



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	6.3.2019
Tekijä	Heli Salin	Matrikkelinumero	510250
		Sivumäärä	105 s. + liite
Otsikko	Talousjohtajan rooli tuloksenjärjestelyssä		
Ohjaajat	Apulaisprofessori Kirsi-Mari Kallio ja KTT Lauri Lepistö		

#### Tiivistelmä

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että yritykset ovat kautta aikojen tehneet tuloksenjärjestelyä eli oikaisseet tai muokanneet taloudellista raportointiaan. Koska tuloksenjärjestelyä harjoittavat yksilöt, ei ilmiötä voida kuvata tai selittää huomioimatta yksilöiden omia käsityksiä sekä taustalla vaikuttavia motiiveja. Talousjohtajan tehtävä yhdessä muiden toimijoiden kanssa on tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta, mutta samalla heillä on valta päättää siitä, millaisena tuo tieto raportoidaan ulospäin. Tässä päätöksenteossa talousjohtajalla saattaa olla merkittäväkin rooli. Lisäksi käsitykset siitä, mitä voidaan pitää tuloksenjärjestelynä vaihtelevat ja kirjallisuudessa tunnetaan useita määritelmiä tuloksenjärjestelylle. Paitsi että tässä tutkielmassa halutaan pureutua tuloksenjärjestelyn monitulkintaisuuteen ja moninaisesti lähtökohtiin, ensisijaisena tavoitteena on kuvata ja selittää talousjohtajan roolia sekä talousjohtajan harkintaa ohjaavia tekijöitä tuloksenjärjestelyssä. Tutkielma toteutettiin laadullisena organisaatiotutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin toteuttamalla kahdeksan teemahaastattelua harkinnanvaraisesti valituille, kokeneille talousjohtajille.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että talousjohtajan rooli yritysten tekemässä tuloksenjärjestelyssä on merkittävä, joskaan empiirisessä tutkimuksessa roolin merkittävyys ei ilmennyt yhtä vahvasti kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Ehdotuksentekijänä talousjohtajan rooliin kuuluu harkinnanvaraisuuksien hyödyntäminen, mutta samalla tulosten valossa korostuu raportoinnin valvominen niin, että järjestelytoimet ovat lainmukaisia ja perusteltuja. Lisäksi tulosten perusteella näyttäisi siltä, että talousjohtajan harkintaa ohjaavat eniten yksilölliset ominaisuudet, kuten arvomaailma, luonne, etiikka, riskiin suhtautuminen, ikä, aiempi kokemus, koulutustausta sekä henkilökohtaiset käsitykset tuloksenjärjestelystä. Toisaalta harkintaan vaikuttavat myös ympäröivät tekijät, kuten lainsäädäntö, taloudelliset olosuhteet, toimintaympäristö ja toimijoiden keskinäiset suhteet. Sen sijaan talousjohtajan henkilökohtaiset motiivit sekä kokema paine ja sukupuoli eivät näyttäisi ohjaavan talousjohtajien harkintaa tuloksenjärjestelyssä yhtä vahvasti kuin aiemmat tutkimukset osoittavat. Lisäksi talousjohtajien käsitykset tuloksenjärjestelystä vaihtelivat ja tulosten perusteella käsitettä onkin helpompi lähestyä muun muassa jatkumona kuin yksiselitteisenä määritelmänä. Talousjohtajat järjestelivät tulosta perinteisillä laskentaperiaatteellisilla keinoilla ja tunnistivat joidenkin kannustimien saattavan motivoitua järjestelyihin. Keinoista ja motiiveista huolimatta talousjohtajat vaativat kuitenkin tuloksen ja taloudellisen raportoinnin totuudenmukaisuutta perustuen pitkäjänteisiin, yrityksen etua ajaviin ratkaisuihin.

Asiasanat	tuloksenjärjestely, talousjohtajat, rooli, taloudellinen raportointi
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **TALOUSJOHTAJAN ROOLI TULOKSEN- JÄRJESTELYSSÄ**

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja ra-  
hoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Heli Salin

Ohjaajat:  
Apulaisprofessori Kirsi-Mari Kallio  
KTT Lauri Lepistö

6.3.2019  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Tutkielman tausta .....	9
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset .....	10
1.3	Tutkielman metodologiset valinnat .....	12
1.3.1	Tutkimusote .....	12
1.3.2	Aineiston keruu .....	13
1.3.3	Aineiston analysointi .....	14
1.4	Tutkielman rakenne .....	16
2	TULOKSENJÄRJESTELY JA SEN TOTEUTTAMINEN .....	18
2.1	Tuloksenjärjestelyn käsite .....	18
2.2	Informatiivinen ja opportunistinen näkökulma .....	20
2.3	Tuloksenjärjestelyn käsitteeseen liittyvä rajanveto .....	22
2.4	Tuloksenjärjestelyn metodit .....	25
2.5	Tuloksenjärjestelyn kannustimet .....	28
3	TALOUSJOHTAJAN OSALLISTUMINEN TULOKSENJÄRJESTELYYN ...	31
3.1	Talusojohtajan asema ja henkilökohtaiset ominaisuudet .....	31
3.2	Talusojohtajan näkökulma tuloksenjärjestelyn toteuttamiseen .....	33
3.3	Talusojohtajan kannustimet .....	37
3.4	Talusojohtajan kokema paine .....	39
3.5	Talusojohtajan etiikka .....	41
3.6	Talusojohtajan sukupuoli .....	44
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS JA TULOKSET .....	46
4.1	Teemahaastattelujen toteutus .....	46
4.2	Talusojohtajien taustatiedot .....	47
4.3	Talusojohtajien käsitykset omasta roolistaan .....	48
4.3.1	Talusojohtajan asema .....	48
4.3.2	Tuloksenjärjestelyn toteuttaminen .....	52
4.4	Talusojohtajien käsitykset rooliin vaikuttavista tekijöistä .....	56
4.4.1	Henkilökohtaiset ominaisuudet .....	56
4.4.2	Henkilökohtaiset kannustimet .....	58
4.4.3	Paine .....	59
4.4.4	Oma eettinen ajatusmaailma .....	61
4.4.5	Sukupuoli .....	62
4.5	Talusojohtajien käsitykset tuloksenjärjestelystä .....	64

4.5.1	Mitä tuloksenjärjestely on.....	64
4.5.2	Tuloksenjärjestelyn toteuttamisen keinot .....	67
4.5.3	Tuloksenjärjestelyn motiivit .....	70
5	TULOSTEN POHDINTA .....	73
5.1	Talusojohtajan vaikutusvalta tuloksenjärjestelyssä.....	73
5.1.1	Asema .....	73
5.1.2	Harkinnankäyttö.....	75
5.2	Talusojohtajan harkintaa ohjaavat tekijät.....	77
5.2.1	Henkilökohtaiset ominaisuudet.....	77
5.2.2	Henkilökohtaiset kannustimet.....	78
5.2.3	Paine.....	79
5.2.4	Etiikka.....	80
5.2.5	Sukupuoli .....	82
5.3	Tuloksenjärjestelyn yleiset lähtökohdat .....	83
5.3.1	Käsitteen monitulkintaisuus .....	83
5.3.2	Keinot.....	85
5.3.3	Motiivit .....	87
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	89
6.1	Johtopäätökset .....	89
6.2	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	95
6.3	Yhteenveto .....	98
	LÄHTEET.....	100
	LIITE.....	106
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	106

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Tuloksenjärjestelyn käsitteellinen jatkumo (Giroux 2004, 2) .....	23
Kuvio 2	Petoksen ja tuloksenjärjestelyn välinen ero (Dechow & Skinner 2000, 239) .....	24
Kuvio 3	Taloudellisen informaation vääristelyyn liittyvät valinnat (mukaellen Jorissen & Otley 2010, 10).....	26

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Kooste haastatteluista ja talousjohtajien taustatiedoista.....	47
Taulukko 2	Tuloksenjärjestelyn keinot talousjohtajien mukaan .....	68





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa taloudellista tietoa päätöksentekijöille, niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Taloudellisen tiedon yhtenä tarkoituksena on puolestaan kuvata yrityksen tulevaisuudennäkymiä. Taloudellisen tiedon pitäisi olla laadukasta, tarkoituksenmukaista ja luotettavaa, jotta siitä on hyötyä sen käyttäjille. (Mackenzie ym. 2014, 30; Schipper & Vincent 2003, 97; Watts & Zimmerman 1986, 7.) Taloudellisen tiedon hyödyllisyys liittyy siis vahvasti sen laatuun. Yrityksen raportointia tulosta voidaan pitää laadukkaana silloin, kun se raportoidaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Jos päätöksenteko perustuu heikkolaatuiseen tulokseen, se aiheuttaa vääristymiä ja lopulta kasvun hidastumista. (Schipper & Vincent 2003, 97–99.) Laskentatoimeen liittyvä sääntely luo kehyksen taloudelliselle raportoinnille ja pyrkii näin osaltaan vaikuttamaan yritysten tuottamaan tiedon laatuun. Raportointiin liittyvän sääntelyn soveltamispäätösten ohella tuloksen laatuun vaikuttaa myös yrityksen liiketoimintamalli ja taloudellinen ympäristö. (Schipper & Vincent 2003, 97, 108.)

Vastuu tiedon tuottamisesta on yrityksen johdolla. Heidän oletetaan antavan yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta oikea ja riittävä kuva, joka perustuu heidän omaamaansa tietoon yrityksen sen hetkisestä tilasta ja liiketoiminnan olosuhteista. (Mackenzie ym. 2014, 40.) Lukuisat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yritykset ovat kautta aikojen tehneet tuloksenjärjestelyä eli oikaisseet tai muokanneet taloudellista raportointiaan ja että johto pyrkii tekemään suotuisia valintoja raportoidessaan tuloksesta ottaen huomioon sääntelyn ja sopimusperusteiset seikat (Holthausen & Leftwich 1983, 114; Watts & Zimmerman 1986, 6). Tuloksenjärjestelyssä johto pyrkii esimerkiksi muokkaamaan liiketoiminnan kuluja, ennaikaistamaan tuottoja, muodostamaan erilaisia reservejä sekä alaskirjaamaan menoja (Healy & Wahlen 1999, 366).

Tuloksenjärjestely ei ole kuitenkaan ilmiönä yksiselitteinen. Käsitteet siitä, mitä voidaan pitää tuloksenjärjestelynä vaihtelevat ja kirjallisuudessa tunnetaan useita määritelmiä tuloksenjärjestelylle. Lisäksi tulosta voidaan järjestellä erilaisista lähtökohdista. Näkemyksien mukaan tuloksenjärjestely perustuu laskentaperiaatteiden valintaan ja toimiin, jotka ovat joko johdon omien intressien mukaisia tai jotka pyrkivät maksimoimaan yrityksen arvoa. Toisaalta tuloksenjärjestely voidaan nähdä tarkoituksellisena puuttumisena taloudellisen raportoinnin prosessiin, taloudellisen tiedon vääristelynä tai strategisena harkinnanvaraisen tuloksen luomisena. (Beneish 2001, 4; Healy & Wahlen 1999, 368; Jorissen & Otley 2010, 3; Ronen & Yaari 2008, 27; Schipper 1989, 92; Scott 2015, 444; Watts & Zimmerman 1990, 135–136.)

Aikaisempi tuloksenjärjestelyyn liittyvä tutkimus on keskittynyt vahvasti siihen, miten yritysten harjoittamaa tuloksenjärjestelyä voidaan mitata ja havaita erilaisten teoreettisten mallien avulla. Vasta myöhemmin tutkijat kiinnostuivat tutkimaan johdon roolia ja toimia, jotka vaikuttavat tuloksenjärjestelyyn. (Beneish 2001, 3.) Koska tuloksenjärjestelyä harjoittavat ihmiset, ei ilmiötä voida ennustaa tai selittää huomioimatta näihin ihmisiin vaikuttavia motiiveja (Watts & Zimmerman 1990, 150). Usein tuloksenjärjestelyä on vaikea havaita, etenkin jos taustalla on johdon selkeä kannustin järjestellä tulosta tietynlaiseksi (Beneish 2001, 3). Tuloksenjärjestelyyn liittyvistä johdon toimista on käsitteen tulkinnanvaraisuuden vuoksi myös vaikea erottaa, mitkä tehdyistä valinnoista ovat tuloksenjärjestelyä ja mitkä eivät (Dechow & Skinner 2000, 239). Talousjohdon tehtävä yhdessä muiden toimijoiden kanssa on tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta, mutta samalla heillä on valta päättää siitä, millaisena tuo taloudellinen tila raportoidaan ulospäin (Giroux 2004, 2).

Toimijoiden roolin tutkimus tuloksenjärjestelyssä on puolestaan keskittynyt pitkälti toimitusjohtajan näkökulmaan. Vuosituhannen vaihteen lukuisat raportointiskandaalit herättivät lainsäätäjät ja muut tahot huomaamaan sen, että talousjohtajalla on merkittävä vaikutus yrityksen raportointiin taloudelliseen informaatioon. Talousjohtaja on asemansa puolesta hyvin lähellä yrityksen taloudellista raportointia ja tuntee yrityksen taloudellisen raportoinnin laadun. Talousjohtajalla saattaa organisaatiosta riippuen olla merkittäväkin rooli tuloksenjärjestelyn päätöksenteossa suhteessa toimitusjohtajaan juuri tämän substanssiosaamisen vuoksi. Lisäksi hänellä on usein relevantein tieto tuloksenjärjestelypätöksien pohjaksi. (Geiger & North 2006, 781–782; Jiang ym. 2010, 513; Kepsu 2012, 123–124, 130; Li ym. 2010, 109.)

Tutkimukset ja kirjallisuus talousjohtajan roolista tuloksenjärjestelyssä ovatkin selvästi lisääntyneet tällä vuosituohannella. Talousjohtaja on yhtäläillä vastuussa taloudellisen tiedon oikeellisuudesta ja hänen yhtenä tehtävänä on valvoa taloudellisen tiedon luotettavuutta. Yhä enemmän on alettu kiinnittää huomiota myös talousjohtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joilla uskotaan olevan selvä yhteys siihen, millaisia toimintatapoja talousjohtaja suosii taloudellisessa raportoinnissa. Yksilön toimintatavat riippuvat vahvasti hänen käsityksistään ja siten tuloksenjärjestelyä on tarkoituksenmukaista lähestyä subjektiivisemmin tutkimalla yksilön roolia ja tähän rooliin vaikuttavia tekijöitä. (Aier ym. 2005, 124; Geiger & North 2006, 781–782; Li ym. 2010, 109.)

## **1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset**

Tässä tutkielmassa perehdytään tuloksenjärjestelyyn talousjohtajan näkökulmasta. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja selittää sekä talousjohtajan roolia yritysten te-

kemässä tuloksenjärjestelyssä että niitä tekijöitä, jotka ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä. Tutkielman avulla vastataan asetettuun tutkimusongelmaan:

- Millainen on talousjohtajan rooli tuloksenjärjestelyssä ja mitkä tekijät ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä?

Jotta edellä esitettyä tutkimusongelmaa voidaan lähestyä, on tarkoituksenmukaista asettaa tutkielman alaongelmiksi seuraavat kysymykset:

- Miten tuloksenjärjestely voidaan määritellä?
- Millä tavalla tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä?
- Mikä kannustaa yrityksiä tuloksenjärjestelyyn?

Tällä tutkielmalla halutaan toimitusjohtajan sijaan perehtyä talousjohtajan rooliin tuloksenjärjestelyssä, koska hänen uskotaan olevan avainasemassa taloudellisen tiedon tuottamisessa ja siten myös yritysten tekemässä tuloksenjärjestelyssä. Lisäksi koska monet aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet selvittämään vain yhden tai muutaman tekijän vaikutusta johdon käyttämään harkintaan tuloksenjärjestelyssä, halutaan tässä tutkielmassa koota yhteen näitä tekijöitä talousjohtajan näkökulmasta. Tutkimusaihe koetaan merkitykselliseksi, koska yrityksen taloudellinen raportointi ja siihen liittyvä tuloksenjärjestely on hyvin riippuvaista organisaation toimijoista ja heidän käsityksistään. Tällä tutkielmalla halutaan osallistua lisääntyneeseen keskusteluun toimijalähtöisyydestä tuloksenjärjestelyssä. Tutkielman alaongelmien avulla halutaan puolestaan esitellä tuloksenjärjestelyn yleisiä lähtökohtia ja erityisesti käsitteeseen liittyvää rajanvetoa siitä, mitä voidaan pitää tuloksenjärjestelynä. Tuloksenjärjestely koetaan hedelmälliseksi aihealueeksi, koska käsite on tulkinnanvarainen ja tuloksenjärjestelyä voidaan toteuttaa eri tavoin useista eri syistä. Tulkinnanvaraisuuden käsittely on tarpeellista, jotta tutkielman lukija ymmärtää käsitteen monitahoisuuden.

Tutkielman ulkopuolelle rajataan kirjallisuudessa esiteltyt tuloksenjärjestelyn mittaamisen teoreettiset mallit, joita ei tämän tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi ole tarkoituksenmukaista esitellä. Lisäksi tutkielmassa ei käsitellä tuloksenjärjestelyn vaikutuksia eri sidosryhmiin kuten sijoittajiin tai osakkeenomistajiin, eikä syvennyä tarkemmin yritysjohtajan rooliin tuloksenjärjestelyssä. Tässä tutkielmassa ei myöskään pohdita sen syvällisemmin tuloksenjärjestelyn hyväksyttävyyttä, eettisyyttä tai rangais-  
tavuutta, kuin mitä se talousjohtajan näkökulmasta työssä ilmenee. Tutkielman pääpaino on teemoissa, jotka ovat tarkoituksenmukaisia talousjohtajan roolin kuvaamisessa ja selittämisessä.

