näissä tämmösissä tapaamisissa halutaankaan lähtee siihen, että lypsettäis tietoo, että mitä on meidän kilpailija sanonut jostakin asiasta" -IRO B

"...mä uskon, että tuota noin nykyään ei oo käytännössä enää semmoisia tilanteita joissa tavallaan joku tietäs enemmän kuin joku toinen, et et totta kai se ei poista sitä jalkatyön merkitystä sijoittajilta, eli totta kai jos sä itse tapaat firmaat, sä tiedät yksinkertaisesti enemmän sitä julkista asiaa, kuin toinen joka tapaa vähemmän." – IRO E

Toisaalta ne yritykset (B ja E), jotka eivät nähneet, että tapaamisilla olisi vahva tietoa tuottava rooli, olivat sitä mieltä, että tapaamiset eivät ole oikea foorumi kysellä sijoittajilta markkinoista tai kilpailijoista. IRO E perusteli tätä sillä, että tapaamisissa käytettävä aika on rajallinen, ja sijoittajat ovat tapaamisissa ensisijaisesti kuulemassa yrityksessä, joten tapaamisten tulisi edetä heidän ehdoillaan. Nämä yritykset eivät kuitenkaan torjuneet täysin tietoa tuottavaa roolia. IRO B näki, että sijoittajatapaamisissa saatava tieto on ensisijaisesti ”taustakohinaa” tai heikkoja signaaleita, eli yleistä kommentointia liittyen markkinoihin. Myös IRO E totesi, että tapaamisista oppiminen ei ole keskeistä, mutta mahdollista siinä tapauksessa jos sijoittajat itse oma-aloitteisesti haluavat kertoa jostakin ilmiöstä. Hän kuitenkin toi esille sen, että tiedonanto on niin säänneltyä, että on melko epätodennäköistä saada markkinoista sellaista tietoa, jolla olisi yrityksen kannalta informaatioarvoa.

"Et jos sä oot jossain... specialisti teollisuuden alalla sijoittajana, niin silloin on hyvin paljon enemmän vuorovaikutteista. Jos sä oot taas semmonen yleinen sijoittaja, joka on enemmän indeksityyppinen seuranta, niin se on hyvin pintapuolista liittoa, silloin se on.. pääpiirteitä, sieltä ei yleensä kovin paljon saa vastinetta, se on enemmän silloin me kerrotaan ja he kyselevät." -IRO A

Haastateltavat toivat omatoimisesti esille myös sen, että tapaamisissa saatavan tiedon määrään ja laatuun vaikutti suurilta määrin se, ketä tavataan. IRO A näki tapaamisissa saatavan tiedon riippuvan oleellisesti siitä, onko kyseessä yrityksen toimialaan erikoistunut specialisti tai enemmän generalisti. IRO G kertoi, että yrityksen toimialaan erikoistuneiden sijoittajien tai analyytikoiden kanssa keskustellaan erityisesti toimialaan liittyvistä näkemyksistä.

"...sell-side-analyttikotapaamiset on tyypillisesti hieman avartavampia, koska siihen omaan alaan liittyen pystyy tosi tarkkaan pureutuun niihin yhtiöihin, joita on sitten vaan kohtuullisen pieni joukko. --- Sit toisaalta buy-side-analyttikoiden puolella, heillä on perinteisesti näkökulma aika

laaja, jolloin saa mielenkiintoisia näkökulmia vähän talouden ylipäätänsä kehittymiseen. Et molemmissa on kyllä puolensa." - IRO B

Kysyin myös tarkemmin siitä, miten erilaisilta sijoittajatapaamisten kohderyhmiltä tuleva tieto poikkeaa toisistaan. Sijoittajilta tuleva tieto nähdään pääasiassa liittyvän enemmän sijoittajien omaan toimintaan, heidän motiiveihinsa ja intresseihinsä koskien yritystä. Analytikoilta puolestaan tulee enemmän osakemarkkinoihin liittyvää tietoa, joka koskee esimerkiksi yrityksen sijoittumista markkinoilla tai markkinatrendejä. Analytikoiden kanssa myös keskustellaan yksityiskohtaisemmista asioista kuin sijoittajien kanssa. Myös osto- ja myyntianalytikoilta tuleva tieto nähtiin erityyppisenä. Haastateltavat kokivat ostoanalytikot pääasiassa generalisteiksi, joilta saatava tieto koskee enemmän markkinoiden yleistä kehitystä ja ilmiöitä. Myyntianalytikot sen sijasta koettiin spesialisteina, jotka ovat hyvin perehtyneitä yrityksen toimialaan. Sijoittajasuhdejohtajat myös pääasiassa tuntevat paremmin myyntianalytikot, koska nämä asioivat yrityksen kanssa säännöllisesti. IRO B toi kuitenkin esille sen, että sekä osto- että myyntianalytikoiden näkemykset tuovat hyvää näkemystä markkinaympäristöstä, vaikkakin eri laajuudella.

"...niin jos sä oot spesialisti, niin se on hyvin paljon syvällisempää ja siitä saa paljon enemmän irti sitä informaatiota ja heidän mielipiteitään, ku taas puhutaan generalisteista, niin silloin se on enemmän ehkä meiltä tulee informaatiota ja vähemmän heiltä informaatiota meille päin. Paitsi tällasia yleiseen niinku osinkoon ja muuhun, niinku toiveita..." - IRO A

Vastauksista kävi ilmi, että jaottelu analytikoihin ja sijoittajiin ei ollut yhtä tärkeä kuin toisaalta jaottelu spesialisteihin ja generalisteihin. Spezialisteiksi mainittiin sekä sijoittajat että myyntianalytikot, jotka ovat perehtyneitä yrityksen toimialaan. Generalisteina taas nähtiin esimerkiksi indeksisijoittajat sekä ostoanalytikot. IRO A toi ilmi sen, että spesialistien kanssa keskustellaan syvällisemmin, ja heiltä saa enemmän informaatiota ja mielipiteitä. Generalistien suhteen informaatio liikkuu pääasiassa yritykseltä sijoittajalle. IRO A toisaalta nosti esille sen, että spesialistienkin

näkemykseen voi vaikuttaa verrokkiyhtiöt, sillä joillakin toimialoilla verrokkiyhtiöiden määrittely voi olla vaikeaa, ja tätä kautta myös vertailtavuus toisiin yrityksiin on vaikeaa.

"...siel [tapaamiset analyytikoiden kanssa] ei oo yleensä mitään yllättävää, et ne menee aina samoja polkuja ja näin. Et sitte tavallaan sijoittajista löytyy niitä, jotka tuo mulle semmosii hyvii kokemuksia, et tuo todella jotakin tietoa enemmän." - CFO F

CFO F toi esille myös näkökulman, että useimmiten sijoittajilta saa kiinnostavampaa tietoa kuin analyytikoilta. Tämä perustuu siihen, että analyytikoiden kanssa keskustellaan pitkälti aina samankaltaisista asioista, mutta sijoittajien joukoista saattaa ilmetä tuoreitakin näkemyksiä. Hän jakoi tavattavat tahot kolmeen eri luokkaan heidän kiinnostuksenalueittensa mukaan. Ensinnäkin on sellainen ryhmä, joka on pääasiassa kiinnostunut luvuista ja kovasta datasta. Tätä ryhmää IRO ei nähnyt kovin tärkeänä tiedon lähteenä. Toinen ryhmä on sellainen, joka lähestyy markkinoita hieman laajemmasta näkökulmasta ja joiden kanssa keskustellaan markkinoista ja niiden kehittymisestä. Näistä tapaamisista IRO:n mukaan tulee tärkeää markkinainformaatiota. Kolmas ja harvinaisin ryhmä on ”propellipäät”, eli sellaiset sijoittajat, jotka tarkastelevat yritystä pitkällä aikajänteellä ja vahvasti strategisesta näkökulmasta. IRO näki, että tältä ryhmältä saattoi tulla strategisesti merkittäviä ideoita, joita yritys ei välttämättä itse pysty keksimään.

Kartoitin myös, mitkä muut asiat vaikuttavat haastatteluissa saatavaan tiedon määrään, laatuun ja luotettavuuteen. Yksi esille tullut taustatekijä on tavattavan henkilön tausta. IRO D kertoi, että tavattavat henkilöt, erityisesti sijoittajat, eivät välttämättä puhu tietopohjaisesti vaan tunnepohjaisesti, eli saatavaan tietoon pitää pystyä suhtautumaan myös kriittisesti. Hänen mukaansa yleensä analyytikoiden kanssa puhutaan enemmän faktapohjaan liittyvistä asioista. Toisaalta hän toi esille sen, että mututuntumaan perustuva tieto ei välttämättä ole vähempiarvoista, vaan kyseessä voi olla heikkoja signaaleja, jotka ennakoivat tulevasta muutoksesta. IRO C mainitsi

myös, että persoonatekijät vaikuttavat siihen, miten sijoittajat tai analyytikot kommunikoivat. Hänen mukaansa toiset ovat luontaisesti avoimempia kuin toiset.

"... ehkä se enemmän just se arvokkain tieto, mitä sieltä tulee, niin on tää markkinoihin ja asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvä tieto." - CFO F

"Jos aattelee niitä sijoittajii, jotka tosiaan niinkun tekee päätöksiä... sijoittaa tai olla sijoittamatta niin kylhän se sitten... niissä on nimenomaan se, että... kuinka... yhteneväinen se heidän näkemys on siihen meidän niinku tarinaan nähden, että.. --- ...et jos sieltä tulee niitä samoi painotuksii, tai he pitää arvossaan tai tärkeenä niitä samoja tekijöitä, mitä me pidetään kun me... kerrotaan yhtiöstä, niin silloinhan se... antaa tavallaan kuvaa, että ollaan oikeella polulla." - IRO C

Haastatteluissa käytiin myös läpi sitä, minkälaiset asiat erityisesti kiinnostavat tapaamisissa sijoittajasuhdejohtajan huomion. CFO F kertoi, että hän ei ollut niinkään kiinnostunut sijoittajien näkemyksistä yrityksestä, vaan arvokkaimpana tietona hän näkee markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvän tiedon. Yksi tähän vaikuttava tekijä on se, että kyseisen yrityksen toimialasta ja sen markkinoista on vaikea saada valmista dataa. Yleisesti ottaen haastateltavat kiinnostivat paljon huomiota myös erityisesti sellaiseen tietoon tai näkemyksiin, jotka poikkeavat yrityksen omista käsityksistä. Vääriä tietoja pyrittiin korjaamaan, mutta ne myös tarjosivat yrityksille tilaisuuden miettiä, miksi sijoittajien tai analyytikkojen näkemys ei kohtaa yrityksen näkemystä. Tämän avulla pystytään korjaamaan yrityksen viestintää ja sijoitustarinaa. IRO A kertoi, että häntä kiinnostaa erityisesti tieto, joka liittyy sijoittajasuhdefunktion päivittäiseen toimintaan ja jota sijoittajat kertovat siitä rivien välissä, esimerkiksi mainitsemalla, että joku toinen yritys tekee jonkun tietyn asian hyvin. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaa vertailuanalyysin avulla. IRO C totesi, että erityisesti sijoittajien tapauksessa tieto liittyen sijoittajan ja yrityksen näkemysten yhteneväisyyteen on erityisen tärkeä. Analyytikoiden puheesta taas huomion kiinnittää markkinoiden muutoksiin liittyvät asiat erityisesti

lyhyellä tähtäimellä. Myös IRO B toi esille sen, että markkinatrendit herättävät erityisesti huomiota. Poikkeavalle tiedolle nähtiin myös toinen rooli. Sen avulla yritys pystyi itse seuraamaan, onko sen oma näkemys markkinoista yhtäläinen sijoittajien kanssa. IRO D totesi, että häntä kiinnostavat yhtäläisesti sekä sellainen tieto, joka vahvistaa kokonaiskuvaavaa sekä sellainen, joka on täysin poikkeavaa. Sen avulla yritys pystyy kartoittamaan, onko sen käsitys markkinoista ja niiden kehityksestä oikea.