## 1.3 Tutkielman metodologiset valinnat

### 1.3.1 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämä tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Yritys- ja talousjohtajan roolia tuloksenjärjestelyssä on tutkittu paljon määrällisen tutkimuksen menetelmillä, joten tässä tutkielmassa aihetta halutaan lähestyä erilaisesta näkökulmasta keskittyen laadulliseen menetelmään. Kaikki menetelmävalinnat on tehty sen pohjalta, millaista tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan ja millä keinoin sitä parhaiten saadaan. Talousjohtajan roolia ja hänen harkintaansa ohjaavia tekijöitä on melko mahdotonta lähestyä määrällisellä tutkimusotteella analysoiden yritysten raportoimaa taloudellista informaatiota. Tutkielmassa asetetut tutkimusongelmat ohjaavat suoraan lähestymään aihetta laadullisella tutkimusotteella.

Voidaan ajatella, että laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvällisemmin määrällisellä tutkimuksella aikaisemmin saavutettua tietoa. Toisaalta laadullista tutkimusta ei tarvitse yhdistää määrälliseen tutkimukseen, vaan laadullinen tutkimus voi olla hyvä itsenäisenä kokonaisuutena. (Koskinen ym. 2005, 24.) Laadulliselle tutkimukselle voidaan määritellä tietyin varauksin sille ominaisia, mutta yksinkertaistettuja, piirteitä. Laadullinen tutkimus pyrkii erittelemään yksittäisiä tapauksia huomioiden tutkittavien henkilöiden näkökulmat. Tutkimusote suosii ihmistä tiedon keruun välineenä, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien ihmisten kanssa. Tutkimus etenee useimmiten aineistolähtöisesti ja tutkija pyrkii mahdollisimman vähän vaikuttamaan aineistoon. Aineisto perustuu harkinnanvaraiseen ja suhteellisen pieneen otantaan, jolla halutaan tutkia näytettä tutkimusaiheesta. Tutkimusotteella halutaan tuoda tutkittujen henkilöiden ajatuksia osaksi tieteellistä keskustelua. (Eskola & Suoranta 1998, 15; Hirsjärvi ym. 2009, 164; Koskinen ym. 2005, 31–32, 58; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 5–6.) Tämä tutkielma toteutetaan laadullisella tutkimusotteella juuri edellä mainittujen seikkojen vuoksi. Tutkimusongelma ja -asetelma ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä pystytään parhaiten lähestymään laadullisella tutkimuksella.

Lähtökohta laadulliselle tutkimukselle on, että tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti löytäen tai paljastaen tosiasioita tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullinen tutkimusote tässä tutkielmassa koetaan hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, koska sillä uskotaan saavutettavan täydentävää sekä aikaisempien tutkimusten antia vahvistavaa ja kokoavaa tietoa talousjohtajan roolista tuloksenjärjestelyssä. Lisäksi tutkielmassa pyritään laadullisella menetelmällä selvittä-

mään ja kuvailemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti niitä tekijöitä, jotka ohjaavat talousjohtajan harkinnankäyttöä tuloksenjärjestelyssä.

Laadullinen tutkimus pitää sisällään monenlaisia lähestymistapoja tutkittavaan aiheeseen. Tämä tutkielma voidaan määritellä laadulliseksi organisaatiotutkimukseksi. Sen tarkoituksena on tutkia ihmisten kokemuksia laadullisen menetelmän avulla ja kokemuksia pyritään kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään kulloinkin tutkittavien kohteiden tavoin. Lisäksi on tärkeää huomioida merkitykset, joita ihmiset antavat eri ilmiöille tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Puusa & Juuti 2011, 40–41.) Niin myös tässä tutkielmassa laadullisen organisaatiotutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten talousjohtajat kokevat oman roolinsa tuloksenjärjestelyssä ja minkälaisen tekijöiden koetaan ohjaavan omaa harkintaa tuloksenjärjestelypäätöksissä. Tämän tutkielman tutkimuskohteena on pieni joukko talousjohtajia ja tutkimuksen kontekstin muodostaa tuloksenjärjestely. Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena organisaatiotutkimuksena, koska tutkielmantekijä on kiinnostunut talousjohtajien kokemuksista. Tutkimusotetta voidaan lisäksi perustella sillä, että jokainen talousjohtaja on yksilö ja toimii käsitystensä varassa, joten laadullisella menetelmällä saadaan parhaiten ammennettua eroja talousjohtajien välillä ja lopulta menetelmän avulla saadaan muodostettua kokonaiskuva talousjohtajien roolista tuloksenjärjestelyssä. Tutkimusasetelmaa pidetään hedelmällisempänä, kun tutkielmaan saadaan useamman talousjohtajan näkökulma. Laajemman kyselytutkimuksen toteuttamista talousjohtajille puolestaan ei koettu heidän roolinsa selvittämiseen sopivimmaksi menetelmäksi, koska tutkielmassa halutaan pitäytyä syvällisen kuvan ja ymmärryksen saamisessa talousjohtajan roolista tuloksenjärjestelyssä tutkimalla pientä harkinnanvaraista näytettä.

### **1.3.2 Aineiston keruu**

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia tiedonkeruun metodeja, jotka ilmentävät tutkittavien näkökulmia (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin haastatteluilla. Sitä, että talousjohtajia haastateltiin suoraan, pidettiin erityisen hedelmällisenä asetelmana, sillä heillä on oletettavasti paras tietämys roolistaan tuloksenjärjestelyssä ja heidän voitiin olettaa osaavan kertoa oman roolinsa muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelu onkin usein ainoa tarkoituksenmukainen tapa kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä (Koskinen ym. 2005, 106). Tuloksenjärjestelyyn liittyvissä tutkimuksissa on alettu kiinnittää huomiota tuloksenjärjestelyä tekeviin yksilöihin, joiden toimintaan vaikuttavat muun muassa erilaiset kannustimet, luonteenpiirteet ja asema organisaatiossa. Analysoimalla näitä taustalla olevia yksilöön vaikuttavia tekijöitä, pystytään tuloksenjärjestelyä ilmiönä paremmin kuvaamaan ja selittämään.

Haastatteluilla koettiin saavutettavan paremmin talousjohtajien mielikuvat omasta roolistaan kuin toteuttamalla laajempi kyselytutkimus. Yleisesti haastateltavat valitaan tutkimuskohteiksi tietyllä tarkoituksella ottaen huomioon tutkimusongelma ja teoria (Koskinen ym. 2005, 154, 156). On huomioitava, ettei tässä tutkielmassa haluttu kiinnittää erityistä huomiota itse organisaatioihin, vaan keskiössä olivat nimenomaan talousjohtajat yksilöinä. Tutkielmaa varten haastateltavissa talousjohtajissa kiinnitettiin ainoastaan huomiota siihen, että kaikilla on pitkä ura ja kokemusta useasta eri organisaatiosta. Tuloksenjärjestely voidaan kokea arkana aiheena ja tutkielman onnistumisessa oli kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että haastateltavat kertoisivat näkökulmansa totuudenmukaisesti. Harkinnanvaraisella valinnalla pyrittiin varmistamaan se, että kaikilla tutkimukseen osallistuneilla olisi vertailupohjaa eri organisaatioissa talousjohtajana toimimisesta ja he uskaltaisivat kertoa asiat totuudenmukaisesti peilaten näkökulmiaan omaan kokemukseensa. Haastattelun etuna aineistonkeruussa on se, että se sopii verrattain arkojen aiheiden tutkimiseen ja onnistuessaan haastatteluilla voidaan saada monipuolista tietoa tutkimusaiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35).

Teemahaastattelu on ehkä tunnetuin puolistrukturoidun tai puolistandardoidun haastattelun muoto (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Teemahaastattelulla saatiin yksilön näkökulma omasta roolistaan tuloksenjärjestelyssä parhaiten esille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 16). Aineistonkeruun menetelmänä teemahaastattelun tarkoituksenmukaisuutta tälle tutkielmalle voidaan perustella myös sillä, että se on joustava ja tehokas tapa kerätä laadullista tietoa mahdollistaen tarkentavat kysymykset (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14, 34–35; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55–56). Aineiston keruussa käytetyt haastatteluteemat ovat tutkielman liitteenä ja ne perustuvat aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Lisäksi haastatteluteemat luotiin esitellyn teoreettisen taustan pohjalta mahdollisimman yhdenmukaisesti, jotta kerätyllä aineistolla saataisiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin ja tämän tutkielman tuloksia voitaisiin verrata aiempiin tutkimustuloksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 56). Haastatteluteemojen lisäksi tutkielman tekijä mietti itselleen valmiiksi tarkempia kysymysmuotoja, jotta varmistettiin jokaisen haastattelun laadukkuus (Hirsjärvi & Hurme 2011, 103, 184). Haastattelukysymysten teossa pyrittiin miettimään paitsi tutkimusongelmia myös haastateltavia, jotta kysymyksistä saataisiin ymmärrettävät hyvän tutkimusaineiston aikaansaamiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 75–78). Teemahaastattelujen toteutusta käsitellään tarkemmin empiirisen tutkimuksen yhteydessä luvussa 4.1.

### ***1.3.3 Aineiston analysointi***

Ennen aineiston varsinaista analysointia, käytettiin aineiston valmisteluun runsaasti aikaa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin vielä saman tai viimeistään seu-

raavien päivien aikana. Tällä haluttiin varmistaa se, että tutkielmantekijä muisti haastattelutilanteet selvästi. Litterointi tehtiin sanatarkasti, koska tehtyjä haastatteluja oli vähän ja litteroitava aineisto siten suhteellisen pieni. Analysointiin ei käytetty analyysiohjelmia, koska suhteellisen pientä aineistoa hallittiin hyvin sekä paperilla että tietokoneella. Kun litteroitu aineisto saatiin valmiiksi, se tarkastettiin kuuntelemalla kaikki haastattelut vielä kerran läpi sekä lukemalla aineistoa kokonaisuudessaan huolellisesti moneen kertaan, jotta varmistuttiin aineiston oikeellisuudesta. Samalla tutkielmantekijälle muodostui kokonaisvaltainen kuva aineistosta, mikä puolestaan auttoi myöhemmin analysoimaan ja tulkitsemaan saatuja tuloksia sekä pohtimaan niiden merkitystä.

Tässä tutkielmassa laadullisen teemahaastatteluaineiston analysointitapana käytettiin teemoittelua (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Kerättyä aineistoa analysoitiin jäsenitelemällä sitä eri teemojen perusteella. Teemoittelu tehtiin tekstinkäsittelyohjelmalla leikkaa-liitä-periaatteella sekä tulostetun paperiaineiston avulla. Teemat muodostuivat luonnollisesti teemahaastattelurungon perusteella, mutta teemoittelussa suhtauduttiin aineistoon varoen ja ennakkoluulottomasti. Teemoittelussa kiinnitettiin huomiota siihen, ettei haastatteluvastauksia irroteta kontekstistaan tai etsitää väkisin yhteneväisyyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 196–197; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 106.) Analyysiä tehtiin tiivistämällä aineiston sisältöä ja selventämällä teemoittelun avulla aineistoa, jolloin litteroidusta aineistosta karsittiin epäolennaisuuksia. Aineistoa analysoitiin etsimällä seikkoja, jotka toistuivat talousjohtajien puheessa haastattelusta toiseen. Kunkin haastattelun jokaisesta haastatteluvastauksesta poimittiin olennainen sisältö, joka liitettiin sopivan teeman alle. Aineistoa tarkasteltiin huolellisesti, jotta kaikki haastatteluissa ilmenneet olennaiset seikat sekä haastateltujen puhettavan tulkinta saataisiin sisällytettyä analyysiin. Tavoitteena aineiston analyysissä oli tiivistää ja yhdistää olennaiset seikat kaikista teemoista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137–138, 142–143, 149–150, 173; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 74.) Litteroinnin jälkeen kerättyä haastatteluaineistoa teemoiteltiin, jäseneltiin, selkeytettiin ja tiivistettiin. Kuten aineiston valmisteluun, myös aineiston varsinaiseen analyysiin käytettiin paljon aikaa, jotta analyysi olisi mahdollisimman kiireetön, huolellinen, monitahoinen ja yksityiskohtainen (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 74).

Vasta teemoittelun ja tiivistetyn aineiston perusteella koostettiin ja esiteltiin tutkimustulokset. Tulosten analyysissä hyödynnettiin tutkielmassa esiteltyä teoriaa ja aiempia tutkimuksia tulkinnan lähtökohtana. Tulosten esittelyssä tulkintaa tehtiin aineistolähtöisesti ja tulokset pyrittiin kuvaamaan kokonaisvaltaisesti, mutta kuitenkin riittävän tiivistetysti. (Eskola & Suoranta 1998, 146, 153, 182; Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Koskinen ym. 2005, 250.) Teemoittelun yhteydessä tutkielmaan valittiin haastatteluista kriittisen pohdinnan jälkeen suoria lainauksia sen perusteella, että haastateltava kertoi tulosten esittelemiseksi jotakin erityisen osuvaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 146). Lainauksilla tuotiin lisäksi tutkimustuloksien perustana olevaa haastatteluaineistoa näkyväksi

lukijalle ja saatiin vahvistettua tutkielmantekijän omaa tulkintaa (Eskola & Suoranta 1998, 176; Hirsjärvi & Hurme 2011, 194).

Kun analyysin avulla saatiin esiteltyä tutkimustulokset, niitä pohdittiin ja tehtiin tutkittavasta aiheesta johtopäätöksiä vastaamalla asetettuihin tutkimusongelmiin. Kuten aineiston valmisteluun ja analyysiin, myös tulosten pohdinnassa ja johtopäätöksissä tehtyyn tulkintaan käytettiin ennen kirjoittamista runsaasti aikaa, millä pyrittiin lisäämään päätelmien luotettavuutta. Pohdinnassa tutkimustuloksia tulkittiin suhteessa aiempaan tutkimukseen. Tavoitteena oli ilmentää analyysin ja tulkinnan avulla havaittuja yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Lisäksi lukijan vakuuttamiseksi tutkielmantekijän oma pohdinta pyrittiin tekemään näkyväksi. Tarkastelemalla saatuja tuloksia aiempien tutkimusten valossa ja oman ajattelun avulla pyrittiin tutkielmasta luomaan ehjä kokonaisuus. Tulkintaa tehtiin siten, että lopulta saataisiin näkökulmia asetettuihin tutkimusongelmiin, joista lopuksi tehtiin tiivistetysti päätelmiä ja joihin pyrittiin antamaan selvät vastaukset niin empiirisen kuin teoreettisen analyysin perusteella. (Eskola & Suoranta 1998, 176; Hirsjärvi ym. 2009, 183, 229–230; Hirsjärvi & Hurme 2011, 138, 143, 149–150, 173; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 74–75, 96.)

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu johdannon lisäksi viidestä luvusta. Johdannon jälkeen tutkielmassa tehdään ensin teoriakatsaus yhdessä aiempien tutkimusten esittelyn kanssa tutkielman tavoitteen kannalta olennaisista teemoista. Toisessa luvussa esitellään erilaisia näkökulmia siitä, mitä tuloksenjärjestely on. Tuloksenjärjestely käsitteenä ei ole yksiselitteinen ja siksi tutkielmassa onkin erityisen tärkeää avata käsitteen monitulkintaisuutta. Lisäksi käsitteen määrittelyyn liittyy keskustelu siitä, missä kulkee tuloksenjärjestelyn käsitteelliset rajat ja tätä rajanvetoa halutaan myös esitellä. Lisäksi toisessa luvussa esitellään tuloksenjärjestelyn toteuttamisen keinoja, jotka perinteisesti jaotellaan laskenta-periaatteellisiin sekä reaaliprosesseihin liittyviin valintoihin. Viimeiseksi tässä luvussa esitellään kannustimia, joiden vuoksi yritykset saattavat järjestellä ulospäin näytettävää tulostaan. Luvun tavoitteena on selventää tuloksenjärjestelyn yleisiä lähtökohtia eli sitä, millaista toimintaa voidaan pitää tuloksenjärjestelynä, millä tavoin järjestelyjä voidaan toteuttaa ja mikä yrityksiä yleisesti kannustaa tekemään järjestelyjä. Tuloksenjärjestelyn toteuttaminen kuuluu talousjohtajan tehtäväkenttään ja talousjohtaja on enemmän tai vähemmän siihen liittyvässä päätöksenteossa mukana, minkä vuoksi nämä teemat on valittu tutkielmaan. Tuloksenjärjestelyn yleisten lähtökohtien esittely auttaa paremmin ymmärtämään talousjohtajan roolia tuloksenjärjestelyssä.



Kolmannessa luvussa syvennyttään yleisistä lähtökohdista talousjohtajan näkökulmaan. Teoriakatsauksessa pohditaan talousjohtajan osallistumista tuloksenjärjestelyyn hänen asemansa avulla. Lisäksi tuloksenjärjestelyn toteuttamista käsitellään talousjohtajan näkökulmasta. Kolmannessa luvussa esitellään tekijöitä, jotka aikaisempien tutkimusten valossa näyttäisivät ohjaavan talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa. Näitä seikkoja ovat talousjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kannustimet, talousjohtajan kokemus paine sekä etiikka ja sukupuoli. Tarkoituksena on koota yhteen kattavasti aikaisempien tutkimusten antia.

Tutkielman neljäs luku muodostuu empiirisestä tutkimuksesta ja saatujen tulosten esittelystä. Luvun alussa kerrotaan tarkempia yksityiskohtia tutkimuskohteista, heidän valinnasta ja haastattelujen toteutuksesta, millä halutaan valottaa haastatteluaineiston muodostumista ja siten parantaa aineiston luotettavuuden arviointia. Lisäksi teemahaastatteluilla kerättyä ja teemoittelun avulla analysoitua tutkimusaineistoa pyritään esittämään kattavasti, mutta tiivistetysti. Tutkimustulokset perustuvat talousjohtajien käsityksiin ja kokemuksiin siitä, millaisena he kokevat oman roolinsa tuloksenjärjestelyssä, miten aikaisempien tutkimusten perusteella valitut tekijät vaikuttavat heidän rooliinsa tuloksenjärjestelyssä ja mistä tuloksenjärjestelyssä yleisesti on kysymys. Empiirisen analyysin tukena on käytetty haastatteluista poimittuja suoria lainauksia, joilla halutaan tuoda analyysin taustalla olevaa aineistoa näkyväksi ja vahvistaa tehtyjä tulkintoja.

Tutkielman viides ja kuudes luku tiivistävät teoriakatsauksen ja empiirisen tutkimuksen antia. Viidennessä luvussa pohditaan saatujen tulosten suhdetta teoreettiseen taustaan huomioiden tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat. Tutkielman viimeisessä luvussa tehdään päätelmiä empiiriseen ja teoreettiseen analyysiin perustuen ja annetaan analyysin ja oman pohdinnan perusteella vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkielman lopussa otetaan vielä kantaa tutkimuksen rajoitteisiin ja arvioidaan saatuja tuloksia sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia. Viimeisenä yhteenvedossa kerrataan tutkielman keskeiset seikat.

## 2 TULOSENJÄRJESTELY JA SEN TOTEUTTAMINEN

### 2.1 Tuloksenjärjestelyn käsite

Tuloksenjärjestelyyn käsitteenä liittyy tulkinnanvaraisuutta ja sille on löydettävissä kirjallisuudesta monta erilaista määritelmää. Kaikille määritelmille yhteistä on kuitenkin se, että tuloksenjärjestelyssä on kyse aina johdon toimista liittyen taloudelliseen raportointiin. (Beneish 2001, 4.) Beneish (2001, 4) toteaa, että lainsäädännön mahdollistama vapaus tuloksenjärjestelyyn määrittelee sen väistämättä rationaaliseksi johdon toiminnaksi. Healy ja Wahlen (1999, 366) toteavat, että johto voi hyödyntää omaamaansa informaatiota yrityksen liiketoiminnan mahdollisuuksista ja valita sellaiset raportointiperiaatteet, jotka parhaiten sopivat kulloiseenkin tilanteeseen. Healyn ja Wahlenin (1999, 368) mukaan kyse on tuloksenjärjestelystä, kun johto käyttää harkintaansa taloudellisessa raportoinnissa ja järjestäessään liiketoimia. Tällöin johdon tavoitteena on joko taloudellisen informaation muuttaminen harhaanjohtaakseen sidosryhmiä yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta tai vaikuttaa sopimuksenvaraisiin tavoitteisiin, jotka riippuvat yrityksen raportoimasta taloudellisesta informaatiosta. Johto voi käyttää harkintaansa erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi arvioidessaan tulevaisuudessa pitkäaikaisten varojen arvoa, omaisuuden arvonalentumisia, laskennallisia veroja, poistoperiaatteita, tutkimus- ja kehittämismenoja, mainontakuluja, ylläpitokuluja, investointeja ja yritysostoja. (Healy & Wahlen 1999, 368–369.)

Scott (2015, 444–445) määrittelee tuloksenjärjestelyn samansuuntaisesti kuin Healy ja Wahlen (1999, 368). Hänen mukaan keskeistä tuloksenjärjestelyssä on laskentaperiaatteiden valinta ja toimet, joilla pyritään saavuttamaan tietty asetettu tulostavoite. Tuloksenjärjestelyn avulla voidaan antaa halutunlaista tietoa sijoittajille ja suojautua odottamattomilta tapahtumilta tai johto voi käyttää sitä omien intressiensä saavuttamiseen välittämättä yrityksen edusta. Tuloksenjärjestelyyn voidaankin liittää moninaisia syitä. Myös Wattsin ja Zimmermanin (1990, 135–136) mukaan tuloksenjärjestelystä on kyse silloin, kun johto käyttää omaa harkintavaltaansa laskentainformaatioon liittyen. Kuten aiemminkin mainitaan, heidän mukaan tällä harkintavallalla voi olla haitallisia seurauksia muille sidosryhmille kuin johdolle itselleen ja tällöin johdon katsotaan käyttäytyvän opportunistisesti. Toisaalta johto voi käyttää harkintavaltaansa siten, että se vaikuttaa positiivisesti yrityksen arvoon.

Schipper (1989, 92) puolestaan määrittelee tuloksenjärjestelyn raportointiprosessin avulla. Hänen mukaan tuloksenjärjestely on tarkoituksenmukaista puuttumista raportointiprosessiin, jossa tavoitteena on jonkin hyödyn saavuttaminen. Tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä missä tahansa raportointiprosessin vaiheessa ja monin eri tavoin. Esimerkiksi investointien ajoituksella ja rahoituspäätöksillä voidaan muuttaa yrityksen tulosta

tai pyrkiä tasoittamaan sitä. Määritelmässään Schipper (1989, 93) nojautuu tulokseen informatiivisesta näkökulmasta, jossa tulosta pidetään yhtenä monesta päätöksenteon perustana olevista yrityksen suorituskyvyn mittareista. Tuloksenjärjestely perustuu johdon sisäiseen tietoon, jota he voivat käyttää valitessaan raportointiperiaatteita ottaen huomioon palkitsemis- ja muut sidosryhmien kanssa tehdyt sopimukset.

Jotkin aiemmista tutkimuksista määrittelevät tuloksenjärjestelyn kärjistetympin. Lee (2006, 423) kutsuu tuloksenjärjestelyä vilpilliseksi raportoinniksi, jossa tarkoituksellisesti vääristellään taloudellisia tapahtumia joko suurentelemalla tai vähättelemällä yrityksen varoja, velkoja, pääomaa, voittoja tai kassavirtoja. Revsine (1991, 16) kutsuu tuloksenjärjestelyä manipuloinniksi, jonka avulla johto pystyy vaikuttamaan tiedonkäyttäjien kuvaan niin yrityksen kuin johdonkin suorituskyvystä. Hän toteaa lisäksi, ettei johto pysty suoraan vaikuttamaan suorituskyvyn taustalla oleviin tapahtumiin, vaan siihen, miten tiedonkäyttäjät ymmärtävät nämä tapahtumat. Jorissenin ja Otley (2010, 3) mukaan tuloksenjärjestelyssä johto haluaa vääristellä laskentainformaatiota, ei vain tuloslaskelman vaan myös taseen kautta. Heidän mukaan aikaisempi tutkimus on liiaksi keskittynyt tuloksenjärjestelyyn tuloslaskelman ja siihen liittyvien jaksotuksien näkökulmasta. Tuloksenjärjestelyä tulisikin pitää laajempänä taloudellisen tiedon vääristelyinä. (Jorissen & Otley 2010, 3.) Jorissen ja Otley (2010, 28) määrittävät tuloksenjärjestelyä vielä siten, ettei kyse ole harhaanjohtamisesta, kun taloudellisen tiedon käyttäjä pystyy arvioimaan tuloksenjärjestelyn vaikutuksia taloudelliseen informaatioon. Jos taas esimerkiksi liitetiedoissa ei riittävästi avata harkinnanvaraisia toimia, voidaan puhua taloudellisen tiedon vääristelystä.

Ronen ja Yaari (2008, 25) esittelevät tuloksenjärjestelyn käsitteen kolmiosaisen luokittelun kautta: valkoinen, harmaa ja musta. Edullinen eli valkoinen tuloksenjärjestely lisää taloudellisen raportoinnin läpinäkyvyyttä, kun taas vahingolliseen eli mustaan tuloksenjärjestelyyn liittyy informaation vääristely ja petos. Näiden väliin sijoittuva harmaa alue sisältää taloudellisen informaation manipulointia säännösten sallimissa rajoissa, mutta sitä voidaan tehdä opportunistisesta tai informatiivisesta lähtökohdasta. Ronen ja Yaari (2008, 27) kritisoivat Healyn ja Wahlenin (1999, 368) määritelmää tuloksenjärjestelystä ensinnäkin siksi, ettei sen perusteella tuloksenjärjestelyä voida erottaa selvästi muista tavanomaisista tulokseen vaikuttavista toimista. Toiseksi heidän mukaan ei voida sanoa, että kaikki tuloksenjärjestely olisi harhaanjohtavaa sijoittajille. Ronen ja Yaari (2008, 27–29) puolestaan määrittelevät tuloksenjärjestelyn joukoksi johdon päätöksiä, joiden perusteella johto ei raportoi yrityksen todellista lyhyen ajan ja arvon maksimoivaa tulosta. Heidän määritelmänsä perustuu oletukselle, että yritykselle on löydettävissä yksi objektiivinen arvoa maksimoiva tulos lyhyellä aikavälillä. Heidän mukaan tuloksenjärjestely voidaan nähdä eräänlaisena strategiana tuottaa taloudellista informaatiota.

Giroux (2004, 2) toteaa, että taloudellisen raportoinnin tehtävänä on kertoa yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta ja asemasta. Yrityksen talousjohtaja työskentelee yhdessä toimitusjohtajan ja hallituksen kanssa päättääkseen laskentaperiaatteista ja siitä, millainen tuloksen halutaan olevan ja millä tavalla se raportoidaan. Tämä voidaan nähdä dynaamiseksi prosessiksi, joka mukautuu riippuen halutusta tavoitteesta. Siksi hänen mukaan tuloksenjärjestely on laskenta- ja raportointijärjestelmän suunnittelua ja ohjausta, jolla esimerkiksi halutaan täyttää tulosodotukset, haetaan jatkuvaa kasvua tai tavoitellaan henkilökohtaisten palkkioiden saavuttamista.

## 2.2 Informatiivinen ja opportunistinen näkökulma

Lainsäädännön tulee mahdollistaa johdolle jonkin verran harkinnanvaraisuuksia, jotta taloudellisella raportoinnilla pystytään antamaan tietoa yrityksen suoriutumisesta (Healy & Wahlen 1999, 366–367). IASB (International Accounting Standards Board) on luonut taloudellisen raportoinnin laadun viitekehyksen, joka sisältää vaatimukset tiedon ymmärrettävyydestä, oikeellisuudesta, luotettavuudesta ja vertailtavuudesta. Tiedon luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan edustavuus, sisältö, täydellisyys, neutraalisuus ja varovaisuus. Tuloksenjärjestelyssä näihin tekijöihin liittyy usein tietynlaista vaihtokauppaa. (Mackenzie ym. 2014, 30–35, 59.)

Siksi tuloksenjärjestelyä voidaan tarkastella joko informatiivisesta tai opportunistisesta näkökulmasta. Ensimmäisessä pyritään antamaan sijoittajille yrityksen tulevia kassavirtoja koskevaa tietoa ja jälkimmäisessä puolestaan pyritään tavalla tai toisella harhaanjohtamaan sijoittajia. (Beneish 2001, 5.) Ensimmäisinä informatiivista näkökulmaa ovat esitelleet tutkimuksessaan Holthausen ja Leftwich (1983, 112), jotka muotoilevat näkökulman siten, että johto voi käyttää harkintaansa myös paljastaakseen omaamaansa sisäistä tietoa yrityksen tulevaisuuden suorituskyvystä taloudellisen tiedon käyttäjille. Holthausen (1990, 208–209) muistuttaa lisäksi, että informatiivisella tuloksenjärjestelyllä ei pyritä vaikuttamaan tulevaisuuden kassavirtoihin suoraan, vaan antamaan niistä tietoa. Toinen tavoite tällaisella tuloksenjärjestelyllä on maksimoida yrityksen arvoa. Beneishin (2001, 5) mukaan aiempi tutkimus on liaksi keskittynyt opportunistiseen näkökulmaan ja päätelmiä tuloksenjärjestelystä tulisi perustaa enemmän myös informatiiviseen näkökulmaan. Hän jatkaa vielä, että aiempi tutkimus ei ole pystynyt selvästi erottamaan, kummasta syystä yrityksen johto tekee tuloksenjärjestelyä; harhaanjohtakseen vai informoidakseen sijoittajia. Beneish (2001, 5) toteaa myös, että johdon kannustimien ajatellaan johtavan liian helposti opportunistiseen käyttäytymiseen informatiivisuuden sijaan.

Healy ja Wahlen (1999, 366) toteavat, että johto voi hyödyntää omaamaansa informaatiota yrityksen liiketoimintamahdollisuuksista ja valita sellaiset raportointiperiaat-

teet, jotka parhaiten sopivat kulloiseenkin tilanteeseen. Edellä esitetyn mukaisesti, harkinnanvaraiset valinnat voivat joko lisätä taloudellisen raportoinnin arvoa tai johtaa opportunistiseen käyttäytymiseen. Healyn ja Wahlenin (1999, 369) mukaan yrityksen johto voi käyttää harkinnanvaraisuutta parantaakseen taloudellisen raportoinnin informatiivisuutta, jolloin tiedon käyttäjät pitävät johdon tekemiä valintoja perusteltuina. He toteavat vielä, että johdon käyttämällä harkinnanvaraisuuksilla on sekä etuja että haittoja. Toisaalta ne voivat parantaa johdon kommunikointia taloudellisen tiedon käyttäjille ja siten parantaa resurssien allokoointia, toisaalta taas tehty tuloksenjärjestely voi johtaa resurssien väärinkohdentamiseen. (Healy & Wahlen 1999, 369.)

Ronen ja Yaari (2008, 27) toteavat myös samansuuntaisesti, ettei kaikki tuloksenjärjestely ole harhaanjohtavaa. Esimerkiksi sijoittajat pitävät parempana pitkäjänteistä tulosta kuin yksittäisiä tulospoikkeamia ja tätä pitkäjänteisyyden säilyttämistä ei katsota tuloksen vääristelyksi. Päinvastoin, sen koetaan parantavan yrityksen taloudellisen informaation arvoa. Lisäksi Ronen ja Yaari (2008, 27) kirjoittavat, että tuloksenjärjestely on edullista silloin, kun se todentaa yrityksen pitkän tähtäimen arvoa. Haitallista se on puolestaan silloin, kun se ei kerro yrityksen lyhyen tai pitkän tähtäimen arvoa. Tuloksenjärjestelyn voidaan sanoa olevan neutraalia silloin, kun se kertoo yrityksen lyhyen tähtäimen todellisen suorituskyvyn. Heidän mukaan tuloksenjärjestely voidaan lisäksi jakaa kahteen osaan sen perusteella, tehdäänkö tuotanto- ja investointipäätöksiä ennen tulojen realisoitumista vai tehdäänkö taloudelliseen informaatioon ja sen tulkintaan vaikuttavia valintoja tulojen realisoitumisen jälkeen. Jos johto pyrkii maksimoimaan yrityksen arvoa, sen katsotaan harjoittavan tuloksenjärjestelyä informatiivisesta näkökulmasta. Jos johto puolestaan ei pyri yrityksen arvon maksimoimiseen, sen katsotaan harjoittavan tuloksenjärjestelyä opportunistisesta näkökulmasta.

Parfet (2000, 485–486) jakaa tuloksenjärjestelyn hyvään ja huonoon tuloksenjärjestelyyn. Kun todellista taloudellista suoriutumista yritetään peitellä keinotekoisesti ja kohutuuttomasti, on kyse huonosta tuloksenjärjestelystä. Se voi perustua joko yliaggressiivisiin tai konservatiivisiin valintoihin ja usein tällainen toiminta on määriteltävissä lainvastaiseksi. Vaikka rajanveto useissa tapauksissa on vaikeaa, huonon tuloksenjärjestelyn voidaan sanoa olevan tehotonta ja heikentävän yrityksen todellista arvoa. Toisaalta Parfet (2000, 485–486) määrittelee hyvin myös hyvän tuloksenjärjestelyn. Hänen mukaan se perustuu kaikin puolin hyvin hoidettuun liiketoimintaan, jossa yritykselle on asetettu tarkoin valvotut tulostavoitteet ja yritys seuraa markkinoita sekä olemassa olevia uhkia ja mahdollisuuksia. Hyvässä tuloksenjärjestelyssä tulos saavutetaan vakaalla, ennakoidulla, läpinäkyvällä, lainmukaisella ja eettisellä toiminnalla. Hyvä tuloksenjärjestely tosin vaatii taitavaa johtoa, joka osaa reagoida tarvittaessa nopeastikin muuttuviin olosuhteisiin ja osaa ajatella yrityksen pitkän tähtäimen etua. Tärkeintä on pitää toiminta vakaana, jolloin saavutetaan myös vakaat kassavirrat. Tämä vaatii tuloksenjärjestelyä. Myös Scott (2015, 464) esittelee asian siten, että on olemassa hyvää ja kielteis-

tä tuloksenjärjestelyä. Hyvässä tuloksenjärjestelyssä sijoittajia pyritään informoimaan, vaikutetaan positiivisesti yrityksen arvoon ja helpotetaan suorituskyvyn arviointia. Opportunistiset tarkoitukset voivat kuitenkin tehdä tuloksenjärjestelystä kielteistä, jolloin tavoitteet ovat johdon oman edun, eivät yrityksen edun mukaisia.