"No kyllä se siihen, se liittyy siihen, että kuinka hyvin sen analyytikon tuntee...--- Et kyllä ne melkein on taas kuitenkin, mitä henkilökohtasessa, vapaamuotoisemmassa keskustelussa käydään." -IRO B

"...kuinka hyvin se meidät tuntee, se vaikuttaa enemmän siihen yleiseen keskustelunaiheisiin ja kuinka perusasioita käydään läpi tai ei käydä niin kuin meidän osalta. Mutta tuota ei se kyllä vaikuta tavallaan kyllä siihen, että mitä informaatiota me saadaan markkinoista analyytikkojen ja sijoittajien kautta." - IRO E

Myös sijoittajan tai analyytikon tuttuus on yksi mainittava tekijä, jonka muutamat, kuten IRO:t F ja B, toivat omatoimisesti esille. Ainakin CFO F totesi, että mitä tutumman sijoittajan tai analyytikon kanssa on tekemisissä, sitä kaksisuuntaisemmaksi tiedon jakaminen muuttuu. Kysyin lisäksi tarkemmin siitä, miten yritykset näkevät sijoittajan tai analyytikon tuttuuden vaikuttavan tapaamisissa saatavaan tietoon. IRO D kertoi, että tuttuuden kautta rakentuu tietynlainen luottamussuhde, joka helpottaa tiettyjen keskustelunaiheiden esille ottamista. IRO E puolestaan näki, että tuttuus ei vaikuta tapaamisissa saatavaan tietoon. Hän mainitsi, että tuttuus vaikuttaa asioihin, joista tapaamisissa keskustellaan, mutta ei kuitenkaan saatavan tiedon merkitykseen. Yleisesti ottaen sijoittajan tai analyytikon tuttuutta ei nostettu merkittäväksi tekijäksi, vaikka sillä nähtiin olevan vaikutusta dialogiin. IRO G kertoi myös, että tapaamisissa tuttujen sijoittajien tai analyytikkojen kanssa on myös suurin riski paljastaa epähuomiossa arkaluontoista tietoa.

"...enemmän kyse on siitä, että tota, se on nopeempi ja suurempi pääsy niihin muihin tietolähteisiin." - CFO F

"Ne sijoittajat ei paljon huutele niistä omista asioistaan julkisesti koska... Ylipäättänsä tieto, tai näkemys halutaan enemmän pitää itsellään, koska se on arvokasta. --- ...siin mielessä niit voi sanoa, et ne sijoittaja, kahenkeskeiset tapaamiset on aika intiimejä, et siellä puhutaan asioita, joita ei muille huudella. Et siinä mielessä... tosi arvokkaita..." - IRO C

"Kyllähän tota tässä IR-kentässä on hirveen fiksuja, kokeneita ihmisiä ja sitä kautta löytyy sellasta henkilökohtasta osaamista pöydän toiselta puolelta, mitä on varmasti hirveen vaikee muualta kaivaa. Eli tämmösiä näkemyksiä tulevaisuuteen liittyen." - IRO B

Kartoitin myös sitä, saako IRO:jen mielestä sijoittajatapaamisista sellaista tietoa, mitä ei saa mistään muusta lähteestä. Näkemykset tästä olivat melko samankaltaisia. Tapaamisista saatava tieto nähtiin suurimmaksi osaksi sijoittajien ja analyytikoiden subjektiivisina näkemyksiä, mutta näkemysten painoarvo vaihteli yrityksittäin. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tapaamisissa käyvien sijoittajien näkemykset ovat arvokkaita, eikä näihin näkemyksiin pääse käsiksi muuta kautta. IRO C toi erityisesti sen, että sijoittajat pitävät usein näkemyksensä omana tietonaan, sillä tietty näkemys auttaa pärjäämään markkinoilla ja päätöksenteoissa. Sijoittaja voi nähdä näkemyksenä ”kilpailuetuna” sijoitusmarkkinoilla, jolloin hän voi olla haluttomampi kertomaan tietojaan. Tapaamisissa tällaisista näkemyksistä pääsee keskustelemaan privaalisti ja luottamuksellisesti. IRO G korosti myös saadun tiedon ainutlaatuisuutta ulkomaisten markkinoiden ymmärtämisessä.

"Ei firmat kerro mitään, eikä mekään kerrota mitään todella tärkeetä asiaa, koska ne on liikesalaisuuksia." - IRO E

IRO:t A ja F toivat esille sen, että lähtökohtana tapaamisissa saatavalle tiedolle on se, että kaikki liikkuva tieto on julkista. Mitään yllättävää tai ainutlaatuista tietoa ei tältä osin voida saada eikä antaa. IRO D totesi, että tapaamisista ei saa sellaista tietoa, mitä ei saisi muualta. Saatava tieto

ainoastaan täydentää kuvaa markkinoista, mutta ei ole sinänsä ainutlaatuista. CFO F totesi, että tästä huolimatta se, miten sijoittajat ja analyytikot tietyistä asioista puhuvat ja painottavat antavat itsessään tietoa markkinoista.

”...mut kyl se ehkä enemmän tulee siitä, että se tulee suodatettuna ja käsiteltynä, eli se yksi ihminen on jo, joka tuntee alan, on miettinyt, et mikä on tärkeä tietoa ja mikä ei.” – CFO F

Tapaamiset tarjoavat myös helpon ja suoran tien tietoon, vaikka mahdollisesti sama tieto olisi saatavissa myös jotain muuta kautta. Lisäksi tapaamisissa saatava tieto on käytännössä informaatiota, jonka joku on jo kertaalleen suodattanut ja prosessoinut. IRO B totesikin, että tapaamisissa saatavaan tietoon pääsee todennäköisesti käsiksi myös muuta kautta, mutta tällöin tiedon hankkimiseen joutuisi mahdollisesti käyttämään paljon aikaa ja energiaa. Sijoittajat ja analyytikot ovat hyvin kokeneita alallaan, ja voidaan olettaa, että heidän näkemyksensä perustuvat ymmärrykseen toimialasta. IRO B totesi myös, että sijoittajasuhdejohtajan on vaikea kasvattaa myös omaa ammattitaitoaan ja näkemystään ilman tapaamisissa saatavaa tietoa.

”Sieltä voi tulla sit taas ihan jopa strategisii asioita, - - - kun katsoo yritystä ulkopuolelta ja markkinoita vähän niinkun.. niin voi olla semmosia ahaa-elämyksiä, joita me ei täällä sisäisesti pystytä synnyttämään, vaikka yritettäis.” – CFO F

IRO:t näkivät tapaamisissa saatavan tiedon merkityksen liittyvän ensisijaisesti palautteeseen, jota markkinoilta saadaan liittyen yrityksen toimintaan ja strategiaan sekä markkinoiden odotuksiin. Toiseksi IRO:t näkivät, että sijoittajatapaamiset tarjoavat myös näkemyksiä kilpailijoihin ja markkinoiden muutoksiin. IRO:t näkivät, että tieto on tärkeää sekä oman ammattitaidon ja markkinaymmärryksen kehittymisen kannalta mutta myös johdolle mietittäessä yrityksen strategiaa. IRO E näki, että markkinatietoa voisi hyödyntää ehkä enemmänkin strategisessa suunnittelussa, mutta toistaiseksi yrityksen strategiasuunnittelu on korporaatiotasolla melko vähäistä.

5.2.2. Sijoittajasuhdefunktion muu tuottama tieto

Seuraava osa-alue oli selvittää, tuottaako sijoittajasuhdefunktio jotain muuta tietoa yritysjohton käyttöön, ja jos, niin mitä. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki yritykset keräsivät myös muuta tietoa ylimmän johdon käyttöön. Tiedon keräämisen prosessien systemaattisuus ja intensiteetti vaihtelivat yritysten välillä. IRO E näki, että organisoidut tiedon hankinnan prosessit ovat tärkeämpiä tiedon tuottamisessa kuin sijoittajatapaamiset. Hän määritteli kolme tärkeää kanavaa tai osa-aluetta, joilta hän kerää tietoa. Ensimmäinen on analytykkoraportit, sekä muut erilaiset analyysimateriaalit ja makrotaloudelliset analyysit, joita analytytkot ja investointipankit tuottavat. Toinen osa-alue ovat kilpailijoiden osavuosikatsaukset sekä puhelinkonferenssit (*conference call*), joita IRO käy läpi ja etsii näistä jotain mielenkiintoista tietoa. Kolmas osa-alue on ulkopuolisen market intelligence –yrityksen tuottama laaja raportti, joka pitää sisällään yrityksen määrittelemiä markkinaindikaattoreita.

”...välillä on sellanen fiilis että on lapsi karkkikaupassa, sitä tulee niin paljon, ei vaan ehdi kaikkee lukeen ja suodattaa. Mutta sieltä saa kyllä tosi paljon.” – IRO G

IRO A toi esille, että IR-funktio auttaa mielenkiintoisen tiedon keräämisessä, joka pääasiassa liittyy siihen, miten esimerkiksi kilpailijat tekevät tiettyjä asioita. Kilpailijatiedon kerääminen onkin yksi osa-alue, josta kaikki IRO:t kertoivat tuottavansa tietoa. IRO B kertoi, että heidän tapauksessaan tietoa kerätään esimerkiksi omien tuotealueiden kehittymisestä. Yrityksessä C sijoittajasuhdefunktio kerää päivittäisessä uutisvirrassa näkyviä uutisia verrokkiyrityksistä, joita laitetaan jakoon. CFO F toi kuitenkin esille sen, että kaikki kilpailijat eivät välttämättä ole julkisesti noteerattuja yrityksiä, mikä tarkoittaa, että niistä on vaikeampi saada tietoa. IRO E puolestaan toi esille, että IR-funktio ei edes seuraa listaamattomia yrityksiä, vaan tämä seuranta tapahtuu liiketoimintayksikköjen tasolla. Kilpailijoiden lisäksi sijoittajasuhdefunktiot kartoittavat tietoa omaan yritykseen liittyen siihen, miten yritys esimerkiksi mediassa esitetään. Yrityksen oman toiminnan kartoittamisen liittyen

analyttikoraporttien ja konsensuksen kerääminen on myös yksi useammassa yrityksessä esille tullut tehtävä. Yrityksessä D sijoittajasuhdefunktio kerää laajasti erilaista markkinatietoa liittyen kysyntään, tarjontaan, kilpailijoihin, teknologiaan ja lainsäädäntöön. CFO F toi esille myös sen, että tietoa firmasta, asiakkaista ja kilpailijoista etsitään myös hakukoneiden kautta. Yhtenä tiedonlähteenä mainittiin myös IRO-verkostot. IRO A toi esille, että tarvittaessa hänen on mahdollista pyytää konsultaatiota muilta IR-henkilöiltä.

”Kyllä ehkä tärkein on se meidän oma, mun oma tavallaan kilpailijoiden tulosten ja conference callien ja näitten kahlaaminen, koska se tulee kuitenkin aina hevosen suusta, ns. Se on koska analyttikot sun muut niin kuitenkin on suorittanut sen oman filteröintinsä, ne ei välttämättä ymmärrä kaikkia asioita, ne luulee että ne ymmärtää, mutta ne ei ymmärrä oikeesti kuitenkaan.” –IRO E

Haastatteluissa ei tullut ilmi mitään tiettyä tiedon lähdettä, jonka kaikki IRO:t kokisivat tärkeimmäksi. IRO G nosti tärkeimmäksi pankkiiriliikkeiden tekemän sijoitustutkimuksen, sillä sitä tehdään suurilla resursseilla ja se on jo valmiiksi pureskeltu ja mietitty. Myös IRO D nosti markkinaraportit ja niistä tehtävät johtopäätökset tärkeimmäksi tiedon lähteeksi. IRO E puolestaan arvosti tietoaikaisen suodattamattomuutta ja nosti tähän perustuen tärkeäksi tiedon lähteeksi IRO:n tuottaman kilpailijamateriaalin. Hänen mukaansa analyttikot eivät aina välttämättä ymmärrä yrityksen kannalta olennaisia asioita. IRO E toi esille, että lähtökohtaisesti kaikki tieto, mitä IR-funktio tuottaa, koetaan tärkeäksi, sillä merkityksetöntä tietoa ei ole järkevää kerätä. IRO G puolestaan päinvastoin totesi, että tietoa on niin paljon, että kaikkea ei ehdi millään lukea ja suodattaa. Sijoittajien näkemystä piti tärkeimpänä IRO C siitä syystä, että siitä on vaikeaa, ellei mahdotonta saada tietoa jotain toista kautta. IRO B nosti tärkeimmäksi sen, että yrityksen sisällä ymmärretään, mitä siltä odotetaan. IRO A puolestaan nosti sisäisen tiedon tärkeimmäksi, jotta yritys kykenee tuottamaan mahdollisimman oikeaa tietoa sijoittajilleen.

”silloin tällöin sitä tulee sellasia täsmäiskuja, että pyydetään selvittämään joku juttu ja siihen sen joutuu kans tekemään, mut ei oo mitään semmosta säännöllistä, mitä sieltä tulee...” –IRO G

Kartoitin myös sitä, minkä verran IR-funktio kerää tietoa oma-aloitteisesti ja minkä verran johdolta tulee toiveita tiettyyn tietoon liittyen. Osassa yrityksiä on lähtökohtaisesti sovittu, mitä tietoa IR-funktio tuottaa johdon käyttöön. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi yritys B:n yhteydessä mainitut kvartaaleittain julkaistavat IR-raportit. Pääasiassa IRO:t keräävät tietoa kuitenkin oma-aloitteisesti. Muutama IRO kertoi, että heidän taustansa esimerkiksi analyytikon tai strategiajohtajan tehtävissä ohjasi heidän tiedonhankintaansa. IRO G myös kertoi, että hän on kiinnostunut markkinatiedosta ja haluaa pysyä markkinoiden tasalla, joten markkinatiedon kerääminen on luontevaa. IRO tietää parhaiten mistä tietoa on mahdollista saada ja millaista tietoa on ylipäätänsä saatavilla. Johdolta tulee kuitenkin myös ad hoc -pyyntöjä tiedon keräämisestä. IRO G antoi tällaisesta tilanteesta esimerkin, jossa esimerkiksi kilpailijan antaessa tulosvaroituksen IR-funktio hankkii uudet konsensusennusteet ja selvittää, mitä markkinoille on tämän tiedon seurauksena tapahtunut. Myös IRO B kertoi ad hoc-pyyntöjen liittyvän ensisijaisesti konsensusennustuksiin ja markkinoiden odotuksiin. Hän toi myös esille, että johto kyselee aktiivisesti markkinatilanteesta. IRO A kertoi, että ad hoc -tyyppisiä tilanteita tulee jatkuvasti, mikä liittyy siihen, että kiinnostavat asiat vaihtelevat koko ajan. Myös se, miten pyydetty tieto toimitetaan, riippuu tilanteesta. Yrityksessä D esitettävät pyynnöt ovat melko konkreettisia ja liittyvät esimerkiksi kilpailijan osinkoon. IRO C kertoi, että IR-funktiota myös konsultoidaan liittyen markkinanäkemyksiin tilanteessa, jossa hallitus päättää osinkoehdotuksista. IRO E kuitenkin nähtiin, että ad hoc-pyyntöt liittyvät enemmän liiketoimintayksikköjen tasolle, eivätkä koske niinkään IR-funktiota.

5.2.3. Sijoittajasuhteet ja business intelligence

Kuten tiedon roolin yrityksissä sekä tiedon johtamisen järjestämisen kartoituksen myötä kävi ilmi, monessa yrityksessä on käytössä business intelligence -osasto, joka on konsernitasolla vastuussa markkina- ja kilpailijatiedon tuottamisesta. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että osissa yrityksissä oli huomattu IR:n ja BI:n osittain päällekkäiset, osin toisiaan tukevat roolit.

”...vaikka business intelligence tekeekin jonkinnäköstä kilpailijaseurantaa niin kyllä mäkin meen, mutta mä meen sit toiselta kannalta.” – IRO G

Pääasiallisesti BI:n ja IR:n keskinäinen työnjako on järjestetty niin, että BI on päävastuussa tiedon hankkimisesta ja toimii yhtenä tiedonlähteenä sijoittajasuhdefunktiolle esimerkiksi markkinatiedon suhteen. BI järjestää puitteet tiedon jakamiselle ja saatavuudelle, ja sen asiakkaana on pääsääntöisesti ylin johto. Muutamassa yrityksessä kävi ilmi, että IR-funktio ei kerää markkinatietoa kovin aktiivisesti, koska se on saatavissa suoraan BI:ltä. BI on ensisijaisesti se taho, joka selvittää asioita, ja IR-funktio saattaa esimerkiksi täydentää puutteellista tietoa, jos mahdollista. IRO C totesi, että harvemmin on niin päin, että IR-funktio tuottaisi tietoa BI:lle päin. Tällöin välitettävä tieto liittyy esimerkiksi osakemarkkinoihin. IRO C pitääkin tärkeänä, että BI välittää markkinatietoa IR-funktiolle, sillä tällainen tieto on olennaista IR-funktion työn kannalta.

”Niin me kyllä nyt tällä hetkellä ehkä... niinku suoraan johdolle välitetään sitä tietoa niin mitä me saadaan, että ehkä sen samalla vaivalla vois BI:lle välittää, jolloin se jakautuis vähän laajemmille, laajemmille porukoille, mutta tota... Näin varmaan olis syytä tehdä jatkossa.” – IRO D

IRO D näki, että BI:n ja IR-funktion välistä yhteistyötä voisi kehittää. Tällä hetkellä IR välittää keräämänsä tiedon suoraan johdolle, vaikka tiedon voisi samalla välittää myös BI:lle. Yhtenä haasteena hän näkee sen, ettei kerättäisi tietoa päällekkäisistä asioista. IRO G toi kuitenkin esille sen, että BI-funktion näkökulma tietoon on erilainen kuin IR-funktion, ja tästä syystä myös IR:n keräämä markkinatieto on mielenkiintoista. Siinä missä BI-

funktio kerää kilpailijatietoa siitä näkökulmasta, miten kilpailijoiden strategia on mahdollisesti muuttunut, IRO:n näkökulma liittyy enemmän yrityksen omaan markkina-asemaan ja erilaisiin arvostusmultippeleihin.

5.3. Tiedon formalisointi

Tiedon formalisoinnin prosessissa tarkoitetaan tiedon muuttamista eksplisiittiseen, käsiteltävään muotoon. Käyn ensin läpi sijoittajatapaamisten dokumentointia ja tämän jälkeen muun kerättävän tiedon formalisointia.

5.3.1. Sijoittajatapaamisten dokumentointi ja tallennus

”...meil on sellainen tapa, että me kirjataan kaikki kysymykset muistiin, ei vastauksia, mutta kysymykset, joka tarkoittaa sitä, että kun me seuraavan kerran tavataan kyseinen joko firma tai kyseinen henkilö, niin mä tiedän, mitkä ne kysymykset, aihepiirit, joista keskusteltiin viime palaverissa, ja jopa sitte sitä edellisissä palavereissa.” – IRO A

”Aluksi dokumentoin, mut sitkun niitä rupes olemaan niin älyttömän paljon, - - ... mä oon todennut, että se on turhaa, mun mielestä.” IRO G

Aloitin tämän osa-alueen kartoittamalla sitä, missä määrin IRO:t dokumentoivat tapaamisia. Haastatelluista yrityksistä viisi tekee muistiinpanoja tapaamisista ja kaksi ei. Pääasiassa IRO:t kirjaavat tapaamisista ylös niitä teemoja, joista tapaamisissa keskustellaan ja sijoittajan kiinnostuksenkohteita. Muistiinpanojen pääasiallinen käyttötarkoitus on se, että ennen seuraavaa tapaamista voidaan tarkistaa, mistä asioista sijoittajan kanssa on viimeksi keskusteltu. IRO D toi esille myös sen, että ylös kirjataan myös sijoittajilta mahdollisesti tulevia ideoita. Pääasiallinen syy heillä on kuitenkin se, että johdon näkökulmasta voidaan tarkistaa, mitä tapaamisissa on luvattu tai kerrottu.