Johdon aikomuksiin taloudellisessa raportoinnissa täytyy kuitenkin aina suhtautua varauksella. Beneish (2001, 13) nostaa esille esimerkin, jonka perusteella informatiiviseltakin vaikuttava lähestymistapa voi joskus osoittautua johdon tarkoitukseksi harhaanjohtaa taloudellisen tiedon käyttäjiä. Jos johto esimerkiksi pienentää näytettävää tulosta liioittelemalla luottotappioita, se nähdään usein informatiivisena merkinä sijoittajille, koska se auttaa erottamaan heikot yritykset vahvoista yrityksistä. On kuitenkin myös mahdollista, että johto yrittää harhaanjohtaa sijoittajia halutessaan vain siirtää tulosta pahan päivän varalle.

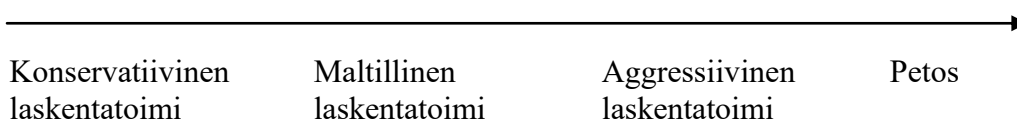
Leuz ym. (2003, 506) tarkastelevat tuloksenjärjestelyä opportunistisesta näkökulmasta. Heidän mukaan opportunistisuus johtuu yrityksen sisäpiirin ja ulkopuolisten tiedonkäyttäjien intressien ristiriidasta ja että johto voi pyrkiä hyötymään itse yrityksestä muiden sidosryhmien kustannuksella. Heidän mukaan tuloksenjärjestelyssä vallitsee asetelma, jossa tuloksenjärjestelyn hyödyistä nauttivat ainoastaan sisäpiiriläiset. (Leuz ym. 2003, 506.) Lisäksi tuloksenjärjestelyn opportunistiseen näkökulmaan liittyy kiinteästi tiedon epäsymmetria johdon ja yrityksen ulkopuolisten tiedonkäyttäjien välillä. Epäsymmetrian vuoksi johdolla on sisäistä tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta ja olosuhteista ja se voi käyttää omaa harkintaansa taloudellisen tiedon tuottamisessa niin, että he itse hyötyvät siitä eniten. (Schipper 1989, 93–94; Scott 2015, 314, 444.) Leuz ym. (2003, 510) toteavat, että opportunististen tavoitteiden saavuttaminen leimaa valtaosaa tuloksenjärjestelyä, mutta joskus johto voi käyttää harkintaansa myös kasvattaakseen taloudellisen raportoinnin informatiivisuutta.

### **2.3 Tuloksenjärjestelyn käsitteeseen liittyvä rajanveto**

FASB (Financial Accounting Standards Board) määrittelee, että taloudellinen raportointi kuvaa yrityksen suorituskykyä tuloksen ja sen eri osien avulla ja että harkinnanvaraisilla jaksotuksilla pystytään kuvaamaan liiketoimien taloudelliset vaikutukset oikea-aikaisesti sekä liittämään tuotot, kulut, voitot ja tappiot oikeille kausille (FASB 1978; FASB 1985). Yrityksen ulospäin raportoima tulos on näin ollen yleensä tasaisempi kuin sen perustana olevat todelliset kassavirrat. Tietyssä pisteessä liiallisen kassavirtojen jaksottamisen voidaan sanoa muuttuvan tuloksenjärjestelyksi. Käsitteen määrittelyssä on tärkeää erottaa, millaista tuloksen tasoittamista voidaan pitää tuloksenjärjestelynä ja milloin tällaista toimintaa tulisi pitää petoksena. Haastavaa käsitteen määrittelystä tekee myös tuloksenjärjestelyn ongelmallinen havaitseminen, sillä selkeät yliaggressiiviset ja

lainvastaiset tuloksenjärjestelytoimet on helpompi huomata kuin lievemmat lainsäädännön rikkomukset, joilla tulosta on pyritty tasoittamaan. (Dechow & Skinner 2000, 237–239; 241, 248.)

Jotta tuloksenjärjestelyn määritelmää voidaan ymmärtää, tulee pohtia käsitteeseen liittyvää rajanvetoa. Kirjallisuudessa esitelty rajanveto ulottuu konservatiivisesta laskentatoimesta vilpilliseen laskentatoimeen. (Dechow & Skinner 2000, 239; Giroux 2004, 2.) Giroux (2004, 2) toteaa, ettei tuloksenjärjestelyä voida yksiselitteisesti määritellä ja hänen mukaan tuloksenjärjestelyä on parempi lähestyä jatkumona konservatiivisesta laskentatoimesta aina petokseen asti. Hän esittää käsitteellisen jatkumon, joka kuvaa johdon käyttämää harkinnanvaraisuuden astetta tuloksenjärjestelyssä (kuvio 1):



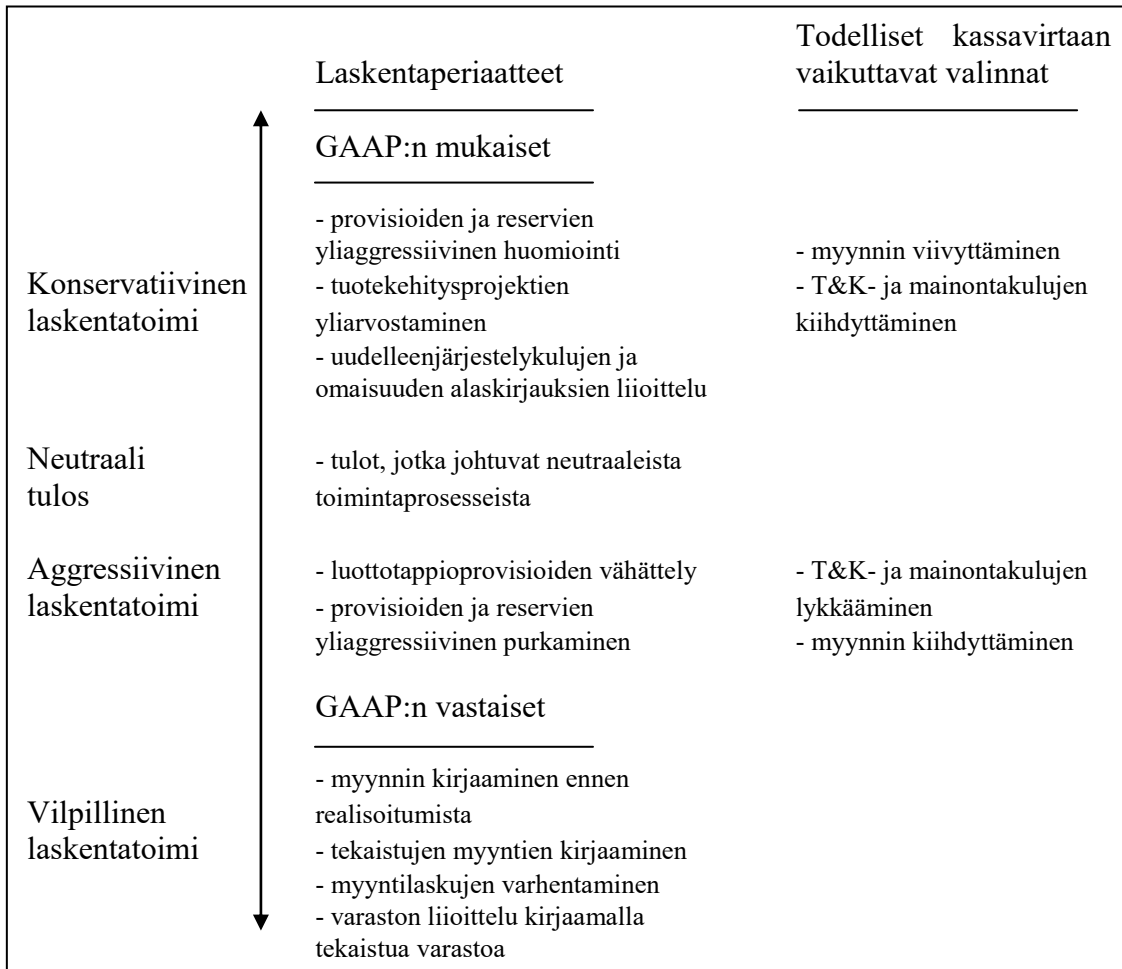
Kuvio 1 Tuloksenjärjestelyn käsitteellinen jatkumo (Giroux 2004, 2)

Girouxin (2004, 2) mukaan yrityksen johdolla on valtava valikoima erilaisia harkinnanvaraisuuksia, joiden perusteella se asemoi itsensä edellä kuviossa 1 kuvatulle jatkumolle. Jos yritys harjoittaa konservatiivista laskentatoimea, sen tulos sisältää vähän tai ei lainkaan harkinnanvaraisuuksia ja tulos on siten lähellä todellisuutta. Jos taas yrityksen laskentatoimi on aggressiivista tai jopa vilpillistä, voidaan tuloksen laadun katsoa olevan heikko.

Konservatiivinen laskentatoimi sijoittuu Girouxin (2004) määrittelemällä tuloksenjärjestelyn käsitteellisellä jatkumolla sen toiseen ääripäähän. Konservatiivinen laskentatoimi lähestyy taloudellista raportointia siten, että yritys pyrkii rajoittamaan taloudellisen tiedon sisältämää riskiä ja välttämään sidosryhmien harhaanjohtamista yrityksen etu huomioiden (Liu ym. 2016, 884). Usein konservatiivinen laskentatoimi ilmenee nettoarvojen aliarvostamisena ja näin kerrytetyllä reservillä voidaan myöhemmin tarvittaessa parantaa tulosta (Jackson & Liu 2010, 570; Levitt 1998, 16). Graham ym. (2005, 4–6) tutkivat tekijöitä raportoidun tuloksen ja siihen liittyvän päätöksenteon taustalla haastatteleamalla suoraan päätöksentekijöitä ja tutkimustulosten perusteella valtaosa haastatelluista johtajista käytti kirjanpitoon luotuja erilaisia reservejä päästäkseen asetettuun tulostavoitteeseen. Jackson ja Liu (2010, 566–568, 598) päätyivät samankaltaiseen päätelmään, että yritykset luovat reserviä taseeseen, jotta sitä voidaan myöhemmin käyttää tuloksenjärjestelyyn. Heidän mukaan neutraalisuus koetaan osaksi taloudellisen informaation luotettavuutta, mutta konservatiiviseenkin laskentatoimeen saattaa osittain myös liittyä tuloksenjärjestelyä.

Toinen ääripää Girouxin (2004) määrittelemällä tuloksenjärjestelyn käsitteellisellä jatkumolla on petos. Se voidaan puolestaan määritellä tahalliseksi virheeksi tai laimin-

lyönniksi, jolla johdetaan harhaan ja joka ottaen huomioon kaiken saatavilla olevan tiedon, saisi tiedonkäyttäjän muuttamaan tai korjaamaan tähän tietoon perustuvaa arviointiaan tai päätöstään (ACFE 2018). Beneishin (2001, 5) mukaan tuloksenjärjestelyn määritelmä saattaa sisältää petoksen tunnusmerkkejä, jos tarkoituksena on tahallisesti huijata ja tuottaa taloudellisia tappioita tiedon hyväksikäyttäjille. Dechow ja Skinner (2000, 239) kuvaavat erilaisia johdon harkinnanvaraisia valintoja kuviossa 2, joka havainnollistaa tuloksenjärjestelyn ja petoksen välistä eroa.



Kuvio 2 Petoksen ja tuloksenjärjestelyn välinen ero (Dechow & Skinner 2000, 239)

Kuvio 2 kuvaa sitä, että yrityksen laskentatoimissa johdon käyttämät harkinnanvaraisuudet voivat olla *vilpillisiä*, jolloin johto toimii *lainvastaisesti* ja tarkoituksena on johtaa taloudellisen tiedon käyttäjiä tarkoituksellisesti harhaan. Toisaalta harkinnanvaraisuudet voivat olla *lainmukaisia* sisältäen tuloksenjärjestelyn elementtejä *konservatiivisesta laskentatoimesta aggressiiviseen laskentatoimeen*. Tämä rajanveto on kuitenkin monissa tapauksissa vaikeaa. Johdon tekemiä lainmukaisia harkinnanvaraisuuksia voi-



daan pitää tuloksenjärjestelynä, jos niiden tarkoituksena on ikään kuin peittää yrityksen todellinen taloudellinen suoriutuminen. Tärkeää tuloksenjärjestelyn ja petoksen välisessä rajanvedossa on tunnistaa johdon aikomukset tehtyjen valintojen takana. (Dechow & Skinner 2000, 239–240.) Ronen ja Yaari (2008, 28–29) viittaavat Dechowin ja Skinnerin (2000, 239) kuvioon ja toteavat, että neutraali laskentatoimi (eli neutraali tulos) ei sisällä tuloksenjärjestelyä vaan se perustuu tulokseen, joka on seurausta neutraalista liiketoiminnasta. Heidän mukaan tuloksenjärjestelytekniikat voidaan jakaa konservatiiviseen laskentatoimeen, jossa tulos esitetään todellisuutta heikompana, aggressiiviseen laskentatoimeen, jossa tulos esitetään todellisuutta parempana, ja vilpilliseen raportointiin, jossa rikotaan lainsäädäntöä (Ronen & Yaari 2008, 28–29).

Levitt (1998, 14) kuvailee tuloksenjärjestelyyn liittyvää rajanvetoa puolestaan harmaan alueen avulla, jossa yritys tasapainoilee laillisuuden ja petoksen välillä. Hänen mukaan harmaalla alueella liikuttaessa yrityksen laskentatoimi sisältää vääristymiä, johto pyrkii tarkoitukselliseen manipulointiin ja taloudellinen raportointi kuvastaa enemmän johdon tahtotilaa kuin yrityksen todellista taloudellista suoriutumista. Levitt (1998, 16) kuvaa lisäksi lainsäädännön mahdollistamia joustavuuksia yritysten keinoksi pysyä liiketoiminnan kehityksen mukana. Hänen mukaan tuloksenjärjestely muuttuu väärinkäytökseksi silloin, kun johto käyttää hyväkseen tätä lainsäädännön mahdollistamaa joustavuutta ja pyrkii harhaanjohtamisella peittelemään yrityksen todellista taloudellista epävakaisuutta. Harhaanjohtamisella saadaan peitettyä johdon päätösten todelliset seuraukset. Watts ja Zimmerman (1986, 205–206) toteavat puolestaan, että johto toimii tulosta järjestellessään rajoitteiden varassa, jotka vaihtelevat yrityksittäin ja muodostavat yritykselle parhaat laskennalliset periaatteet. Tuloksenjärjestely muuttuu vääristelyksi silloin, jos johto käyttää omaa harkintaansa ilman rajoitteita. Riippuen siitä, miten johto suhtautuu opportunistiseen tapaan käyttää harkintaa, voi laskentaperiaatteiden valinta toisinaan sisältää konservatiivisiakin piirteitä. (Watts & Zimmerman 1986, 205–206.)

## 2.4 Tuloksenjärjestelyn metodit

Tuloksenjärjestelyn määritelmän lisäksi tässä tutkielmassa on tarkoituksenmukaista esitellä yleisesti myös tapoja, joilla tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä. Perinteisesti tuloksenjärjestelyn metodit jaetaan laskentaperiaatteisiin liittyviin valintoihin ja reaali-prosesseihin liittyviin valintoihin. Tämän jaottelun sisällä käytetyt tuloksenjärjestelykeinot kuitenkin mukautuvat samalla kun yritysten liiketoiminta kehittyy. Aiempi tutkimus on vahvasti keskittynyt laskentaperiaatteelliseen näkökulmaan ja siinä etenkin erilaisten jaksotusten vaikutuksiin tuloksenjärjestelyssä. Myöhemmät tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että myös reaali-prosesseihin liittyvillä päätöksillä pyritään vaikuttamaan

tulokseen laskentaperiaatevalintojen ohella. Reaaliprosessien suunnitteluun perustuvan tuloksenjärjestelyn arvellaan lisääntyneen sen hankalamman jäljitettävyyden vuoksi, huolimatta siitä, että se tuottaa yrityksille enemmän kustannuksia. Johto saattaa olla halukas tekemään reaaliprosesseihin liittyviä päätöksiä ja jopa hylkäämään kannattavia investointeja saavuttaakseen lyhyen tähtäimen tulostavoitteen. Tulosta järjestellään tuhoten yrityksen pitkäaikaista arvoa ennemmin kuin järjesteltäisiin tulosta edullisemmalla tavalla esimerkiksi erilaisten jaksotusten ja harkinnanvaraisuuksien avulla. Toisaalta liiallisella laskentaperiaatteisiin nojautuvalla keinottelulla uskotaan myös olevan korkeat kustannukset, jos keinottelusta seuraa yritykselle lainsäädännöllisiä rangaistuksia tai maineen menetys. (Cohen ym. 2008, 759; Dechow & Skinner 2000, 248; Graham ym. 2005, 5; Jorissen & Otley 2010, 8; Kepsu 2012, 118; Scott 2015, 446.)

Jorissen ja Otley (2010, 10) kuvaavat tutkimuksessaan taloudellisen informaation vääristelyä laskentatoimen näkökulmasta. Kuvio 3 esittää tuloksenjärjestelyyn liittyviä valintoja.

<p>Valinnat</p> <p>(1) Laskentaperiaatteisiin liittyvät valinnat</p> <p>    (a) laskentainformaatioon vaikuttavat</p> <p>        - laskentaperiaatteen valinta</p> <p>        - jaksotuksiin liittyvät valinnat</p> <p>        - standardin soveltamiseen liittyvät valinnat</p> <p>        - tiedonantoon liittyvät valinnat</p> <p>    (b) esitystapaan vaikuttavat</p> <p>        - asetteluvalinnat</p> <p>        - tiedon yhdistämiseen liittyvät valinnat</p> <p>        - luokitteluvalinnat</p> <p>(2) Reaaliprosesseihin liittyvät valinnat</p> <p>    - liiketoimien suunnittelu</p> <p>    - tuotantopäätökset</p> <p>    - investointipäätökset</p>
--

Kuvio 3 Taloudellisen informaation vääristelyyn liittyvät valinnat (mukaillen Jorissen & Otley 2010, 10)

Jorissen ja Otley (2010, 10) jakavat tuloksenjärjestelyyn liittyvät valinnat laskentaperiaatteisiin ja reaaliprosesseihin liittyviin valintoihin. Laskentaperiaatteisiin liittyvät valinnat voidaan heidän mukaan vielä jakaa varsinaiseen laskentainformaatioon vaikuttaviin valintoihin ja taloudellista tietoa sisältävien raporttien esitystapaan vaikuttaviin valintoihin. Kuten kuvio 3 havainnollistaa, on olemassa monia erilaisia tapoja järjestellä tulosta.

*Laskentaperiaatteen valinnassa* yritys voi tulosta järjestelläkseen valita esimerkiksi itselleen parhaiten sopivan, lainmukaisen tavan arvostaa varastoa tai tehdä poistoja. *Jaksotusvalinnat* perustuvat johdon harkintaan ja arvioihin, kun esimerkiksi mietitään kirjattavia arvonalennuksia tai luottotappioita. Aiempi tutkimus osoittaa, että suurin yksittäinen keino tuloksenjärjestelyyn on tuottojen ja kulujen syntyminen tunnistaminen niin, että esimerkiksi myyntivoittojen ajoituksella voidaan tasoittaa tulosta. Myös *uuden standardin soveltamisajankohdalla* voidaan vaikuttaa näytettävään tulokseen, jos standardi sisältää joustavuutta. Myös sillä, miten paljon johto haluaa antaa *yksityiskohtaista tietoa* esimerkiksi jaksotussääntöjen valinnasta, voidaan vaikuttaa taloudellisen raportoinnin informaatioasteeseen. Lisäksi raporttien esitystavoilla voidaan vaikuttaa niistä saatavaan informaatioon. Raporttien *asetteluvalinnat* ja *erien yhdisteleminen* saattavat vaikuttaa niiden sisältämän tiedon läpinäkyvyyteen. Eräs keino on *luokitella* eriä tuloslaskelmassa liikevoiton yläpuolelle tai alapuolelle. Toisin kuin jaksotuksilla ja reaalisilla liiketoimilla, luokittelulla ei voida vaikuttaa tuloslaskelman näyttämään lopulliseen tulokseen, mutta sillä pystytään esimerkiksi peittelemään mahdollisia epätavallisia tuottoja tai kuluja. Tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä myös reaaliprosesseihin liittyvien valintojen avulla siten, että *liiketoimia suunnitellaan* halutun tuloksen saavuttamiseksi. Myös *tuotanto- ja investointipäätöksillä* pystytään vaikuttamaan tulokseen, esimerkiksi vähentämällä tutkimus- ja tuotekehitysmenoja tai myynnin ja hallinnon kuluja. Oli tuloksenjärjestelykeino mikä tahansa, valinnoilla voidaan vaikuttaa tulokseen joko pitkäaikaisesti tai tilikausittain vaikuttamalla vain tuloksen eri osiin. (Francis 2001, 310–311; Jorissen & Otley 2010, 10; McVay 2006, 501–504; Ronen & Yaari 2008, 31–33.)

Laskentaperiaatteiden avulla tehdyn tuloksenjärjestelyn voidaan ajatella olevan perinteisempää, mutta tällä vuosituhanella reaali prosessien kautta tehtävään tuloksenjärjestelyyn on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Reaali prosessien kautta tehtävää tuloksenjärjestelyä kuvataankin kirjallisuudessa eri tavoin. Muun muassa Schipper (1989, 92) sisällyttää tuloksenjärjestelyn määritelmäänsä reaali prosesseihin liittyvät valinnat todeten, että esimerkiksi investointien ajoituksella ja rahoituspäätöksillä voidaan muuttaa yrityksen tulosta tai osaa siitä. Hän kuitenkin huomauttaa, että eroa laskentaperiaatteiden ja reaali prosessien kautta tehdyn tuloksenjärjestelyn välillä saattaa joskus olla vaikea havaita. Tuloksenjärjestelytapa voi noudattaa säännöksiä tai sitä voidaan soveltaa tietyllä tavalla, mikä tekee tuloksenjärjestelyn tunnistamisesta vaikeaa. Roychowdhury (2006, 336–337) määrittelee reaali prosesseihin liittyvän manipuloinnin johdon toimina, jotka poikkeavat tavanomaisista toimintatavoista ja joilla tavoitellaan tiettyjen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Toimintaan liittyy usein johdon halu harhaanjohtaa taloudellisen informaation käyttäjiä luulemaan, että taloudelliset tavoitteet on saavutettu yrityksen tavanomaisen toiminnan tuloksena. Gunny (2010, 855–856) määrittelee reaali prosessien johtamisen toimintojen muutoksena, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen kuluvan tilikauden tulosta. Hän toteaa, että niin laskentaperiaatteisiin

kuin reaali prosesseihin perustuvilla valinnoilla johto voi pyrkiä kasvattamaan tai pienentämään näytettävää tulosta, vain sillä erotuksella, että reaali prosessivalinnat vaikuttavat toimintoihin ja laskentaperiaatevalinnat eivät.

Tulosta voidaan pyrkiä järjestelemään reaali prosessien avulla esimerkiksi lykkäämällä tai hylkäämällä uusien henkilöiden palkkaamista, tutkimusta ja tuotekehitystä, mainontaa ja muita kuluja sekä investointeja (Graham ym. 2005, 40). Keinona voi myös olla ylituotanto, jolla saadaan pienennettyä myytyjen tuotteiden kustannuksia (Gunny 2010, 856). Toimilla voidaan saavuttaa yrityksen asettama lyhyen tähtäimen tulostavoite, mutta toimet eivät välttämättä aina ole optimaalisia yrityksen pitkän tähtäimen arvoille. Toimien laajuus suhteutettuna yrityksen taloudelliseen tilanteeseen vaikuttaa arviointiin siitä, voidaanko johdon tekemiä reaali prosesseihin liittyviä valintoja pitää tarkoituksenmukaisena tuloksenjärjestelynä. (Roychowdhury 2006, 336–337.) Tuloksenjärjestelyä reaali prosessien kautta ei tehdä opportunistisesta lähtökohdasta, vaan sen tavoitteena on saavuttaa asetettu tulostavoite, mikä puolestaan viestii tiedonkäyttäjille yrityksen hyvästä suorituskyvystä nyt ja tulevaisuudessa (Gunny 2010, 857).

## 2.5 Tuloksenjärjestelyn kannustimet

Tuloksenjärjestelytoimien havaitsemisesta haastavaa tekee se, että ne ilmenevät vasta jälkikäteen tai erityistapauksissa sekä se, että ilmiölle ei ole olemassa selvää määritelmää. Siksi helpompi tapa lähestyä tuloksenjärjestelyä on pohtia sitä, mikä ylipäättään kannustaa yrityksiä tuloksenjärjestelyyn. (Dechow & Skinner 2000, 236–237.) Aikaisempi kirjallisuus tuntee useita eri luokitteluja kannustimista, joiden vuoksi yritykset järjestelivät tulostaan.

Esimerkiksi Healy ja Wahlen (1999, 370) esittelevät tutkimuksessaan luokittelun, jossa he jakavat kannustimet pääomamarkkinoihin, sopimukseen ja sääntelyyn liittyviin motiiveihin. Pääomamarkkinoihin liittyen johdolla voi olla kannustimena tuloksenjärjestelyn keinoin vaikuttaa yrityksen lyhyen aikavälin osakekurssiin. Tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä esimerkiksi silloin, jos tekeillä on yritysosto, listautumisanti tai muu osakeanti tai jos yritys ei pysty saavuttamaan analyytikoiden tai johdon asettamaa tulostavoitetta. (Healy & Wahlen 1999, 371, 373.) Myös yrityksen ja sen sidosryhmien väliset sopimukset voivat luoda kannustimia järjestellä tulosta. Useimmiten yrityksen palkitsemisjärjestelmä motivoi johtoa tuloksenjärjestelyyn saavuttaakseen tulosperusteiset palkkionsa. Samoin yrityksen velkaantuneisuus ajaa useimmiten johdon kasvattamaan tulosta välttääkseen lainaehtojen rikkomukset. Johto voi lisäksi käyttää omaa harkintavaltansa tuloksenjärjestelyssä turvatakseen omaa asemaansa, lieventääkseen sopimusrikkomuksia tai hyödyntääkseen tilintarkastuksen sisältämiä epätäydellisyyksiä. (Healy & Wahlen 1999, 366, 375–377; Watts & Zimmerman 1978, 131; Watts & Zimmerman

1990, 137–139.) Lisäksi tietyillä vahvasti säännellyillä aloilla on korkea sääntelyyn perustuva kannustin järjestellä tulosta ja tasetta. Esimerkiksi kilpailuviranomaisen tutkinta, kielteiset poliittiset seuraukset tai poliittinen asema yhteiskunnassa sekä valtionavustukset saattavat olla kannustin tietyille yrityksille järjestellä tulos todellisuutta huomommaksi. (Healy & Wahlen 1999, 377–378; Watts & Zimmerman 1978, 131; Watts & Zimmerman 1990, 139–140.)

Fields ym. (2001) esittelevät oman luokittelunsa tuloksenjärjestelyn kannustimista, joka on samansuuntainen Healyn ja Wahlenin (1999) esittelemän luokittelun kanssa. Fieldsin ym. (2001, 261) luokittelu mukailee myös aiemmin Wattsin ja Zimmermanin (1986) sekä Holthausenin ja Leftwichin (1983) määrittelemiä tuloksenjärjestelyn kannustimia. Fieldsin ym. (2001, 261–262) tutkimus jakaa kannustimet sopimusperusteisiin motiiveihin, hinnoitteluun perustuviin motiiveihin ja motiiveihin, joiden perusteella pyritään vaikuttamaan kolmansiin osapuoliin. Sopimusperusteiset motiivit liittyvät tilikauden jälkeiseen tuloksenjärjestelyyn, jonka tarkoituksena on kasvattaa johdon omia korvauksia tai välttää sopimusehtojen rikkominen. Hinnoitteluun perustuva motiivi järjestellä tulosta puolestaan tarkoittaa, että yritys pyrkii tuloksellaan välittämään markkinoille tietoa sen tulevasta kassavirroista. Toisaalta johto voi pyrkiä järjestelemään tulosta paremmaksi uskoen sen johtavan korkeampaan osakekurssiin ja sitä kautta parempaan johdon korvaukseen ja maineeseen. (Fields ym. 2001, 261–262.) Rationaalisesti toimivat johtajat uskovat, että markkinat ovat epätäydelliset ja silloin tuloksenjärjestelystä voidaan hyötyä. Tällaisia hyötyjä saavutetaan, kun tiedonkäyttäjät eivät kykene tai eivät kustannussyistä halua selvittää tuloksenjärjestelyn vaikutusta raportoituun tulokseen. (Fields ym. 2001, 260.) Johto voi myös pyrkiä vaikuttamaan taloudellisen informaation kautta kolmansiin osapuoliin, kuten lainsäätäjään tai toimittajiinsa, toivoen osapuolen tekevän suosiollisen päätöksen järjestellyn taloudellisen informaation perusteella (Fields ym. 2001, 262). Fieldsin ym. (2001, 262) mukaan tuloksenjärjestelyn tarkastelussa tulee ottaa huomioon, että harkinnanvaraisuuksia voidaan tehdä useista erisyistä samanaikaisesti.

Beneish (2001, 7–11) luokittelee tuloksenjärjestelyn kannustimet sen mukaan, pyritäänkö tulosta kasvattamaan vai pienentämään. Useat aiemmat tutkimukset osoittavat, että tulosta kasvattava tuloksenjärjestely on yleisempää kuin tulosta pienentävä. Hänen mukaan tulosta kasvatetaan lainaehtoien, palkitsemisjärjestelyjen, osakemyynnin tai sisäisen kaupan vuoksi. Hänen mukaan tulosta puolestaan pienennetään tulevien korkeampien bonuspalkkioiden toivossa, tuonnin helpottamiseksi, varallisuussiirtojen välttämiseksi tai yritysostoneuvottelujen vuoksi. Beneish (2001, 5) huomauttaa myös, että tuloksenjärjestelyä tehdään usein poikkeustilanteissa, jos yrityksen taloudellinen tulos on tavallista parempi tai tavallista huonompi. Myös Schipper (1989, 102) nostaa esille sen, että tuloksenjärjestelyä tehdään useimmiten erilaisissa konfliktitilanteissa liittyen yrityksen solmimiin sopimuksiin tai kommunikointiin sidosryhmien kanssa.

Scott (2015) jakaa kannustimet samansuuntaisesti kuin Beneish (2001). Jos yritys on kriisissä ja sen tulee raportoida tappiollinen tulos, voi johdon kannustimena olla tällöin isommankin tappion raportointi ikään kuin pöydän puhdistamiseksi. Jos taas yritys on poliittisesti merkittävässä asemassa, se voi haluta hyvinäkin aikoina näyttää todellisuutta pienempää tulosta. Kuten edellä todetaan, johdolle voi syntyä kannustin järjestellä tulosta todellisuutta paremmaksi, jos tulokseen liittyy johdon omaa palkitsemista tai lainaehtojen rikkomusta. Myös tuloksen tasoittamiseen liittyy erilaisia kannustimia. Esimerkiksi riskiä karttavat johtajat voivat pyrkiä tasoittamaan tulosta tilikaudesta toiseen pitkällä aikavälillä, jotta saisivat mahdollisimman tasaiset bonuspalkkiot itselleen. Myös riski lainaehtojen rikkomiseen lisääntyy, jos yrityksen tulos vaihtelee huomattavasti tilikaudesta toiseen. Johtajat voivat myös pyrkiä turvaamaan omaa asemaansa raportoimalla tasaista tulosta. Tuloksen tasoittamisella pystytään myös vaikuttamaan taloudellisen tiedon käyttäjiin ja heidän mielikuvaansa yrityksen vahvasta tuloksenteokyvystä. Silloin kun yritys pystyy tuloksellisesti ylittämään sijoittajien ja analyytikoiden odotukset, sen osakekurssi nousee, ja päinvastoin. Tämän seurauksena johdolla on vahva kannustin järjestellä tulosta odotusten mukaiseksi. Jos johto ei pysty vastaamaan odotuksiin, voivat sijoittajat ja analyytikot tulkita yrityksen tulevaisuudennäkymien olevan synkät ja johtoa pidetään helposti epäonnistuneena. Siksi odotusten täyttäminen ja oman maineen ylläpitäminen luovat vahvat motiivit johdolle tuloksenjärjestelyyn. (Scott 2015, 444–445, 447.)

Lopuksi tuloksenjärjestelyn kannustimien yhteydessä voidaan pohtia vielä tuloksenjärjestelyn rajoittamista sekä kannustimien taustalla vaikuttavia seikkoja. Schipper (1989, 91) nostaa esille ajatuksen siitä, pitäisikö yritysten tekemää tuloksenjärjestelyä pyrkiä poistamaan kokonaan lainsäädännön avulla. Jos näin haluttaisiin, pitäisi esimerkiksi yritysjohton tulosperusteinen palkitseminen poistaa kokonaan, mikä taas vaikeuttaisi yritysjohton arviointia. Hänen mukaan pitäisi myös muistaa tuloksenjärjestelyn positiivinen puoli esimerkiksi siinä, että se tarjoaa johdolle työkalun välittää sisäistä tietoa yrityksen ulkopuolelle. Dechow ja Skinner (2000, 248) toteavat puolestaan, että lainsäädännön tarjoamien joustavuuksien poistaminen hävittäisi myös tuloksen hyödyllisyyden taloudellisen suorituskyvyn kuvaajana. Jorissen ja Otley (2010, 25–26) muistuttavat tutkimuksessaan puolestaan siitä, että yritykset saattavat neuvotella sopimuksia uudelleen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni johdon taustan ja uran analysoiminen, minkä avulla johdon tuloksenjärjestelytoimia ja niiden motiiveja voidaan paremmin ymmärtää. Heidän (2010, 25–26) tutkimustuloksensa ovat yhdenmukaisia Mianin (2001, 144) tutkimustulosten kanssa todetessaan, että taloudellisen tiedon järjestely edellyttää usein myös yrityksen sisäisten suhteiden muokkaamista muun muassa johtoryhmän muodostamisen ja vastuunjaon avulla.