”...memo-omaisesti, etä periaatteesa aina kun mahdollista niin tuota laitetaan ylös wordipohjaan ketä on tavattu milloin on tavattu ja ehkä bulletpointeilla vähän niitä aihepiirejä mistä on puhuttu.” – IRO E

Kirjaaminen on pääasiassa melko vapaamuotoista, ja esimerkiksi IRO:t B ja C kirjaavat ylös teemoja ranskalaisilla viivoilla. IRO A kertoi kirjaavansa ylös sijoittajien esittämät kysymykset, muttei vastauksia. IRO:t F ja G kertoivat, etteivät dokumentoi tapaamisia ollenkaan. Syynä tähän oli se, että kirjaaminen vie liikaa aikaa. Lisäksi siinä vaiheessa, kun tapaamisissa käyvät sijoittajat ja analyytikot tulevat tutuiksi, muistiinpanoja ei tarvita enää niin paljon, vaan tiedot tulevat muistista. Myös IRO A oli yhtä mieltä siitä, että mitä kauemmin on ollut alalla, sitä vähemmän muistiinpanoja tarvitsee, koska oppii tuntemaan sijoittajat. Hän toi ilmi myös sen, että IRO joutuu myös vastaamaan tiedusteluihin paljon myös puhelimitse, jolloin muistiinpanoista ei ole hyötyä. IRO B totesi myös, että tapaamisten dokumentointi ei ole oleellinen työkalu. Sen sijasta yritys C:n IRO toi esille, että muistiinpanoja ei tällä hetkellä jalosteta johdonmukaisesti, mutta että niiden hyödyntämistä pitäisi miettiä jatkossa.

”Aluks ne tehdään paperilla, tai nykyaikana jopa iPadilla. Ja sit ne tallennetaan tietokantaan, jossa meillä on kaikki tiedot tapaamisista, historiat ja muut. - - Tämmönen meidän CRM-systeemi.” – IRO C

IRO:t tekivät muistiinpanot käytännössä vihkoon tai paperille. Osalla muistiinpanoja ei viety siitä eteenpäin, vaan tiedot jäivät IRO:lle. Sen sijasta muutamassa yrityksessä muistiinpanot siirretään CRM-järjestelmään hyödynnettäväksi myöhemmin, näin toimittiin esimerkiksi yrityksissä C ja E. Myös yritys D:ssä oltiin siirtymässä samantapaiseen järjestelyyn. Yrityksessä B muistiinpanot siirretään järjestelmään, johon käyttölisenssi on IRO:lla sekä talousviestintäspesialistilla. Yleisesti ottaen kuitenkin oli havaittavissa, että pääsääntöisesti saatavaa tietoa ei formalisoida kovin järjestelmällisesti, tai välttämättä ollenkaan.

”Kyllähän siinä ois miettimisen paikka, miten sitä vois hyödyntää enemmän.” – IRO C

5.3.2. Muun kerättävän tiedon formalisointi

Kuten luvussa 5.3.2. kävi ilmi, suurin osa sijoittajasuhdefunktion keräämästä muusta tiedosta liittyy eksplisiittisen tiedon hankintaan, joten

usein tieto on jo jossain määrin formaalissa muodossa. Mielenkiintoista oli kuitenkin selvittää, tuottavatko IRO:t tiedon organisoinnin seurauksena näistä edelleen formalisoituja tuotteita.

”...minä kirjoitan sähköpostia, saatan forvardoida jotain jos se forvardoitava materiaali on riittävän kondensoitua, et sen joku jaksaa lukee.” – IRO E

Haastatteluissa kävi ilmi, että muun kerättävän tiedon formalisointi riippuu paljon alkuperäisen tiedon lähteen formaatista. IRO E toi esille, että jos materiaali on hyvin prosessoitua, hän ei enää muokkaa sitä eteenpäin. Tiedosta, jota ei ole niin hyvin tiivistetty IRO E kertoi kirjoittavansa tärkeät tiedot sähköpostiin. Myös IRO D toi ilmi, että PDF-muotoiset tiedostot hän välittää eteenpäin sellaisenaan, mutta tiedosta saatetaan myös koota erilaisia paketteja, esimerkiksi PowerPoint-muodossa.

”...executive summareita markkinatilanteesta ja sitten kilpailijavertailuista - - ...kvartaaleittain tulee tää meidän IR-raportti, mikä on sitten kohtuullisen laaja paketti.” – IRO B

Markkinatietoon liittyvää tietoa kuitenkin formalisoitiin useammassa yrityksessä. Useammassa yrityksessä IR-funktio suodattaa ja organisoii tietoa luo kvartaalittaisia IR-raportteja tai johdon tiivistelmiä (*executive summary*), joita tuotetaan hallituksen käyttöön. Nämä edustavat järjestäytyneempää tiedon formalisointia, sillä esimerkiksi tiivistelmät toteutetaan valmiin mallin pohjalta. IRO A toi päinvastoin esille sen, että hän yrittää välttää säännöllistä raportointia, sillä raportti saattaa olla mielenkiintoinen muutaman ensimmäisen kerran, mutta muuttua sen jälkeen mekaaniseksi välineeksi, jonka tietoarvo on vähäinen. Yksi mielenkiintoinen tiedon organisoinnin ja toisaalta formalisoinnin muoto oli skenaariotyöskentely, jota harjoitettiin yrityksessä D. Kysyntään, tarjontaan, kilpailijoihin, teknologiaan ja lainsäädäntöön liittyvää tietoa kerätään laajasti ja näiden pohjalta luodaan ennusteita erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. IRO E kertoi suodattavansa esimerkiksi analytiikkoraporteista sekä kilpailijoiden osavuositarkastuksista ja

puhelinkonferensseista tärkeimmän informaation ja välittävänsä tätä eteenpäin harkintansa mukaan. Hän käy läpi myös markkinastatistiikkaa toimialasta ja kokoaa tästä kvartaaleittain esityksen välitettäväksi eteenpäin.

Kuten myös sijoittajatapaamisista saatavan tiedon suhteen, myöskään muun kerättävän tiedon formalisointi ei ole välttämättä kovin järjestelmällistä, tai sitä ei tehdä ollenkaan. Saatava tieto voi usein olla niin nopeatempoista, että tiedon formalisointi tai säilöminen tietokantaan ei välttämättä ole kovin tarkoituksenmukaista.

5.4. Tiedon välittäminen

Tietojohtamisen prosessin seuraava osa-alue on tiedon välittäminen. Tässä osa-alueessa sijoittajasuhdejohtajat voidaan nähdä tiedon välittäjinä ja talousjohtajat tiedon vastaanottajina, joten näkemys tiedon välittämisen kokonaisuudesta muodostuu kummankin osapuolen toiminnasta. Käsittelen ensiksi tapaamisista saatavan tiedon välittämistä ja tämän jälkeen muun sijoittajasuhdefunktion tuottaman tiedon välittämistä.

5.4.1. Tapaamisista saatava tieto

”Et se on tämmöstä... niinkun epämuodollista... joko niinkun kasvokkain tai meilillä tai... muuten että... Et sen systemaattisempaa se ei oikeestaan oo.”

– IRO C

Lähtökohtaisesti kaikki IRO:t välittävät tapaamisista saamaansa tietoa eteenpäin, vaikkakin välitys on monelta osin melko vapaamuotoista ja epäjärjestelmällistä ja tapahtuu pääasiassa suullisesti tai sähköpostilla. IRO D tosin totesi, että vaikka tapaamisten dokumentointi on ensisijaisesti hänen omia tarpeitaan varten, niin hän välittää myös erityisen mielenkiintoisia asioita eteenpäin. Myös yritys C:n IRO toi esille, ettei hän välitä kaikkea tapaamisissa tulevaa tietoa eteenpäin, eikä varsinkaan tapaamisissa tehtyjä muistiinpanoja välitetä järjestelmällisesti.

”...käydään kyllä keskusteluja paljonkin meillä, tai siis käytännössä talousjohtajan kanssa ja myös toimitusjohtajan kanssa siitä, että millasta

palautetta on saatu yhtiön niinku kehityksestä ja tulevaisuuden näkymistä ja kannattavuusnäkymistä...” – IRO B

”...toimitusjohtajalle ja talousjohtajalle tehdään näitä hommia... - - ...ne on ne kaks tärkeintä henkilöä.” – IRO C

Ensisijaisia kohdeyleisöjä ovat talousjohtaja ja toimitusjohtaja. Näille kohderyhmille tiedon välitys on toisaalta myös hyvin vapaamuotoista. IRO G toi myös ilmi sen, että CFO ja CEO ovat ilmaisseet halunsa pysyä jatkuvasti perillä markkinoiden tapahtumista ja IRO vastaa parhaansa mukaan tähän tarpeeseen. Näin ollen markkinatiedon välittäminen on yksi IRO:n tärkeä rooli.

”Toimarin kanssa sanotaan nyt et... käydään läpi näitä isompia asioita. - - ...kaikkia asioita ei välttämättä tarvitse viedä toimarille, sä mieluummin paketoit sen sitten semmoseen yhteen kokonaisuuteen, ja sit kerrot hänelle.” – IRO A

Toimitusjohtajalle tieto siirtyy pääasiassa joko sähköpostilla tai kasvokkain. IRO G tapaa toimitusjohtajaa ”säännöllisen epäsäännöllisesti”, aina kun CEO:lla on aikaa. Näissä tapaamisissa käydään läpi ensisijaisesti markkinatrendejä ja yrityksen arvostamista. Sen sijasta säännöllistä tai formaalimpaa raportointia keskusteluista toimitusjohtajalle ei ollut millään yrityksellä. IRO A kertoi olevansa toimitusjohtajan kanssa yhteyksissä noin 2-3 kertaa viikossa. Hän toi esille myös sen, että kaikkia asioita ei ole välttämätöntä viedä välittömästi CEO:lle, vaan mieluummin hän kokoaa oleelliset asiat yhteen ja esittelee ne kerralla.

”...mä on varmaan päivän mittaan CFO:n kanssa sanotaanko 5-10 kertaa... - - Aina kun mä kuulen jotain, niin CFO tietää sen enemmän tai vähemmän saman tien.” – IRO A

Tiedon välitys CFO:lle oli haastatelluissa yrityksissä vieläkin tiiviimpää mutta toisaalta myös vapaamuotoisempaa. CFO nähtiin pääasiassa työparina, jonka kanssa tapaamisissa saatavaa tietoa prosessoidaan yhdessä. Esimerkiksi IRO G keskustelee talousjohtajan kanssa päivittäisellä tasolla.

CFO:n ja IRO:n toimistojen fyysinen läheisyys on yksi tämän mahdollistava tekijä.

Eteenpäin välitettävä tieto liittyy toisaalta sijoittajien näkemyksiin yrityksestä ja toisaalta muutoksiin markkinaympäristössä. IRO C esimerkiksi kertoi välittävänsä eteenpäin tietoa sellaisista markkinamuutoksista, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. IRO E tosin toi esille, että tietoa tulee tapaamisissa niin vähän, että sitä harvemmin jaetaan eteenpäin. Lisäksi talousjohtaja ja toimitusjohtaja ovat niin usein mukana tapaamisissa, että tietoa ei tarvitse enää jakaa heille. IRO C kertoi kuitenkin, että vaikka CFO tai CEO olisivat olleetkin tapaamisissa mukana, niin esille tulleista teemoista keskustellaan silti yhdessä. Joskus kuitenkin esille tulee sellaista tietoa, jota on hyvä välittää esimerkiksi liiketoimintaosastojen johtajille. IRO D kertoi välittävänsä tietoa CEO:n ja CFO:n lisäksi myös strategiajohtajalle, jonka hän myös halusi pitää informoituna ajankohtaisista teemoista. Yritys F toi esille sen, että hän miettii aina tilannekohtaisesti, kuka tietoa voisi tarvita, sillä joku arvaamaton taho voi saada tiedosta enemmän irti kuin mitä lähettäjä aluksi itse arvelee. Esimerkiksi IRO G kertoi, että ulkoisia odotuksia välitetään myös divisioonajohtajille asti.