### **3 TALOUSJOHTAJAN OSALLISTUMINEN TULOKSENJÄRJESTELYYN**

#### **3.1 Talousjohtajan asema ja henkilökohtaiset ominaisuudet**

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että talousjohtajalla on merkittävä asema taloudellisessa raportoinnissa ja siten myös tuloksenjärjestelyssä. Talousjohtajan ensisijaisena tehtävänä on raportointiprosessin valvominen ja siksi talousjohtajalla on valtaa päättää yrityksen laskentatoimen asioista, kuten laskentaperiaatteiden valinnasta, harkinnanvaraisuuksien toteuttamisesta, voittojen ja tappioiden ohjaamisesta sekä taseen rakenteesta. Näin ollen talousjohtajalla on merkittävä vaikutus taloudellisen raportoinnin laatuun. Koska talousjohtajat tuntevat yrityksen laskentatoimen kokonaisvaltaisesti, he myös tietävät mistä osista laadukas tulos muodostuu. Talousjohtajan vaikutusvalta laskentatoimeen liittyviin valintoihin ylettyy toimitusjohtajan ylitse. Talousjohtajalla on tärkeä rooli talouteen liittyvien päätöksien läpiviemisessä, tukemisessa ja perustelemisessä, eikä hänen roolinsa perustu ainoastaan toimitusjohtajan toiveiden täyttämiseen. Toisaalta on myös esitetty, että talousjohtaja toimii toimitusjohtajan agenttina ilman itsenäistä roolia. Kuitenkin talousjohtajalla on informaatiosta johtuvaa etua verrattuna toimitusjohtajaan keskusteltaessa laskentatoimen harkinnanvaraisuuksista. Siksi talousjohtajan voidaan sanoa olevan avainasemassa tuloksenjärjestelyn toteuttamisessa. Merkittävästä roolista huolimatta, talousjohtajan vaikutusta yrityksen taloudelliseen raportointiin on tutkittu verrattain vähän. Aiempi tutkimus on keskittynyt tuloksenjärjestelyn kontekstiin toimijoiden roolin sijaan. (Dichev ym. 2013, 2; Feng ym. 2011, 22–23; Ge ym. 2011, 1144; Geiger & North 2006, 782; Graham & Harvey 2001, 194; Jiang ym. 2010, 514; Kepsu 2012, 130; Mian 2001, 144–145; Peni & Vähämaa 2010, 630.)

Laskentainformaation tehtävä on kuvata yrityksen tilaa ja taloudellista suoriutumista sen toimintaympäristössä. Tässä taloudellisen todellisuuden kuvaamisessa etenkin talousjohtajalla, yhdessä muun yritysjohtajan ja hallituksen kanssa, on oma roolinsa pohdittaessa, millainen kuva yrityksestä halutaan ulospäin antaa taloudellisen informaation avulla. Esimerkiksi tuloksen tasoittamisella yritys voi saavuttaa tulostavoitteensa ja vaikuttaa siihen, että sijoittajat pitävät yritystä matalamman riskin kohteena verrattuna tilanteeseen, jossa yritys ei olisi saavuttanut tulostavoitettaan. Markkinoille välittyvä kuva yrityksestä riippuu talousjohtajasta. Hänen vahvaa roolia voidaan perustella myös sillä, että hän pystyy arvioimaan tulosta ulkopuolisen silmin ja tuntee taloudellisen tiedon käyttäjät. Lisäksi hän pystyy usein myös hyödyntämään aiempaa kokemustaan ja luomiaan verkostoja laatiessaan yrityksen taloudellista raportointia. (Dichev ym. 2013, 2; Giroux 2004, 2; Kepsu 2012, 127.)

Kepsu (2012, 123–124) avaa case-tutkimuksessaan talousjohtajan avainasemaa tuloksenjärjestelyn päätöksenteossa todeten Ronenin ja Yaarin (2008, 236) tavoin, että yrityksen hallituksen asema laskentainformaatioon liittyvissä asioissa on heikko, vaikka se voikin päättää suuremmista linjauksista. Lopulta päätökset laskentainformaation harkinnanvaraisuuksista tekee operatiivinen johto, talousjohtaja mukaan lukien. Talousjohtajalla on paras tietämys ja osaaminen laskentainformaatiosta ja siksi hänen asemansa verrattuna toimitusjohtajaan on korostunut. (Kepsu 2012, 123–124.) Chava ja Purnanandam (2010, 264) toteavat, että toimitusjohtajan tehtävänä on keskittyä enemmän strategiaan päätöksiin, jolloin talousjohtaja vastaa laskentatoimen yksityiskohtaisista päätöksistä. Talousjohtajan asemaa korostaa myös se, että hän on yhtäläillä vastuussa yrityksen raportoiman taloudellisen tiedon oikeellisuudesta kuin toimitusjohtaja (Geiger & North 2006, 782). Kepsun (2012, 123–124) tutkimustulokset osoittavat, että juuri talousjohtaja päättää yrityksen harjoittamasta tuloksenjärjestelystä ja harvoin edes yrityksen tilintarkastaja pystyy haastamaan talousjohtajan tekemiä ratkaisuja.

Raportointiin liittyvä taloudellinen todellisuus riippuu kuitenkin aina myös ihmisten käsityksistä. Siksi esimerkiksi yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta on mahdotonta antaa yksiselitteisen totuudellista tai täyttä kuvaa. Talousjohtajan käsitysten vaikutuksesta tehtävään tuloksenjärjestelyyn voidaan käyttää esimerkkinä tutkimus- ja kehitysmenojen aktivointia. Ratkaisevassa roolissa ovat päätöksentekijä ja hänen käsityksensä tilanteesta. Kahden talousjohtajan näkemykset kulujen aktivoinnista saattavat erota hyvinkin paljon toisistaan, vaikka kyseessä olisi sama yritys. Toinen voi olla merkittävästi toista tiukempi kulujen aktivoinnissa. Erilaiset harkintaa vaativat päätökset ovat voimakkaasti riippuvaisia toimijasta ja hänen käsityksistään. Koska raportoitavaan laskentainformaatioon liittyy harkinnanvaraisuuksia sekä erilaisia toimijoiden välisiä keskusteluja ja neuvotteluja, on toimijoiden rooli tuloksenjärjestelyn päätöksenteossa näin ollen merkittävä. (Francis 2001, 310; Giroux 2004, 2; Hines 1988, 257–258; Kepsu 2012, 109, 112; Peni & Vähämaa 2010, 629.)

Vaikka tuloksenjärjestelyä on tutkittu erilaisten mittaavien mallien avulla, lopullisen päätöksen tuloksenjärjestelystä tekee yksilö. Tämän vuoksi on tärkeää pyrkiä ymmärtämään myös yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat aikomuksiin järjestellä tulosta ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Talousjohtajia on tutkittu yksilölähtöisesti vähän, vaikka heillä on itsenäinen ja aktiivinen vaikutusvalta laskentatoimen päätöksiin riippumatta toimitusjohtajan vaikutuksesta. Vaikutukset laskentatoimen valintoihin ovat sitä suurempia, mitä suurempi on talousjohtajan harkinnanvapaus ja mitä vaativampaa hänen työnsä on. (Ge ym. 2011, 1141, 1143, 1172; Jones 2013, 94; Mian 2001, 144.)

Talousjohtajan aseman ja käsitysten lisäksi talousjohtajan käyttämä harkinta tuloksenjärjestelyssä riippuu hänen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että johdon päätöksentekoon vaikuttaa heidän kognitiivinen perustansa, johon kuuluvat muun muassa omat arvot ja persoonallisuustekijät. Luonne, sukupuoli,



ikä, työsuhteen kesto, ura, aiempi kokemus- ja koulutustausta sekä eettinen ajatusmaailma ovat tekijöitä, jotka perimmäisesti vaikuttavat johdon toimintaan. (Ge ym. 2011, 1141–1143, 1145, 1172; Hambrick & Mason 1984, 193, 197–198; Jones 2013, 94; Jorissen & Otley 2010, 9.) Esimerkiksi vanhemmat talousjohtajat ovat useimmiten vähemmän aggressiivisia toteuttaessaan harkinnanvaraisuuksia kuin nuoremmat talousjohtajat (Jones 2013, 94). Talousjohtajan suhtautuminen riskiin vaikuttaa merkittävästi hänen osallistumiseensa tuloksenjärjestelyyn ja sitä kautta yrityksen raportoimaan tulokseen. Mitä enemmän talousjohtaja on valmis ottamaan riskiä, sitä ailahtelevampi on yrityksen tulos. (Chava & Purnanandam 2010, 273, 276–277.) Lisäksi mitä kouluttuneempi ja kokeneempi talousjohtaja on, sitä maltillisemmin hän yleensä toteuttaa tuloksenjärjestelyä ja sitä laadukkaampi on yrityksen raportoima tulos (Aier ym. 2005, 124–125; Li ym. 2010, 94). Myös talousjohtajan kansainvälisen kokemuksen ja koulutuksen on todettu parantavan yrityksen raportoiman tuloksen laatua, koska laajalla kokemuksella talousjohtaja pystyy paremmin vastaamaan markkinoiden odotuksiin ilman aggressiivista tuloksenjärjestelyä (Dauth ym. 2017, 72, 75).

Näiden tekijöiden pohjalta muodostuu talousjohtajan oma tyyli. Erot edellä kuvatuissa henkilökohtaisissa ominaisuuksissa vaikuttavat ainakin jossain määrin johdon suhtautumiseen erilaisiin tilanteisiin ja sitä kautta vaikuttavat myös päätöksentekoon. Lopulta talousjohtajan tyyli heijastuu yrityksen suorituskykyyn ja raportoitavan tuloksen laatuun. Koska jokainen talousjohtaja toimii tyylillään, on yrityksen näkökulmasta vaikea löytää optimaalisia ja objektiivisia raportointivaihtoehtoja. (Ge ym. 2011, 1141–1143, 1145, 1172; Giroux 2004, 2; Hambrick & Mason 1984, 193, 197–198; Jones 2013, 94; Jorissen & Otley 2010, 9.)

Toisaalta talousjohtajan hankinnan käyttöön tuloksenjärjestelyssä vaikuttavat myös ympäröivät rajoittavat tekijät, kuten lainsäädäntö, päätöksentekotilanne, olosuhteet sekä eri toimijoiden keskinäinen vallanjako yrityksessä (Ge ym. 2011, 1142; Jorissen & Otley 2010, 9). Vaikka aggressiivista tuloksenjärjestelyä pyritään rajoittamaan lainsäädännön avulla, ei lakien soveltamisesta talousjohtajien mukaan saisi tulla liiketoimintaa haittaavaa rasitetta yritykselle ja sen toimijoille. Talousjohtaja haluaa keskittyä liiketoimintaan ja arvon luomiseen taloudellisen tiedon käyttäjille sekä korostaa ammatitieteen käyttöä toiminnassaan ja hyvää hallintotapaa. Vuosituhannen vaihteen räikeiden tuloksenjärjestelyskandaalien jälkeen haastatellut talousjohtajat kertovat asemansa laskentatoimen asiantuntijoina vahvistuneen. (Sayther 2003, 6.)

### **3.2 Talousjohtajan näkökulma tuloksenjärjestelyn toteuttamiseen**

Tuloksenjärjestelyn toteuttaminen on osa talousjohdon tehtäväkenttää ja tuloksenjärjestely on tärkeä työkalu talousjohdolle. Talousjohtajat suosivat tuloksen tasoittamista

huomioiden kuitenkin tuloksen laadun. (Dichev ym. 2013, 30; Graham ym. 2005, 5, 66.) Dichev ym. (2013, 30) ovat haastatelleet tutkimuksessaan laajasti talousjohtajia yritysten raportoimasta tuloksen laadusta. Talousjohtajat pitävät tulosta laadukkaana, kun se perustuu kestäväälle pohjalle, johdonmukaisiin valintoihin, tosiasiallisiin kassavirtoihin ja realistisiin lyhyen aikavälin arvioihin. Taloudellisia päätöksiä tehdään kuitenkin varsin vaihtelevissa tilanteissa ja olosuhteissa, millä on vaikutusta myös tuloksen laatuun. Lisäksi talousjohtajat uskovat, että noin puolet tuloksen laadusta syntyy luonnostaan ilman, että siihen liittyy tuloksenjärjestelyä tai talousjohtajan välitöntä vaikutusta. (Dichev ym. 2013, 30.)

Dichevin ym. (2013, 30) tutkimuksessa haastatellut talousjohtajat uskovat, että noin viidesosa yrityksistä tekee jonkinasteista tuloksenjärjestelyä. Grahamin ym. (2005, 29) mukaan talousjohtajien tulee lähteä siitä olettamasta, että jokainen yritys jollain tasolla järjestee tulostaan. Heidän mukaan kyse ei kuitenkaan ole lainsäädännön rikkomisesta tai petoksesta, vaan talousjohtajan osalta liiketoimien johtamisesta, jolla pyritään tuottamaan mahdollisimman tasainen tulos joka vuosi. Tämä vaatii talousjohtajalta taktiointia, miten harkinnanvaraisuuksia käytetään, liiketoimien ajoituksia muutetaan tai investointeja järjestellään ja miten laskentainformaation oletuksia muutetaan. (Graham ym. 2005, 29.) Talousjohtajalta vaaditaan kokonaisvaltaista ymmärrystä liiketoiminnasta ja tuloksenjärjestelytoimien vaikutuksesta (Graham ym. 2005, 40). Dichevin ym. (2013, 30) haastattelemat talousjohtajat uskovat, että noin 60 prosenttia tuloksenjärjestelystä on tulosta kasvattavaa ja noin 40 prosenttia tulosta pienentävää.

Talousjohtajat toteuttavat tuloksenjärjestelyä useimmiten reaali-prosessien kautta (Baker ym. 2018, 3). Talousjohtajat pitävät tuloksenjärjestelyn jäljittämistä vaikeana, etenkin jos se on toteutettu reaali-prosessien kautta laskentaperiaatevalintojen sijaan (Dichev ym. 2013, 30; Graham ym. 2005, 66). Lisäksi reaali-prosessien kautta tehtyä tuloksenjärjestelyä ei kyseenalaisteta niin helposti kuin laskentaperiaatteiden valintoja (Graham ym. 2005, 36). Talousjohtajat myöntävät tekevänsä näkymätöntä ja hienovaraista tuloksenjärjestelyä, jolloin sitä on ulkopuolisen vaikea havaita etenkin lyhyellä aikavälillä (Dichev ym. 2013, 27). Lisäksi useimmiten eri tuloksenjärjestelykeinoja käytetään samanaikaisesti. Esimerkiksi harkinnanvaraisten valintojen taustalla vaikuttaa myös se, kuinka paljon valinnoista annetaan yksityiskohtaista tietoa taloudellisessa raportoinnissa. (Kepsu 2012, 107.)

Kepsu (2012, 116) kirjoittaa talousjohtajan niin sanotusta takataskusta, jonne talousjohtaja voi ikään kuin kerätä mahdollisia harkinnanvaraisuuksia ja tarvittaessa ottaa niitä käyttöön. Hän muistuttaa kuitenkin, että harkinnanvaraisuuksien käytön aktiivisuus riippuu paljolti talousjohtajasta itsestään. Kepsun (2012, 116, 120) tutkimustulosten mukaan tietyissä tilanteissa talousjohtaja etsii hyvinkin intensiivisesti keinoja vaikuttaa tulokseen, esimerkiksi pyrkien kasvattamaan tulosta silloin, kun se on alle asetetun tavoitteen. Talousjohtaja pyrkii myös käyttämään omaa harkintaansa tietyllä yrityksen

suosimalla tavalla. Esimerkiksi, jos yrityksen kannattavuus on tavoitteen alapuolella, mutta liikevaihto tavoitteen yläpuolella, johto suosii kustannusten alentamista, jolla kasvatetaan tulosta liikevaihdon säilyessä muuttumattomana. Siksi yrityksen taloudellisella suoriutumisella on vaikutusta talousjohtajan käyttämiin tuloksenjärjestelyn keinoihin. (Kepsu 2012, 116, 120.)