Tietoa kulkee myös hallitukselle ja johtoryhmälle. Yritys G:ssä johtoryhmälle raportoidaan ainakin konsensusodotukset kerran kuukaudessa tai kahdessa. IRO käy myös kertomassa johtoryhmälle 2-4- kertaa vuodessa markkinatrendeistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että IRO listaa kalvoille niitä teemoja, joita välittää myös toimitusjohtajalle. CFO F välittää mielenkiintoista tietoa johtoryhmälle myös sähköpostitse. IRO C toimittaa myös hallitukselle kerran kuukaudessa raportin, jonka yhtenä osana tuodaan esille niitä teemoja, joita tapaamisissa on tullut esille. Toisaalta IRO kertoi, että raporttikaan ei sinänsä jalostu mistään, vaan teemat kirjoitetaan lähinnä muistista.

”...he haluaa ehottomasti niinkun koko ajan pysyä sitten, sekä toimitusjohtaja että talousjohtaja, niin tavallansa sitten sen tiedon äärellä, et mitä oikeesti markkinoilla puhutaan.” – IRO G

Kysyin myös IRO:ilta, kokivatko he, että ylintä johtoa kiinnostaa nimenomaan sijoittajilta tuleva tieto. Kaikki IRO:t olivat yksimielisiä siitä, että johto on kiinnostunut sijoittajilta tulevasta tiedosta. IRO G totesi, että jos ei ole kosketuksissa sijoittajarajapintaan, on helppo jäädä rajoittuneeseen näkemykseen siitä, miten toimintaa pitäisi johtaa tai viestintää parantaa. IRO:n mukaan CEO itse toivoi myös, että voisi käydä paljon sijoittajatapaamisissa. IRO A totesi myös, että mikäli johto ei olisi kiinnostunut sijoittajatiedosta, tämän olisi uhka koko toiminnalle.

5.4.2. Muun tiedon välitys

Toisena osa-alueena oli kartoittaa sitä, miten muuta sijoittajasuhdefunktion tuottamaa tietoa välitetään eteenpäin.

Sijoittajatapaamisista saatavan tiedon lailla myös muuta IR-funktion tuottamaa tietoa välitetään melko vapaamuotoisesti suullisesti ja sähköpostilla. Suullinen tiedonvälitys tapahtuu ensisijaisesti toimitusjohtajan ja talousjohtajan kanssa. Yrityksessä A tieto liikkuu suurimmaksi suullisessa muodossa. IRO A kertoi, että ei koe esimerkiksi muistioiden kirjoittamista kovin hyödylliseksi, vaan käy mieluummin asian läpi vastaanottajan kanssa kasvokkain. Suullinen tiedonvälitys on pääasiallisesti tiheää ja vapaamuotoista, mikä on yhdenmukaista myös sijoittajatapaamisista tulevan tiedon välityksen kanssa. Formaaliempiakin tapaamisia joissain yrityksissä on, mutta ei kaikissa. Esimerkiksi CFO G kertoi järjestävänsä alaisilleen kaksi kertaa kuussa tilannepalaverin, jossa jokainen voi kertoa omaan toimintakenttäänsä kuuluvista asioista. CFO C näkee, että formaalit palaverit liittyvät enemmän toiminnan suunnitteluun kuin tiedon reflektointiin ja vaihtamiseen.

”Et ne formaalit tapahtumat on enemmänkin tämmöstä suunnittelua, mutta tietoon liittyvä aktiivinen ja passiivinen keskustelu on jatkuvaa” – CFO C

CFO A kertoi, että osallistaa IRO:a strategiakokouksiin, siitä syystä, että IRO on päivittäin tekemisissä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka seuraavat aktiivisesti yrityksen markkinoita ja joilla on perusteltuja näkemyksiä sen tulevaisuuteen liittyen.

Muuta tietoa välitetään myös johtoryhmälle. IRO G kertoi raportoivansa johtoryhmälle 2-4 kertaa vuodessa. Hän kuitenkin toi esille, että suurin osa johtoryhmästä istuu hänen kanssaan samassa käytävässä, eli tietoa tulee vaihdettua vapaamuotoisesti. Toisaalta hän toi ilmi, että kaikki johtoryhmän jäsenet eivät välttämättä edes ole kiinnostuneita IR-tiedosta, mistä syystä harvempi raportointi on perusteltua.

Tiedon välittäminen sähköpostilla on suullisen tiedonvälityksen lisäksi hyvin suosittu ja tavallinen tapa välittää tietoa. Sähköpostitietoa välitetään niin CEO:lle, CFO:lle kuin johtoryhmällekin. Sähköposti tavoittaa pääasiassa laajemmat kohderyhmät, kuten operatiivisen johdon. Nekin yritykset, jotka pääasiassa kertoivat tiedon välittyvän suullisesti, käyttävät sähköpostia. Osa yrityksistä kertoi myös, että raporttitietoa kerätään myös tietokantaan tai työtilaan, josta sitä on saatavilla. Yleensä kuitenkin työtilaan viemisen lisäksi samat materiaalit toimitetaan myös sähköpostitse.

”... Ja sillai aika hyvä, ettei tartte oottaa jotain kuukausiraporttia vaan sitä pysytään ajan tasalla koko ajan.” – IRO A

Useimmissa yrityksissä koettiin sekä IRO:jen että CFO:iden näkökulmasta, että jatkuva tiedonvaihto on hyvin toivottavaa. Sijoittajamarkkinoilla tieto liikkuu niin nopeasti, että vapaamuotoinen tiedon vaihtaminen nähtiin tarkoituksenmukaisena. Eksplisiittisen tiedon osalta taas arvostettiin sitä, että tietoa saatiin jo valmiiksi prosessoidussa muodossa.

5.5. Tiedon käyttö ja jalostaminen

Viimeiset tiedon johtamisen prosessimallin osa-alueet ovat tiedon käyttö ja sen jalostaminen. Molemmat teemat linkittyvät vahvasti siihen, millaisena ylin johto näkee IR-funktiolta tulevan tiedon merkityksen, joten on perusteltua käsitellä molempia yhtäaikaaisesti. Koska tiedon käyttäjänä on

ylin johto, selvityksen kohteena on erityisesti se, onko käytetäänkö sijoittajasuhdefunktiolta tulevaa tietoa strategiaprosessin tukena.

Tiedon käytettävyyden kartoittamiseksi on ensinnäkin tärkeää selvittää, onko sijoittajasuhdefunktiolta tuleva tieto ylipäättänsä merkityksellistä. Kaikki CFO:t kokivat, että IR-funktiolta tulee ainakin jonkinlaista tietoa. Vastauksissa nämä osa-alueet kietoutuivat välillä yhteen, mutta niistä oli erotettavissa kolme pääaluetta. Ensimmäinen ja tärkein osa-alue on sijoittajien odotukset, näkemykset ja palaute. Toinen on markkina- ja kilpailijatiedon tuottaminen. Kolmas on analyytikoiden konsensusennusteiden välitys ja tulkinta.



Kuvio 4: Sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto

Sijoittajilta tuleva tieto koettiin yhtenä merkittävämpänä tiedon osa-alueena. Tämä tiedon osa-alue myös kumpusi ensisijaisesti sijoittaja- ja analyytikkotapaamisista. CFO:t olivat kiinnostuneita kuulemaan siitä, miten sijoittajat ja analyytikot näkevät yrityksen sijoituskohteena, sekä saamaan palautetta yrityksen toiminnasta. CFO G kertoi, että ilman sijoittajilta tulevaa palautetta olisi hankala päättää, mitä ulkoisessa viestinnässä painotetaan. CFO G totesi, että sijoittajilta tuleva palaute helpottaa myös strategista päätöksentekoa ja ilmi tulleita asioita voidaan hyödyntää kun

yrityksessä päätetään isommistakin linjoista. CFO D puolestaan ei nähnyt sijoittajatiedolle strategista roolia. Hän perusteli tätä sillä, että strategiaa ei rakenneta sijoittajien ja analyytikoiden näkemysten perusteella. Tärkeämpää sijoittajien ja näkemyksissä on se, että ne heijastavat sitä, miten yritys nähdään markkinoilla. CFO C heijastelee samantyyppisiä ajatuksia ja painottaa sitä, että on tärkeää, että varsinkin johtoryhmä ymmärtää, mitä yritykseltä odotetaan.

Tärkeänä pidettiin myös sijoittajien näkemyksiä markkinoiden kehityksestä ja kilpailijoihin liittyvistä tekijöistä. CFO D näki myös, tällaista tietoa jakamalla IRO myös valmistaa CEO:ta ja CFO:ta tuleviin tapaamisiin. Sijoittajilta tulevaa tietoa pidetään myös strategisesti merkittävänä, ja esimerkiksi CFO A kertoi osallistavansa IRO:a strategiakeskusteluihin, koska IRO on jatkuvasti tekemisissä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka seuraavat aktiivisesti yrityksen markkinoita ja joilla on perusteltuja näkemyksiä tulevaisuuteen liittyen. CFO E näki, että sijoittajien ja analyytikkojen ajatukset ovat usein vahvasti strategiaa, ja on mielenkiintoista kuulla valitun strategian vaikutuksesta taloudellisiin tekijöihin pitkällä aikavälillä. Hän totesi, että ulkopuolisilla ei voi olla yritystä parempaa tietoa yrityksen kustannusrakenteista, mutta ansaintalogiikasta tietyn liiketoiminta-alueen suhteen saattaa saada mielenkiintoisia ajatuksia. Myös CFO F korosti sijoittajien ja analyytikoiden näkemysten tärkeyttä, sillä hänen yrityksensä toimialalta on vaikea saada markkinatietoa muuta kautta.

Markkinoiden skannaaminen oli toinen tiedon osa-alue, ja esimerkiksi CFO G esitti tämän sijoittajasuhdefunktion ensisijaiseksi tietoa tuottavaksi rooliksi. Hän perusteli tätä sillä, että yrityksen toimiala on niin syklinen, että markkinoilla tapahtuvia muutoksia on pystyttävä ymmärtämään huonojen päätösten välttämiseksi. Myös yrityksessä E markkinadata tuli aikaisemmin IR-funktiolta, kunnes tämä siirtyi market operations -osaston vastuulle. Markkinoilla ilmenevien trendien ja teemojen välittäminen on esimerkiksi CFO B:n mukaan tärkeää. Lyhyen tähtäimen impulssit vaikuttavat erityisesti operatiiviseen toimintaan, mutta joskus asiat heijastuvat myös strategiaan,

kuten esimerkiksi analyytikoiden arviot tuotemarkkinakehityksestä. CFO D kuitenkin pohti sitä, että jatkuvasti päivittyvästä markkinadatasta ei sellaisenaan ole hyötyä, vaan tärkeää on, kuinka sirpaleisesta tietoa-aineesta saadaan tiivistettyä olennainen. Kilpailijoiden osalta IR-funktio tuottaa useammassa yrityksessä verrokkiyhtiöanalyysijä ja tietoa esimerkiksi kilpailijoiden vuosikertomuksista. Myös esimerkiksi yrityksessä A kilpailijoista tehdään aika ajoittain perusteellisempaa analyysyä.

"No ensinnäkin tärkein, tärkein on oikeestaan niinkun ymmärtää se että, mikä on analyytikkojen konsensusennuste." – CFO G

Kolmas esille tullut osa-alue on analyytikoiden konsensusennusteiden välittäminen ja niihin liittyvien taustaoletusten tulkinta. Myös analyytikoiden pikaraportteja arvostettiin, koska näistä käy yleensä hyvin ilmi, millaiselta yritys näyttää pikaisen tarkastelun jälkeen analyytikon silmissä. Osittain edelliseen kohtaan liittyen mielenkiintoisena pidettiin myös sitä, miten analyytikot ovat kommentoineet esille tulevia teemoja kilpailijoihin liittyen. CFO D toi myös esille sen, että hän pitää erityisen ansiokkaana sitä, että IR-funktio tuottaa analyysitiedosta usein lyhyen yhteenvedon nelikentän muodossa, josta käy ilmi se, mitä yritys teki ja mitä ei tehnyt odotusten mukaisesti sekä mikä oli positiivisista ja toisaalta negatiivista.

"En mä usko, et oli se sitten taloutta tai markkinatietämystä, niin ei sieltä semmosta tuu, mitä sä et muualta löytäis, et melko avoin tää maailma on, et melkein kaiken tietää mitä kilpailijakin tietää." - CFO A

CFO:iden näkemykset siitä, sijoittajasuhdefunktiolta saatavan tiedon ainutlaatuisuudesta olivat yhteneviä IRO:jen oman käsityksen kanssa. Myös CFO:t pitivät sijoittajien näkemyksiä sellaisena tietona, mitä on vaikea tai mahdoton saada mistään muusta lähteestä. CFO A näki, että todella tiiviisti yrityksen toimialaan perehtyneiden investoijien näkemykset voivat olla todella merkityksellisiä. CFO C korosti erityisesti sitä, että IR-funktio on yrityksessä ainoa taho, joka tarjoaa globaalia markkinanäkemyksiä. Hän toisaalta myös koki, että IR-funktio on ainut, jonka kannattaa tällaista roolia

kerätä. Mikäli rooli olisi jaettu useammalle funktiolle tai toiselle taholle, tiedon hallinta olisi merkittävästi vaikeampaa. CFO D toi myös esille sen, että IR-funktio kykenee suodattamaan esimerkiksi kahdenkeskeisistä tapaamisista olennaisia asioita, ja havaitsemaan ajankohtaisia teemoja. CFO A näki, että IR-funktio auttaa tiedon strategisen laadun parantamisessa ja tuo herätettä erilaisista markkinatrendeistä.

Osa CFO:ista ei nähnyt sijoittajasuhdefunktiolta saatavaa tietoa välttämättä ainutlaatuisena, mutta sellaisena, jota olisi vaikeampi hankkia jotain toista kautta. Vuorovaikutussuhteet sijoittajien kanssa tarjoavat helpon kanavan ajankohtaisen tiedon saamiseksi. Silti muutamat CFO:t toivat esille sen, että sijoittajasuhdefunktio ei ole niinkään tärkeä kanava tiedon tuottamisessa. Niissä yrityksissä, joissa oltiin tätä mieltä, tiedon kerääminen oli järjestetty tehokkaasti esimerkiksi BI-funktion kautta.

CFO:ilta kysyttiin myös heidän näkemystään siitä, olisiko jotain sellaista tietoa, mitä he toivoisivat sijoittajasuhdefunktiolta. Pääasiassa CFO:t olivat tyytyväisiä tiedon nykyiseen määrään. Osa oli sitä mieltä, että sijoittajasuhdefunktiolta tuleva tieto on pelkästään ylimääräistä mukavaa, eikä sinänsä itse tarkoitus, joten sen määrän lisääminen ei ole tarkoituksenmukaista. Monissa yrityksissä BI hoitaa pääasiassa ulkopuolisen tiedon hankintaa, joten tämän roolin lisäämistä IR:lle ei nähty välttämättömäksi. Tästä huolimatta muutamassa yrityksessä nähtiin, että sijoittajasuhdefunktion näkökulma markkinoihin ja kilpailijoihin poikkeaa BI:n näkökulmasta, ja tästä syystä sen tuottamaa tietoa toivottiin enemmän. Esille tuotiin myös se, että sijoittajasuhdefunktion ja BI:n yhteistyötä ja työnjakoa voisi kehittää ja selkeyttää. CFO D toi esille sen, että erityisesti verrokkianalyysien tekemistä voisi entisestään syventää. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää verrokkiyhtiöiden komponenttien samanlaisuudet ja eroavaisuudet analyysia tehdessä, jotta analyysista tulisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen.

”...mut vielä tarkempaa tietoa kilpailijoista, asiakkaista ja muista, niin se on varmaan se, jonka mä ottaisin mieluiten IR:n kautta, koska se tuo siihen semmosen toisenlaisen näkökulman.” – CFO C

Tämän lisäksi CFO:t esittivät myös muita pohdintoja sijoittajasuhdefunktion tietoa tuottavan roolin parantamiseksi. CFO E pohti, että jatkossa tietoa voisi tuottaa entistä pureksitumpaan muotoon erityisesti operatiivisia johtajia varten. Hän pitää operatiivisen johdon ja sijoittajasuhdefunktion keskusteluyhteyttä tärkeänä. CFO A puolestaan toivoi enemmän tietoa potentiaalisista sijoittajista. Yritys A:lla on monta toiminta-aluetta ja oikeiden sijoittajien houkuttelu voi olla vaikeaa. CFO toisaalta totesi myös, ettei vastuu yksin tästä ole sijoittajasuhdefunktiolla, vaan yrityksen on luotava sellaista liiketoimintaa, joka myös houkuttaa sijoittajia. CFO G toi myös esille, että hänestä on tärkeää saada positiivisen tiedon lisäksi myös negatiivista palautetta ja toivoi, ettei palautetta suodatettaisi ainakaan tässä määrin.

6. Johtopäätökset

6.1. Tulosten esittely ja pohdintaa

Tarkastelin edellisessä luvussa sijoittajasuhdefunktion tiedon luomisen prosessia Nissen ym.:n (2000) tiedon luomisen prosessimalliin perustuen. Tiedon luomisen prosessin taustalla vaikuttaa yrityksen tietointensiivisyys ja tiedon johtamisen järjestäminen. Ulkopuolisen tiedon rooli strategisessa päätöksenteossa nähtiin erittäin tärkeänä kaikissa haastatelluissa yrityksissä, vaikkakin yrityksen toimiala ja resurssit vaikuttivat siihen, miten tietoa kerätään ja millainen tieto koetaan tärkeimmäksi. Sijoittajasuhdefunktion keräämän tiedon suhteen IRO:jen ja CFO:iden näkemykset olivat hyvin yhteneviä. Tämä indikoi siitä, että sekä IRO:lla että CFO:llta on yhtenevä käsite markkinatiedon roolista yrityksessä. Tätä selittää osaltaan se, että sijoittajasuhdejohtajat ja talousjohtajat tekevät tiiviisti yhteistyötä ja kommunikoivat keskenään jatkuvasti.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli:

Tuottaako sijoittajasuhdefunktio tietoa strategisen päätöksenteon tueksi?

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että sijoittajasuhdefunktio tuottaa tietoa strategisen päätöksenteon tueksi. Tuotetun tiedon voi jakaa kolmeen luokkaan, jotka ovat sijoittajien ja analyytikoiden näkemykset ja odotukset, markkina- ja kilpailijatiedon kartoittaminen sekä analyytikkojen konsensusennusteiden välitys ja tulkinta.

Sijoittajatapaamisista tulevan tiedon arvo näyttyy haastattelujen valossa ensisijaisesti heikkoina signaaleina ja sijoittajien näkemyksiin perustuvana tietona. Sen sijasta harva haastateltava koki saavansa tapaamisista mitään uutta tai yllättävää tietoa. Tämä toisaalta perustuu siihen, että sisäpiirisäännökset estävät sellaisista asioista keskustelemisen, jotka on määritelty sisäpiiritiedoksi. Voidaan nähdä, että tapaamisissa luotava tieto on Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin mukaisesti ensisijaisesti tiedon sosialisointia, eli hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi muuttuvaa.

Haastatteluisissa kävi ilmi, että tapaamiset nähtiin usein kaksisuuntaisina. Mielenkiintoista oli havainto siitä, että yrityksen oma aktiivisuus vaikuttaa siihen, miten paljon tapaamisista saa tietoa. Havainto tukee myös aiemmin esitettyä tulkintaa, jonka mukaan tehokkain tapa hankkia tietoa informaatiomarkkinoilta on informaation tarjoaminen (Useem 1996). Näin ollen yritykset, jotka ovat valmiita tarjoamaan tietoa avoimesti ja kysyvät aktiivisesti, saavat myös enemmän tietoa. Tapaamisista saa harvoin konkreettista tietoa, tai sellaista tietoa, jota ei saisi mistään muualta. Sen sijasta se tarjoaa nopean ja helpon kanavan markkinatietoon. Tapaamisista saatavan tiedon arvo perustuukin ensisijaisesti siihen, miten yritys siihen suhtautuu ja sitä tulkitsee. Tieto voidaan nähdä näin sosiaalisesti rakentuvana prosessina. Suurin osa yrityksistä näki sijoittajien näkemykset tärkeänä tiedon lähteenä, ja vain yksi yritys koki, että tapaamiset eivät ole merkittävä tiedon lähde siitä syystä, että niissä liikkuva tieto on julkista ja saatavissa vapaasti muualtakin. Tapaamisia dokumentoidaan suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä, ja dokumentointia käytettiin pääasiassa taustatietona tuleville tapaamisille. Pääasiassa dokumentoinnin arvo nähtiin melko vähäisenä.

Sijoittajasuhdefunktio tuottaa tietoa lisäksi myös kilpailijoista, markkinoista analyttikoiden ennusteita. Sijoittajasuhdefunktion keräämän tiedon laajuus vaihtelee myös riippuen siitä, onko yrityksessä tietoa tuottavaa business tai market intelligence -osastoa sekä IRO:n omasta kiinnostuksesta. IRO suodattaa suuresta tietoaaineksesta olennaisemman ja välittää eteenpäin pääasiassa vain mielenkiintoisimman tiedon. Se, minkä verran IRO:t prosessoivat tietoa riippuu yrityksestä sekä tiedon formaatista. Osa tietoaaineksesta saatetaan lähettää eteenpäin sellaisenaan, mutta osaa IRO prosessoii ja muokkaa ennen välittämistä.