Grahamin ym. (2005, 5) tutkimustulokset puolestaan osoittavat, että johdolla on vahva halu tuloksen tasoittamiseen ja että valtaosa talousjohtajista pitää parempana tasaista kuin ailahtelevaa tulosta. Silloin myös tulokseen liittyvä riski on luonnollisesti pienempi. Grahamin ym. (2005, 5) mukaan talousjohtajat ovat yleisesti tarkkoja tuloksen enustettavuudesta, koska sen uskotaan alentavan yrityksen riskipreemiota markkinoilla. Ailahtelevalla tuloksella uskotaan olevan ankaria seurauksia ja siksi valtaosa pitää parempana ja oikeana ratkaisuna tuloksen tasoittamista, vaikka se merkitsisi yrityksen pitkän ajan taloudellisen arvon heikentämistä (Graham ym. 2005, 5). Talousjohtajat pitävät tulosta tärkeimpänä yrityksestä ulospäin annettavana tietona ja keskittyvät erityisesti lyhyen tähtäimen tulostavoitteisiin (Graham ym. 2005, 7, 65). Käytettävät tuloksenjärjestelykeinot ovat kuitenkin lainmukaisia ja taloudellisen arvon uhraukset pyritään pitämään kohtuullisina (Graham ym. 2005, 40). Toisaalta tuloksen tasoittamisessa tulee ottaa huomioon edellisessä alaluvussa esiteltyt henkilöstä riippuvat tekijät. Talousjohtajan käsitykset vaikuttavat siihen, missä määrin hän pitää tuloksen tasoittamista hyväksyttävänä ja edullisena sekä millaisilla toimilla tulosta saadaan ylipäätään tasoitettua. (Ge ym. 2011, 1151.)

Talousjohtaja tuntee asemansa puolesta erilaiset tuloksenjärjestelytekniikat ja miten niiden avulla voidaan tuloksenjärjestelyä tehdä. Se millaista tuloksenjärjestelyä yritys tekee, ei ole samantekevää talousjohtajalle, koska hän joutuu yritysjohtajan ohella vastaamaan liian aggressiivisen tuloksenjärjestelyn seurauksista. Talousjohtajien mukaan taloudellisesta raportoinnista on tullut monimutkainen prosessi sen sijaan, että sillä pyrittäisiin tarjoamaan laadultaan parasta mahdollista tietoa sen käyttäjille. Talousjohtajan tulee pitää tuloksenjärjestelyä kestäväällä pohjalla, jotta järjestelyistä ei koidu ongelmia tulevaisuudessa. Talousjohtajan haasteena on pitää tuloksenjärjestelytoimet hyvän toimintatavan rajoissa. Useat tutkimukset osoittavat, että tuloksenjärjestelyn lähtökohdat voivat olla niin hyödyllisiä kuin haitallisiakin. Talousjohtajan tulee tarkastella muun yritysjohtajan toimia kriittisesti havaitakseen mahdollisen yliopportunistisen käyttäytymisen. Talousjohtajan keinona vähentää kielteistä tuloksenjärjestelyä opportunistisista lähtökohdista on lisätä taloudellisen raportoinnin avoimuutta yksityiskohtaisten liitetietojen avulla ja huolehtimalla siitä, että yrityksen arvo perustuu todellisuuteen. Vapaaehtoisella tiedonannolla vähennetään tiedon epäsymmetriaa ja lisätään sidosryhmien luottamusta taloudelliseen tietoon. Talousjohtajat haluavat ensisijaisesti raportoida tiedon käyttäjille niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella yhden ja saman tuloksen. (Dichev ym. 2013, 30; Graham ym. 2005, 54; Scott 2015, 445–446, 461, 468, 472–473.)

Muutammat tutkimukset ovat tarkastelleet tuloksenjärjestelyä talousjohtajan vaihdostilanteissa. Useimmiten talousjohtaja vaihdetaan yrityksen huonon taloudellisen suorituksen vuoksi, jos yritys ei ole saavuttanut tiettyä tulostavoitetta tai pystynyt ylläpitämään keskimääräistä osakekurssia (Li ym. 2010, 95; Mian 2001, 145). Matsunagan ym. (2013, 25–26) mukaan niissä yrityksissä, joissa toimitusjohtajana on entinen talousjohtaja, toteutetaan tulosta pienentäviä harkinnanvaraisuuksia ja ne ovat siten konservatiivisempia laskentaperiaatteissaan. Talousjohtajan taustasta on hyötyä toimitusjohtajan asemassa, sillä tällaiset yritykset pystyvät tutkimuksen mukaan paremmin vastaamaan tulosodotuksiin ja siten taloudellinen raportointi on laadukkaampaa ja avoimempaa. (Matsunaga ym. 2013, 25–26.) Myös Geiger ja North (2006, 782–783, 787–788) osoittavat tutkimuksessaan, että uusi talousjohtaja harjoittaa maltillista tuloksenjärjestelyä vähentäen harkinnanvaraisia jaksotuksia. Syynä tähän saattaa olla esimerkiksi se, että laskentaperiaatteita halutaan viedä konservatiivisempaan suuntaan, jotta jatkossa on helpompi raportoida parempaa tulosta varmistaen oman aseman säilyminen. Lisäksi uudella talousjohtajalla on usein merkittävästi erilaisia näkökulmia taloudelliseen raportointiin, mikä näkyy muutoksina laskentaperiaatteissa.

Myös Kepsu (2012, 124–125) on tutkimuksessaan vertaillut uuden ja vanhan talousjohtajan käyttäytymistä ja toteaa, että yksilöiden välillä saattaa olla suuriakin eroja harkinnanvaraisuuksien käytössä. Talousjohtajien asenne niin harkinnanvaraisuuksiin kuin erilaisten reservien keräämiseen ja käyttöön saattaa poiketa toisistaan huomattavasti. Kepsun (2012, 124–125) tutkimuksessa esimerkiksi nykyinen talousjohtaja kyseenalaisti tuloksenjärjestelyn ja näki sen selvänä manipulointikeinona. Aikaisempi talousjohtaja puolestaan piti harkinnanvaraisuuksia tärkeänä työkalunaan ja tuloksenjärjestelyä luonnollisena ja tavanomaisena toimintana. Toisin kuin aiempi talousjohtaja, nykyinen ei suosinut konservatiivisia laskentaperiaatteita kerätäkseen reserviä myöhempää käyttöä varten, ollen myös varovaisempi aktivoinneissa ja perustaen ne laajoihin laskelmiin ja perusteluihin. Lisäksi aiempi talousjohtaja oli vahvasti orientoitunut osakemarkkinoihin ja toimi aggressiivisesti järjestelläkseen tulosta. Nykyinen talousjohtaja oli puolestaan enemmän orientoitunut liiketoimintaan ja toimi konservatiivisesti järjestelläkseen tulosta. (Kepsu 2012, 124–125.)

Toisin kuin Geiger ja North (2006, 782–783), Kepsu (2012, 126) ei usko erojen selittyvän ainoastaan talousjohtajan vaihdoksella. Hänen mukaan (2012, 126–127, 131) erot talousjohtajien välillä selittyvät muilla toimijasta riippuvaisilla tekijöillä kuten esimerkiksi sillä, kuinka aggressiivisesti talousjohtajat pyrkivät saavuttamaan omia henkilökohtaisia etuuksiaan tuloksenjärjestelyllä. Myös talousjohtajan luonne ja henkilökohtainen tausta tulisi ottaa huomioon, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää tuloksenjärjestelyyn liittyvää käyttäytymistä. Edellä esitetyt tutkimukset osoittavat kuitenkin sen, että talousjohtajalla on asemansa puolesta yksilönä itsenäinen ja merkittävä vaikutus yrityksen raportoimaan taloudelliseen tulokseen.

### 3.3 Talousjohtajan kannustimet

Talousjohtaja voi toimitusjohtajan tavoin pyrkiä tuloksenjärjestelyllä saavuttamaan omia taloudellisia etuuksiaan tai vastaamaan asetettuihin tulosodotuksiin. Talousjohtajan asenne kannustinjärjestelmiin vaikuttaa selvästi tuloksenjärjestelyyn liittyvään käyttäytymiseen. Talousjohtajan palkitsemisen yhteyttä tuloksenjärjestelyyn on tutkittu vähän. Sen sijaan toimitusjohtajan palkitsemisen ja osakkeenomistuksen vaikutusta tuloksenjärjestelyyn on tutkittu laajasti ja aiemmat tutkimukset osoittavat, että näiden tekijöiden välillä on riippuvuussuhde. (Cheng & Warfield 2005, 470; Jiang ym. 2010, 525; Kepsu 2012, 124–125.) On kuitenkin myös esitetty, etteivät johdon palkitseminen ja osakkeenomistus johdonmukaisesti luo kannustimia järjestellä tulosta opportunistisesti. Päinvastoin, korkea palkitsemisaste ja osakkeenomistus voivat itse asiassa vähentää taloudellisen raportoinnin manipulointia. (Armstrong ym. 2010, 260.) Armstrong ym. (2010, 260) toteavat, että osakekannustimet eivät luo kannustimia johdolle opportunistiseen tuloksenjärjestelyyn, olkoonkin, että he keskittyvät tutkimuksessaan toimitusjohtajan kannustimiin. Vastoin aiempia tutkimustuloksia, heidän mukaan laskentatoimea väärinkäytetään harvemmin niissä yrityksissä, joiden toimitusjohtajien osakekannustimet ovat suhteellisen korkeat.

Tuloksenjärjestelyä on hyvä lähestyä siitä näkökulmasta, mikä kannustaa johtoa järjestelemään yrityksen tulosta. Etenkin pääomamarkkinoihin liittyviin kannustimiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä ne vaikuttavat yritysten tekemään tuloksenjärjestelyyn. Yritykset pitävät hyvin tärkeänä omien tulostavoitteidensa ja analyytikoiden arvioiden täyttämistä tai jopa ylittämistä, mikä yrityksissä tarkoittaa tasapainoilua lyhyen aikavälin tuloksen ja pitkän aikavälin arvoa maksimoivien investointipäätösten välillä. Tavoitteiden saavuttaminen parantaa yrityksen uskottavuutta ja helpottaa osakekurssin ylläpitoa. Toisaalta markkinat saattavat rangaista yritystä välittömästi, jos se ei saavuta tulosodotuksia ja kasvu kääntyy laskuun. (Dechow & Skinner 2000, 236, 244; Graham ym. 2005, 5.) Talousjohtaja haluaa tuloksenjärjestelyllä osaltaan vaikuttaa yrityksen osakekurssiin, sillä talousjohtajan oma etu on hyvin riippuvainen yrityksen tuloksesta ja sen vuoksi osakekurssi halutaan pitää ylhäällä. Osakekurssin turvaamisella tuloksenjärjestelyn keinoin halutaan muun muassa vaikuttaa pääomakustannuksiin, turvata ja myös vahvistaa omaa asemaa ja arvostusta yrityksessä, herättää sijoittajien ja analyytikoiden kiinnostus sekä välttää mahdollisia epäsuotuisia seurauksia osakekurssin putoamisesta. Tulosodotusten täyttämiseen kannustaa myös se, että talousjohtajat välttyvät selittelyiltä sekä sidosryhmien epäilyiltä ja voivat sen sijaan keskittyä yrityksen tulevaisuudennäkymiin. (Dechow & Skinner 2000, 244; Dichev ym. 2013, 3; Feng ym. 2011, 22; Geiger & North 2006, 786–787; Graham ym. 2005, 5–7, 32.)

Pelko oman asemansa menettämisestä tarjoaa talousjohtajalle vahvan kannustimen tuloksenjärjestelyyn, sillä talousjohtajan vaihtaminen on usein seurausta taloudellisten

tavoitteiden saavuttamattomuudesta tai osakekurssin laskusta. Sekä omasta että yrityksen maineesta halutaan pitää huolta huomioiden myös oman uran tulevaisuudennäkymät. On myös tutkittu, että eroavalla tai eläköityvällä talousjohtajalla on kannustin kasvattaa poisjääntiä edeltävän vuoden tulosta maksimoidakseen omaa hyötyään. Lisäksi talousjohtaja saattaa kokea niin yrityksen ulkoa kuin sisältäkin tulevaa painetta tuloksenjärjestelyyn yrittäessään vastata markkinoiden tulosodotuksiin tai toimitusjohtajan asettamiin odotuksiin. Talousjohtaja haluaa kuitenkin lisätä yrityksen vapaaehtoista tiedottamista ja raportointia, koska se lisää raportoinnin läpinäkyvyyttä ja vähentää osakekurssiin liittyvää tietoriskiä. (Dichev ym. 2013, 3; Feng ym. 2011, 22; Geiger & North 2006, 786–787; Graham ym. 2005, 5–7.)

Jiang ym. (2010, 525) ovat tutkineet talousjohtajan palkitsemisen yhteyttä tuloksenjärjestelyyn. He korostavat, että talousjohtajan palkitsemisen merkitys on kasvanut suhteessa toimitusjohtajan palkitsemiseen. Myös Chava ja Purnanandam (2010, 264) toteavat, että talousjohtajan kannustimet vaikuttavat tuloksenjärjestelyyn enemmän kuin toimitusjohtajan kannustimet. Feng ym. (2011, 22) taas uskovat, että toimitusjohtajan kannustimet tuloksenjärjestelyyn ovat merkittävämmät kuin talousjohtajan kannustimet. Jiang ym. (2010, 525) toteavat, että talousjohtajan kannustimien vaikutukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska talousjohtajalla on päävastuu taloudellisesta raportoinnista ja sitä kautta merkittävä vaikutus laskentainformaation laatuun. Mitä suurempi osa talousjohtajan palkitsemisesta perustuu osakeoptioihin, sen todennäköisemmin talousjohtaja keskittyy kasvattamaan lyhyen aikavälin osakekurssia yrityksen pitkän ajan arvon kustannuksella (Cheng & Warfield 2005, 470). Talousjohtajalla on kannustimia käyttäen harkinnanvaraisuuksia tuloksen järjestelemisessä antaakseen yrityksistä paremman kuvan markkinoille ja maksimoidakseen näin omaa hyötyään (Geiger & North 2006, 786). Tuloksenjärjestely on talousjohtajalle työkalu, jota hän osaa käyttää hyvin asiantuntevasti saavuttaakseen osakepohjaiset kannustimensa (Jiang ym. 2010, 515). Kiinnittämällä enemmän huomiota toimitusjohtajan valtaan suhteessa talousjohtajaan, voidaan löytää selityksiä ristiriitaisiin tutkimustuloksiin näiden eri tahojen kannustimien vaikutuksesta tuloksenjärjestelyyn (Friedman 2014, 131).

Indjejikian ja Matejka (2009, 1086–1087) tutkivat sitä, onko oikein sitoa talousjohtajien vuosittaisia bonuspalkkioita yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen, koska he itse ovat päävastuussa taloudellisen suoriutumisen raportoinnista. He näkevät ongelman siten, että talousjohtajan on tehtävä päätöksiä taloudellisen suoriutumisen raportoinnista, mutta myös varmistettava oikean ja rehellisen taloudellisen informaation antaminen. Tutkimustulosten mukaan tutkitulla ajanjaksolla julkisen kaupankäynnin kohteena olevat yhtiöt vähensivät talousjohtajien bonuspalkkioiden sidonnaisuutta yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen, millä pyrittiin puolestaan vähentämään raportointiin liittyvää vääristelyä. On myös esitetty, että talousjohtajan motivoimiseksi tarvitaan tulosperusteista palkitsemista, vaikkakin asetelma on ristiriitainen talousjohtajan vaikuttaessa raportoi-

tavaan tulokseen (Indjejikian ja Matejka 2009, 1064–1065). Johtuen talousjohtajan aseman ristiriitaisuudesta, SEC (United States Securities and Exchange Commission) vaatii talousjohtajan palkitsemisen läpinäkyvyyttä toimitusjohtajan palkitsemisperiaatteiden ohella, koska molemmat tahot ovat yhtäläillä vastuussa yrityksen raportoiman taloudellisen tiedon oikeellisuudesta (SEC 2006, 117). Talousjohtajan palkitsemisen läpinäkyvyyttä lisäämällä voidaan vaikuttaa taloudellisen tiedon laatuun ja siten tiedon hyödyllisyyteen sen käyttäjille (Jiang ym. 2010, 515). Yhteenvetona voidaan todeta edellä esiteltyjen tutkimusten osoittavan, että talousjohtajan palkitsemisella on merkitystä raportoitavaan informaatioon ja siksi palkitsemisperusteet tulee huomioida yhtenä talousjohtajan harkintaa ohjaavana tekijänä.

### 3.4 Talousjohtajan kokema paine

Eräs tuloksenjärjestelyn harkintaa ohjaava tekijä on talousjohtajan kokema paine järjestellä tulosta, mikä voi johtua useista eri syistä (Duncan 2001, 34). Feng ym. (2011, 22) ovat tutkineet talousjohtajien roolia laskentainformaation manipuloinnissa. Talousjohtajat valvovat taloudellisen raportoinnin prosessia ja heitä pidetään raportoinnin laadun vahtikoirina. Lisäksi he osallistuvat asemansa puolesta laskentainformaation tuottamiseen. Taloudellisen raportoinnin manipulointitapauksissa talousjohtajien valvontarooli pettää. Verrattuna toimitusjohtajiin, talousjohtajilla saattaa olla erilaiset motiivit manipulointiin erilaisen vastuun ja palkitsemisrakenteen vuoksi. Talousjohtaja altistuu muun muassa toimitusjohtajalta tulevalle paineelle. (Feng ym. 2011, 22.)