Tiedon välittämiseen sijoittajasuhdefunktiolta talousjohtajalle ja johtoryhmälle liittyvät prosessit ovat melko vapaamuotoisia ja tietoa siirtyy sekä implisiittisesti että eksplisiittisesti. Implisiittinen tiedon siirtyminen oli yllättävän tavallista, eli monessa haastateltavassa yhtiössä sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto siirtyi talousjohtajalle ja joissakin

tapauksissa muille johtokunnan jäsenille vapaamuotoisten, suullisten keskustelujen välillä. Tämän mahdollisti se, että IRO ja CFO istuvat lähekkäin ja tiedon kulku suullisesti on luontevaa. Moni piti sijoittajamarkkinoilta tulevaa tietoa nopeasti liikkuvana, mistä syystä jatkuva tiedonvaihto tarkoituksenmukaisempaa kuin muodollinen raportointi. Yhdessä yrityksessä CFO kertoi käyttävänsä IRO:a strategiakokouksissa juuri siitä syystä, että IRO saa jatkuvasti markkina- ja kilpailijatietoa sijoittajilta ja analyytikoilta. Osassa yrityksiä IRO:t osallistuvat myös johtoryhmän kokouksiin, mutta niissäkin vaihtelevasti. IRO saattaa käydä itse kertomassa markkinatrendeistä ja sijoittajanäkemyksistä tai toisaalta tuottaa kokouksiin raportointia yhdessä CFO:n ja CEO:n kanssa.

Eksplisiittisesti tietoa liikkui runsaasti sähköpostin ja erilaisten säännöllisten, kuten kuukausittaisten tai kvartaalittaisten raporttien muodossa. Formaalien raporttien merkitys koettiin eri tavoilla. Ensinnäkin ne tarjosivat hyvän kanavan IRO:lle tuottaa prosessoitua tietoa ja tehdä yhteenvetoa sijoittajamarkkinoiden ilmiöistä myös ylimmän johdon ja hallituksen käyttöön. Toisaalta muodollista raportointia myös kritisoiitiin siitä syystä, että sijoittajamarkkinoilta tulevan tiedon arvo perustuu ajankohtaisuuteen, eikä raportointi tue tällaista tiedon siirtymistä. Raportointia joustavammaksi ja yleisemmäksi tavaksi välittää eksplisiittistä tietoa koettiin sähköposti, jonka välityksellä tietoa siirtyi niin CFO:lle kuin johtoryhmällekin. Sähköpostiin liittyy kuitenkin se vaara, että sitä kautta siirtyvä tieto hukkuu informaatiotulvan alle.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että IRO ei pelkää välittää tietoa CFO:lle, vaan he yhteisillä keskusteluillaan luovat ja prosessoivat tietoa eteenpäin ja sitä kautta miettivät, mitä merkitystä sillä voisi olla. Useat haastateltavat näkivät IRO:n ja CFO:n työparina sijoittajasuhteiden hoitamisessa. Myös CEO:t ja johtoryhmä vaikuttivat useimmissa tapauksissa olevan kiinnostuneita sijoittajatiedosta virallisen raportoinnin ulkopuolella. IRO:t tekivät jatkuvaa arviointia siitä, kenelle mikäkin tieto saattaa olla mielenkiintoista ja välittää tietoa sen mukaisesti.

Sijoittajatapaamisista muodostuvan tiedon ja oma-aloitteisen markkinatiedon keräämisen yhdistelmä tarjoaa IRO:ille mahdollisuuden kehittää omaa ammattitaitoaan sekä kartoittaa markkinaymmärrystään laaja-alaisesti. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka talousjohtajat ja toimitusjohtajat käyvätkin tapaamisissa, heidän näkemyksensä markkinoista ovat todennäköisesti paljon yrityskeskeisempiä kuin IRO:jen. Tämä tukee Robertsinkin ym. (2006) näkemystä siitä, että IRO:illa on mahdollisuus puhua markkinoiden äänellä, mutta liiketoiminnan näkökulmasta.

Toinen tutkimuskysymykseni oli seuraava:

Millaista merkitystä tällaisella tiedolla on?

Aineiston perusteella voidaan todeta, että sijoittajasuhdefunktion tuottaman tiedon merkitys koettiin pääasiassa strategista päätöksentekoa tukevana, ei niinkään ohjaavana. Sijoittajasuhdefunktiolta saatavaa tietoa kuvattiin mm. *herätteeksi, omaa näkemystä vahvistavaksi ja päätöksen tekoa helpottavaksi*. Sijoittajasuhdefunktiolta saatavan tiedon voidaan nähdä vaikuttavan strategiseen päätöksentekoon, mutta ei kovin järjestelmällisesti tai merkittävässä määrin. Jotkut yritykset toivat esille, että sijoittajasuhdefunktion tiedon tuottavaa roolia voisi jatkossa kehittää, esimerkiksi tiivistämällä yhteistyötä business intelligence -osaston kanssa. Monet CFO:t toivat myös esille sen, että sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto nähtiin olennaisena myös operatiivisesta näkökulmasta ja IR-funktion ja operatiivisen johdon välistä tiedonvälitystä pidettiin myös tärkeänä.

Sijoittajilta tulevaa palautetta ja näkemyksiä pidettiin hyvin tärkeänä. Tärkeys perustuu kahteen asiaan. Ensinnäkin palaute auttaa yritystä peilaamaan sitä, miten yritys onnistuu toiminnassaan ja miten se nähdään sijoituskohteena. Toisaalta sijoittajilta tulevat näkemykset esimerkiksi toimialan kehittymisestä heijastavat laajaa markkina- ja kilpailutietämystä. Näkemykset voivat auttaa tulevaisuuden hahmottamisessa ja strategisten päätösten tekemisessä. Usea yritys näki juurikin sijoittajien näkemykset tärkeimpänä tietona.

Niissäkin yrityksissä, joissa BI tai liiketoiminta-alueet ovat pääasiallisesti vastuussa markkinatiedon keräämisestä, koettiin, että IR-funktion näkökulma kilpailija- ja markkinatietoon on erilainen ja tästä syystä tärkeä. Tämä perustuu erityisesti sijoittajasuhdevastaavien vahvaan ymmärrykseen erityisesti sijoittajamarkkinoista. Markkinakehityksen ymmärtäminen auttaa johtoa hahmottamaan, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yrityksen omaan positioon ja kehitystarpeeseen. Analyytikkojen ja rahoituslaitosten tekemät analyysit ja raportit nähtiin myös tärkeinä, koska niissä jo joku markkinoita ymmärtävä taho on valmiiksi prosessoinut tietoinesta hyödynnettävään muotoon.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tiedon luomisen epäformaaleista prosesseista huolimatta sijoittajasuhdefunktion tuottama tieto on jossain määrin aina pitkälle prosessoitua, oli kyse mistä tahansa sijoittajasuhdefunktion tuottamasta tiedon osa-alueesta. Joko prosessoinnin on tehnyt tiedon alkuperäinen tuottaja (esim. analytikkoraportit, sijoittajan näkemys) tai sitten prosessoinnin tekee IR itse (esim. verrokkianalyysit, tiivistelmät). Myös johdon vastauksista kävi ilmi, että johto arvostaa erityisesti prosessoitua tietoa.

Sijoittajatapaamisten merkitys tiedon lähteenä vaikuttaa olevan sitä tärkeämpi, mitä vaikeampi toimialaan liittyvää markkinatietoa on saada muuta kautta. Yrityksessä F, jonka toiminta oli haastatelluista yrityksistä pienimuotoisinta, sijoittajatapaamisissa tulevaa tietoa pidettiin tärkeimpänä ja yrityksen omaa proaktiivisuutta tiedon hankinnassa olennaisena. Tästä ei kuitenkaan voi vetää yleistävää johtopäätöstä aineiston pienestä koosta johtuen. Sen sijasta huomionarvoisaa on se, että yrityksen toimiala voi vaikuttaa merkittävästi siihen, minkä tyyppistä prosessoitua tietoa markkinoista tai toimialasta informaatiomarkkinoilla on tarjolla. Mikäli eksplisiittisen tiedon määrä on vähäinen, korostuvat implisiittisen tiedon merkitys sekä tiedon oma prosessointi. Myös toimiala vaikutti tiedon merkityksen painotuksiin. Esimerkiksi haastatteluaineiston ainoassa palveluliiketoiminnan yrityksessä korostui selvästi asiakastiedon ymmärtämisen tärkeys verrattuna teollisuusyrityksiin. Muutaman yrityksen

toiminta oli tiukemmin yhteydessä makrotaloudellisiin muutoksiin, vaikkakin pääasiassa toimialakohtainen tieto koettiin hyvin merkittäväksi. Toisaalta myös yritysten liiketoiminta-alueiden ja korporaatiotason strategisen suunnittelun yhtenäisyys vaikuttivat myös siihen, mistä ja miten strategista tietoa hankitaan ja kulutetaan.

6.2. Rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Suuri varianssi sijoittajasuhdefunktioiden järjestäytymisessä, niiden toimenkuvaan kuuluvissa asioissa ja prosesseissa viittaa siihen, että sijoittajasuhdefunktion rooli on vielä muotoutumassa. Muutama IRO toi tämän asian esille myös haastatteluissa. Useampi alalla pidempään ollut sijoittajasuhdevastaava mainitsi, että heidän mielestään sijoittajasuhdefunktion tärkeys on kehittynyt jo merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että se tulee yhä kehittymään. Tutkielmani tarjoaa katsauksen erityisesti sijoittajasuhdetoiminnan tietoa tuottaviin prosesseihin, mutta suomalaisen sijoittajasuhdetoiminnan nykytilaa ja kehittymistä olisi mielenkiintoista tutkia vielä kattavammalla otteella.

Tutkielmani tuloksia arvioidessa on otettava huomioon tietyt rajoitukset. Sijoittajasuhdetutkimuksesta puuttuu tutkimusaiheeni kattava sijoittajasuhteiden teoreettinen malli. Tästä syystä olen rakentanut tutkimukseni viitekehyksen osittain tietojohdamisen, osittain sijoittajasuhdetutkimuksen kirjallisuudesta. Tutkimukseni on pyrkinyt kattamaan yhtä osa-aluetta sijoittajasuhdefunktion työstä, mutta laajalaisempi tulkinta vaatii kattavamman sijoittajasuhdeteorian kehittämistä.

Tutkielmani tarkoitus oli tuoda esille havaintoja sijoittajasuhdefunktion tietoa tuottavasta roolista suomalaisissa pörssiyhtiöissä, mutta aineiston koko ei riitä näiden tulosten yleistämiseen. Myös toimiala saattaa vaikuttaa vahvasti yrityksen tiedontarpeisiin ja näin ollen sijoittajasuhdefunktion rooliin. Tutkielmassani käytetty aineisto on kuitenkin rajattu, ja painottuu pääasiassa vain teollisuuden yrityksiin, joten toimialan vaikutuksesta yrityksen tietotarpeisiin ei voida tämän perusteella sanoa mitään varmaa.

Lisäksi on otettava huomioon, että tutkimuksessani esiintyvät vain sijoittajasuhdejohtajan ja talousjohtajan äänet. Esimerkiksi sijoittajien tai analyytikoiden näkökulman tuominen tutkimukseen mukaan voisi syventää entisestään käsitystä tiedon luomisen prosesseista sijoittajatapaamisista. Nyt näkökulma rajoittuu ainoastaan yrityksen puolelle.

Tutkielmani on kuitenkin tarjonnut havaintoja suomalaisen sijoittajasuhdefunktioiminnan kaksisuuntaisesta roolista ja nämä havainnot tarjoavat pohjan jatkotutkimuksen mahdollisuuksille. Tutkielmani havaintojen pohjalta olisi mielenkiintoista suorittaa suomalaisten pörssiyritysten keskuudessa esimerkiksi laajempi kyselytutkimus, jolla voisi kartoittaa tulosten yleistettävyyttä.

7. Lähteet

- Ansoff, Igor H. 1980. Strategic Issue Management. – *Strategic Management Journal* 1:2 s. 131-148.
- Arvidsson, Susanne 2012. The corporate communication process between listed companies and financial analysts: A focus on trends and challenges. – *Corporate Communications: An International Journal* 17:2 s. 98-112.
- Barker, Richard G. 1998. The market for information – evidence from finance directors, analysts and fund managers. – *Accounting and Business Research* 28:1 s. 3-20.
- Barker, Richard; Hendry, John; Roberts, John ja Sanderson, Paul 2012. Can company-fund manager meetings convey informational benefits? Exploring the rationalisation of equity investment decision making by UK fund managers. – *Accounting, Organizations and Society* 37:4 s. 207-222.
- Bukh, Per Nikolaj ja Nielsen, Christian 2011. The supply and demand for strategic information. – *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 15:1 s. 50-77.
- Bushee, Brian J. ja Miller, Gregory S. 2012. Investor Relations, Firm Visibility and Investor Following. – *The Accounting Review* 87:3 s. 867-897.
- Davenport, Thomas H. ja Prusak, Laurence 1998. *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dolphin, Richard R. ja Fan, Ying 2000. Is corporate communications a strategic function? – *Management Decision* 38:2 s. 99-106.
- Dolphin, Richard R. 2003. Approaches to investor relations: implementation in the British context. – *Journal of Marketing Communications* 9:1 s. 29-43.

- Dolphin, Richard R. 2004. The strategic role of investor relations. – *Corporate Communications* 9:1 s. 25-42.
- Harrison, Jeffrey S.; Bosse, Douglas A. ja Phillips, Robert A. 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. – *Strategic Management Journal* 31:1 s. 58-74.
- Herschel, Richard T. ja Jones, Nory E. 2005. Knowledge management and business intelligence: the importance of integration. – *Journal of Knowledge Management* 9:4 s. 45-55.
- Hiltunen, Elina 2010. *Weak Signals in Organizational Futures Learning*.
Tohtorin tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hitt, Michael A. ja Tyler, Beverly B. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. – *Strategic Management Journal* 12:5 s. 327-351.
- Hockerts, Kai ja Moir, Lance 2004. Communicating Corporate Responsibility to Investors: The Changing Role of the Investor Relations Function. – *Journal of Business Ethics* 52:1 s. 85-96.
- Huotari, Maija-Leena; Hurme, Pertti ja Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. *Tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Kuperman, Jerome C. 2000. The impact of the Internet on the investor relations activities of firms. – *Journal of Communication Management* 5:2 s. 147-159.
- Laskin, Alexander V. 2009. A Descriptive Account of the Investor Relations Profession: A National Study – *Journal of Business Communication* 46:2 s. 208-233

- Loon Hoe, Siu 2008. Benefiting from customer and competitor knowledge: A market-based approach to organizational learning. – *The Learning Organization* 15:3 s. 240-250.
- Luoma-aho, Vilma ja Paloviita Ari 2010. Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. – *Corporate Communications: An International Journal* 15:1 s. 49-67.
- Mars, Minna; Virtanen, Marjatta ja Virtanen, Olli V. 2000. *Sijoittajaviestintä strategisena työkaluna*. Helsinki: Edita.
- Marston, Claire ja Straker, Michelle 2001. Investor relations: a European survey. – *Corporate Communications* 6:2 s. 82-93.
- Marston, Claire 2008. Investor relations meetings: evidence from the top 500 UK companies. – *Accounting and Business Research* 38:1 s. 21-48.
- Metsämuuronen Jari (toim.) 1980. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nag, Rajiv ja Gioia, Dennis A. 2012. From common to uncommon knowledge: foundations of firm-specific use of knowledge as resource. – *Academy of Management Journal* 55:2 s. 421-457.
- Nissen, Mark; Kamel, Magdi ja Sengupta, Kishore 2000. Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes. – *Information Resources Management Journal* 13:1 s. 24-43.
- Nonaka, Ikujiro ja Takeuchi, Hirotaka 1995. *The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Roberts, John; Sanderson, Paul; Barker, Richard ja Hendry, John 2006. In the mirror of the market: The disciplinary effects of company/fund manager meetings. – *Accounting, Organizations and Society* 31:3 s. 277-294.

- Smedlund, Anssi 2008. The knowledge system of a firm: social capital for explicit, tacit and potential knowledge. – *Journal of Knowledge Management* 12:1 s. 63-77.
- Subramanian, Ram ja IsHak, Samir T. 1998. Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. – *Management International Review* 38:1 s. 7-23.
- Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, Pekka 1997. Investor Relations: A Nordic School Approach. – *Corporate Communications* 2:1 s. 46-55.
- Useem, Michael 1996. Shareholders as a Strategic Asset. – *California Management Review* 39:1 s. 8-27
- Virtanen, Marjatta 2010. *Sijoittajasuhteet johdon vastuuna*. Helsinki: WSOY.
- Wu, Wei-Li & Lee, Yi Chih 2011. Knowledge creation mechanism: factors influencing the knowledge creation process. – *The business review, Cambridge* 19:1 s. 110-117

Sähköiset lähteet

- IR Society 2012. Definition of investor relations. Saatavilla osoitteesta <http://www.irs.org.uk/about/definition-of-investor-relations> [Luettu 8.6.2012].
- NIRI 2012. About us. Saatavilla osoitteesta <http://www.niri.org/index.cfm> [Luettu 8.6.2012].
- The Bank of New York Mellon 2013. Global Trends in Investor Relations: A Survey Analysis of IR Practices Worldwide, Eighth Edition. Saatavilla osoitteesta <http://www.adrbnymellon.com/IRSurvey.jsp> [Luettu 27.2.2013].
- NASDAQ OMX 2013. Industries, Segments and Indexes. Saatavilla osoitteesta

[http://www.nasdaqomx.com/listing/europe/primarylisting/Industriess
egmentandindexes/](http://www.nasdaqomx.com/listing/europe/primarylisting/Industriess
egmentandindexes/) [Luettu 2.5.2013]

Liite 1: Sijoittajasuhdejohtajan haastattelurunko

Sijoittajasuhdefunktio yrityksessä

1. Miten sijoittajaviestintä on yrityksessänne järjestetty?
 - a. Millainen organisaatiomalli?
 - b. Miten vastuut on järjestetty?
 - i. *Kenellä on päävastuu sijoittajakontakteista?*

Sijoittaja- ja analytikkotapaamiset

2. Sijoittaja- ja analytikkotapaamisissa perinteisesti yritys tarjoaa tietoa sijoittajille, mutta minkälaista tietoa tai informaatiota saatte sijoittajilta?
 - a. Millaiset asiat vaikuttavat saamanne tiedon laatuun ja määrään?
 - i. *Vaikuttaako sijoittajan tuttuus? Toimiala? Erot sijoittaja vs. analytikkotapaamisissa?*
 - b. Millaisiin asioihin kiinnitätte huomiota sijoittajien tai analytikkojen puheessa?
 - i. *Mitä pidätte tärkeänä? (Esim. järjestys, aiheet, nonverbaalinen viestintä tms., onko jotain tavallisuudesta poikkeavaa?)*
 - c. Dokumentoitteko tapaamisia?
 - i. *Mitä asioita kirjaatte?*
 - ii. *Dokumentoidaanko kaikki tapaamiset?*
 - iii. *Onko dokumentointi formaalia vai epäformaalia?*

Tiedon prosessointi ja välitys

3. Välitättekö tapaamisissa saamaanne tietoa eteenpäin?
 - a. Millaista tietoa?
 - b. Miten?
 - i. *Osallistuuko IRO hallituksen kokouksiin, kirjoittaa memon, vai siirtyykö tieto epäformaalisti?*
 - c. Kenelle välitätte tällaista tietoa?
 - d. *Millaista tietoa välitätte ylimmälle johdolle tapaamisista?*

- e. Onko ylin johto kiinnostunut sijoittajilta saamastanne tiedosta?

Muu tietotarve, keräys, prosessointi ja välitys

- 4. Keräättekö ylimmän johdon käyttöön jotain muuta tietoa yrityksen ulkopuolelta?
 - a. Millaista tietoa, miten hankitte?
 - b. Millaista tai mistä kanavasta saatavaa tietoa pidätte kaikkein tärkeimpänä?
 - c. Millä perusteella keräätte tietoa? Jonkun pyynnöstä?
 - d. Kenelle välitätte tietoa?
 - e. Minkälaista merkitystä koette keräämälläne tiedolla olevan?

Liite 2: Talousjohtajan haastattelurunko

Tiedon rooli yrityksessä

1. Kerätäänkö yrityksessänne aktiivisesti tietoa strategisen päätöksenteon tueksi?
 - a. Kerätäänkö tietoa yrityksen toimintaympäristön muutoksista?
 - i. *Yleisesti / toimialakohtaisesti?*
 - b. Kerätäänkö tietoa kilpailijoiden toiminnasta? Miten?
 - c. Kuka vastaa tiedon keräämisestä ja koordinoinnista?
2. Millainen merkitys tällaisella tiedolla on yrityksen toiminnan suunnittelussa?
3. Missä muodossa tällaista tietoa hyödynnetään?
 - a. Esim. executive summary, excel-dokumentti tms.?

Sijoittajasuhdefunktion rooli tiedonlähteenä

4. Minkälaista tietoa saatte sijoittajasuhdefunktiolta?
 - a. Saatteko kilpailijoihin tai markkinoihin liittyvää tietoa?
5. Miten ja kuinka usein saatte tietoa IR-vastaavalta
6. Millainen merkitys tällaisella tiedolla on teille?
 - a. Koetteko että IR-toiminnolta saamanne tieto on merkityksellistä päätöksenteon ja yrityksen strategian kannalta?
7. Millaista tietoa toivoisitte sijoittajasuhdefunktiolta?