Paine tuloksenjärjestelyyn voi johtua useista eri syistä, kuten yrityksen ulkopuolisista asioista, yrityksen sisäisestä tilasta ja toteutettavista järjestelyistä sekä henkilökohtaisista motiiveista. Nämä syyt voivat olla myös yhteydessä toisiinsa ja vaikuttaa tehtävään tuloksenjärjestelyyn samanaikaisesti. Yrityksen ulkopuolelta tulevia paineita aiheuttaa kyky vastata analyytikkojen ja sijoittajien odotuksiin. (Duncan 2001, 34, 37.) Talousjohtajat haluavat välttää yllätyksiä, joten paine tuloksenjärjestelyyn on luontainen osa taloudellisen tiedon tuottamista (Dichev ym. 2013, 26–27). Graham ym. (2005, 5) pitävät huolestuttavana sitä, että valtaosa heidän tutkimuksessaan haastattelemissa talousjohtajista myöntää uhraavansa yrityksen pitkän aikavälin taloudellista arvoa päästäkseen asetettuun tulostavoitteeseen tai tasoittaakseen lyhyen aikavälin tulosta. Heidän mukaan talousjohtajat kokevat painetta tuloksenjärjestelyyn, jotta tulosodotukset saadaan täytettyä. Ellei tavoitteita saavuteta, se näkyy helposti myös kohonneina pääomakustannuksina ja sopimusperusteisina sanktioina. (Graham ym. 2005, 5.) Duncan (2001, 37) muistuttaa kuitenkin, ettei tuloksenjärjestelyyn liittyvä paine aina välttämättä ole negatiivinen asia yrityksessä, jos sen avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen pitkän ajan arvoon.

Hänen mukaan taloudellisen tiedon käyttäjän tulee ymmärtää yrityksen sisäistä dynamiikkaa ja vallitsevia olosuhteita, jotka johtavat tuloksen järjestelemiseen.

Myös yrityksen sisäinen tila ja toteutettavat järjestelyt liiketoiminnassa saattavat aiheuttaa painetta tuloksenjärjestelyyn. Tärkeää on muun muassa pystyä vastaamaan kilpailuun, mikä voi luoda yrityksissä paineita tuloksenjärjestelyyn. Toisaalta yrityksessä vallitseva kulttuuri voi asettaa paineita, jos tulossa on esimerkiksi yrityskauppoja, palkitseminen perustuu taloudelliseen suoriutumiseen, halutaan keskittyä lyhyen tähtäimen tuloksetekoon tai laaditaan epärealistisia budjetteja ja suunnitelmia. Yksilöön liittyviä tekijöitä, joiden vuoksi talousjohtajat manipuloivat tulosta, ovat henkilökohtaisten taloudellisten etuuskien saavuttaminen, ylennysten tavoittelu, nykyisen aseman säilyttäminen sekä matala usko tilintarkastajien kykyyn huomata vilppejä. Painetta manipulointiin voi syntyä, koska talousjohtaja on toimitusjohtajan alainen ja toimitusjohtajalla on valta päättää esimerkiksi talousjohtajan urakehityksestä. (Dichev ym. 2013, 26–27; Duncan 2001, 34–36; Feng ym. 2011, 22; Jones 2013, 90; Mian 2001, 145.)

Talousjohtajan vahvaa ja itsenäistä asemaa laskentatoimessa ja tuloksenjärjestelyssä saattaa heikentää toimitusjohtajan antama paine. Fengin ym. (2011, 22) tutkimustulosten mukaan toimitusjohtajalta tuleva paine on ensisijainen selitys talousjohtajien osallisuuteen laskentainformaation manipulointiin henkilökohtaisten taloudellisten etujen saavuttamisen sijaan. Tyypillisesti talousjohtaja ei ole manipuloinnin alullepanija, vaan aloite tulee toimitusjohtajalta (Feng ym. 2011, 22). Mitä korkeammat ovat toimitusjohtajan omat taloudelliset kannustimet, sitä suuremman paineen hän kohdistaa talousjohtajaan. Lisäksi mitä suurempi toimitusjohtajan kyky on paineistaa talousjohtajaa, sitä enemmän sillä on negatiivisia vaikutuksia yhtiön taloudelliseen raportointiin. Toisaalta paineen kasvaessa liian suureksi, aikomukset järjestellä tulosta laskevat, koska silloin ollaan tietoisempia päätöksenteosta ja kieltäydytään manipuloinnista helpommin. Talousjohtajan kokeman paineen ja tuloksenjärjestelyn välinen suhde ei riipu siitä, onko tuloksenjärjestelykeino lainsäädännössä sallittu vai ei. Luonnollisesti talousjohtajat osallistuvat mieluummin lainsäädännön sallimaan kuin vilpilliseen tuloksenjärjestelyyn. (Friedman 2014, 131; Jones 2013, 91–92.) Bakerin ym. (2018, 20) tutkimustulosten mukaan voidaan kuitenkin todeta, ettei toimitusjohtaja aina ole kykenevä rajoittamaan talousjohtajan toteuttamaa tuloksenjärjestelyä ja näin ollen talousjohtaja ei koe toimitusjohtajalta tulevaa painetta. Bakerin ym. (2018, 3) mukaan toimitusjohtajan ja talousjohtajan välinen valtasuhde vaikuttaa paineen määrään ja siihen, millä tavalla ja missä laajuudessa tuloksenjärjestelyä tehdään. Mitä enemmän talousjohtajalla on päätösvaltaa, sitä vähäisempi on koetun paineen määrä ja useimmiten sitä enemmän yritys järjesteleé tulostaan reaali prosessien kautta laskentaperiaatevalintojen sijaan.

Paine aggressiiviseen tuloksenjärjestelyyn saattaa johtaa talousjohtajan eroamiseen. Guan ym. (2005, 9–10) tutkivat talousjohtajan eroamisen ja tuloksenjärjestelyn yhteyttä todeten, että harkinnanvaraisuudet lisääntyivät merkittävästi talousjohtajan eroamis-



vuonna, eikä ilmiö ole selitettävissä yrityskohtaisten tekijöiden avulla. Eniten talousjohtajien eroamisia havaittiin tilikauden päättymiskuukautena ja sitä seuraavina kolmena kuukautena eli pääasiallisena taloudellisen raportoinnin ajanjaksona. Talousjohtajan eroaminen saattaa kertoa siitä, että eroavan talousjohtajan ja yritysjohtajan välillä on erimielisyyksiä laskentaperiaatteista. Tässä tilanteessa yritysjohto saattaa paineistaa talousjohtajaa tuloksenjärjestelyyn ja usein erimielisyydet liittyvät tulosta kasvattaviin harkinnanvaraisiin toimiin. Talousjohtaja voi paineen alla joko suostua tuloksenjärjestelyyn tai valita irtisanoutuvansa tehtävästään. Fengin ym. (2011, 22) mukaan moni talousjohtaja haluaa erota tehtävästään mieluummin kuin osallistua taloudellisen tiedon vääristelyyn.

Guanin ym. (2005, 9) mukaan jotkut menettävät asemansa kieltäytyttyään taloudellisen tiedon vääristelystä. Eronneen tai erotetun talousjohtajan seuraaja ei ehkä ole niin tietoinen yrityksen tilanteesta, jolloin yritysjohto saattaa käyttää tilannetta hyväkseen rohkaisemalla uutta talousjohtajaa raportoimaan halutunlaista tietoa. Uusi talousjohtaja saadankin usein toteuttamaan yritysjohtajan haluamat tuloksenjärjestelyt. Hennes ym. (2008, 1515) toteavat, että talousjohtajan kokemaan paineeseen voi osaltaan vaikuttaa se, että aggressiivisen tuloksenjärjestelyn seurauksena talousjohtajan vaihtaminen on todennäköisempää kuin toimitusjohtajan vaihtaminen. Siten manipuloinnin kustannus on talousjohtajalle suurempi, koska sanktiot vaikuttavat talousjohtajan maineeseen, uraan ja tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksiin. Myös Mian (2001, 175) toteaa, ettei talousjohtaja useinkaan hyödy tuloksenjärjestelystä samalla tavalla kuin toimitusjohtaja.

Feng ym. (2011, 23) ehdottavat, että talousjohtajalla tulisi olla itsenäisempi rooli, jotta toimitusjohtajan asettama paine ei vaikuttaisi raportointipäätöksiin. Lisäksi yhtiön hallituksen tulisi laajemmin osallistua talousjohtajan valintaan, suoriutumisen arviointiin sekä mahdolliseen erottamiseen, jotta toimitusjohtaja ei pääsisi valitsemaan kumppanikseen negatiivista tuloksen manipulointia puoltavaa talousjohtajaa (Feng ym. 2011, 35). Talousjohtajan rekrytoinnissa, koulutuksessa sekä valvonnassa tulisi myös kiinnittää huomiota yksilön tunneälyyn, jolla on vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen ja kykyyn hallita painetta (Jones 2013, 94–95). Talousjohtajien taloudelliset kannustimet eivät siten ole ainoa asia, johon tulisi tuloksenjärjestelyssä kiinnittää huomiota, vaan yhtäläillä talousjohtajan kokema paine saattaa ohjata harkinnankäyttöä tuloksenjärjestelyssä.

### **3.5 Talousjohtajan etiikka**

Paitsi edellä esitellyillä talousjohtajan harkintaa ohjaavilla tekijöillä, myös talousjohtajan etiikalla ja eettisellä asenteella on merkitystä tuloksenjärjestelyyn osallistumiseen.

Talousjohtajia ja heidän alaisiaan sekä alan opiskelijoita on tutkittu liittyen tulkintoihin tuloksenjärjestelyn eettisyydestä. Tutkimustulosten perusteella todetaan, että laskenta-periaatteiden kautta tehtävää tuloksen manipulointia pidetään epäeettisempänä kuin reaali-prosessien kautta tehtävää tuloksenjärjestelyä. Lisäksi tuloksenjärjestelyn hyväksytävyyteen vaikuttaa yksittäisen toimen tyyppi, laajuus, ajoitus ja tarkoitus. (Merchant & Rockness 1994, 91; Rafik 2002, 42–43.) Rajanveto oikean ja väärän välillä on vaikeaa, sillä tulkinnat tuloksenjärjestelyn eettisyydestä saattavat vaihdella jopa samassa roolissa, saman yrityksen sisällä työskentelevien henkilöiden välillä (Kaplan 2001, 296; Merchant & Rockness 1994, 91).

Tuloksenjärjestelyn eettisyydestä on kirjallisuudessa vallalla kaksi näkökulmaa. Toisen näkökulman mukaan tuloksenjärjestely nähdään epäeettisenä toimintana, jolla on negatiivisia seurauksia. Johdon ajatellaan luovan keinotekoisia kirjauksia ja käyttävän kohtuuttomia arvioita niiden perustana. Toisen näkökulman mukaan tuloksenjärjestelyä pidetään taloudellisen raportointiprosessin luontaisena tuloksena, joka ei vähennä raportoidun tuloksen käyttökelpoisuutta. Tämän näkökulman mukaan lainsäädännön sisältämien joustavuuksien hyödyntäminen on hyväksyttävää, eikä tuloksenjärjestelyä näin ollen tulisi pitää kokonaan negatiivisena toimintana. Harkinnanvaraisuuksien avulla voidaan maksimoida osakkeenomistajien omaa etua tai pyrkiä kasvattamaan yrityksen etua raportoimalla mahdollisimman vakaa taloudellinen tulos. Tuloksenjärjestelyä pidetään jopa tärkeimpänä eettisyyskysymyksenä, jonka laskentatoimen parissa työskentelevät ihmiset kohtaavat. Eettisyyttä pohdittaessa täytyy kuitenkin pitää mielessä se, että selvä enemmistö talousjohtajista haluaa perustaa yrityksen arvon hyväksyttävälle pohjalle, ilman tahallista lainsäädäntöä rikkovaa manipulointia. (Beaudoin ym. 2015, 506, 508; Kaplan 2001, 296; Merchant & Rockness 1994, 92; Parfet 2000, 481; Rafik 2002, 35.)

Talousjohtaja on yrityksen taloudellisen raportoinnin portinvartija, joka on vastuussa mahdollisista tuloksenjärjestelyyn johtavista toimista. Siksi talousjohtajalta vaaditaan eettisten asioiden hallintaa. IFAC (International Federation of Accountants) on määritellyt eettiset säännöt, jotka tarjoavat viitekehyksen laskentaihmisille eettisiin tilanteisiin. Se määrittelee tilanteita, joissa laskentaihmiset voivat kohdata painetta luopua rehellisyydestä ja objektiivisuudesta. Yleisesti talousjohtajat ovat osaavia laskennan teknisissä seikoissa, mutta epäonnistuminen taloudellisessa raportoinnissa viittaa harkintakyvyn pettämiseen ja eettisiin ongelmiin. Etiikkaa ja ammattiin liittyviä eettisiä ongelmia tulisikin korostaa talousjohdon koulutuksessa, jotta heillä olisi osaamista hoitaa tehokkaasti eteen tulevat tilanteet. Eettinen osaaminen tulee huomioida myös siksi, että talousjohtajan tehtävänä on edistää yhdessä muun johdon kanssa yrityksen eettistä kultuuria ja ilmapiiriä. (Beaudoin ym. 2015, 506; Leung & Cooper 2005, 86; Rafik 2002, 43.)

Tuloksenjärjestelyyn liittyvä käytös perustuu siihen, että halutaan saavuttaa tarkoituksellisesti jokin tietty seuraus (Rafik 2002, 34). Talousjohtaja saattaa toimia epäeettisesti esimerkiksi harhaanjohtaessaan tilintarkastusta, peittäessään liiketoimia, salatesaan tietoa, antaessaan valheellisia neuvoja sekä hyödyntäessään väärin luottamusta tai omaamaansa sisäistä tietoa (Leung & Cooper 2005, 79). Talousjohtajien kohtaamat tilanteet ovat usein monimutkaisia, joissa punnitaan talousjohtajan rehellisyys sekä omien arvojen ja ammattietiikan säilyttäminen. Tilanteet vaativat usein eri vaihtoehtojen hyötyjen ja haittojen punnitsemista. (Leung & Cooper 2005, 80.) Eri tahojen ristiriitaiset vaatimukset saattavat ajaa talousjohtajat vaikeisiin tilanteisiin, etenkin esimiehen painostaessa epäeettiseen toimintaan (Leung & Cooper 2005, 80–82). Ylin talousjohto kohtaa työssään eniten eettisiä ongelmia verrattuna alemman tason laskentaihmiisiin (Leung & Cooper 2005, 84). Kokemus saattaa kuitenkin hämärtää ylimmän talousjohdon omaa eettistä käsitystä eri tilanteista (Leung & Cooper 2005, 81). Koska talousjohtaja tuntee asemansa puolesta laskentatoimen kokonaisvaltaisesti, on hänen usein vaikeampi puolustella tietämättömyyttään aggressiivisesta tuloksenjärjestelystä (Feng ym. 2011, 23).

Talousjohtaja voi joutua eettisiä ongelmia kohdatessaan pohtimaan tuloksenjärjestelyyn osallistumista tai tehtävästään eroamista. Talousjohtajan eroaminen saattaa olla vahva merkki siitä, että hän ei halua osallistua taloudelliseen petokseen tai muuhun epäeettiseen toimintaan. Monet talousjohtajat valitsevat eron, koska yritysjohtajan ilmiantaminen harvoin parantaa talousjohtajan omia uramahdollisuuksia. Eroamiseen liittyy lähes aina yrityksen huono taloudellinen menestyminen, minkä seurauksena yritysjohto saattaakin paineistaa talousjohtajaa parantamaan tuloksenjärjestelyllä yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta saatavaa kuvaa. Talousjohtajan ammattietiikka rajoittaa kuitenkin usein hänen osallistumisestaan taloudellisen informaation vilpilliseen manipulointiin. Ammattietiikan lisäksi talousjohtajan osallistumista vilpilliseen toimintaan rajoittaa myös se, että maineen menettämisen kustannus on suuri. (Guan ym. 2005, 11–12.)

Talousjohtajan palkitseminen saattaa vaikuttaa hänen osallistumiseensa epäeettiseen tuloksenjärjestelyyn. Gillett ja Uddin (2002, 18) toteavat tutkimuksessaan, ettei palkitsemisjärjestelmällä ole merkittävää vaikutusta talousjohtajan aikomuksiin raportoida vilpillisesti yhtiön tuloksesta. Guan ym. (2005, 11–12) sekä Beaudoin ym. (2015, 505–506) puolestaan toteavat, että talousjohtajan tulosperusteinen palkitseminen vaikuttaa hänen aikomuksiinsa osallistua epäeettiseen tuloksenjärjestelyyn. Jos talousjohtajan palkitseminen on ristiriidassa yrityksen edun kanssa, alhaisen etiikan omaavilla talousjohtajilla on taipumuksena ajaa omaa etuaan. Toisaalta jos talousjohtajan palkitseminen on linjassa yrityksen edun kanssa, alhaisen etiikan omaavilla talousjohtajilla on taipumuksena ajaa yrityksen etua. Lisäksi, jos yrityksen tulos ei täytä talousjohtajan henkilökohtaisen palkitsemisen tavoitetta, on talousjohtajalla kannustin lisätä harkinnanvaraisuuksia maksimoidakseen omaa etuaan. Jos taas palkitseminen perustuu kiinteään pro-

senttiosuuteen talousjohtajan palkasta, hänen intressissään on maksimoida yrityksen tulos. (Beaudoin ym. 2015, 505–507.)

Myös talousjohtajan eettinen asenne vilpillistä käyttäytymistä kohtaan sekä talousjohtajan luonne liittyvät hänen osallistumiseensa negatiiviseen tuloksen manipulointiin. Mitä suurempi on talousjohtajan tunneäly, sitä epätodennäköisemmin hän järjestee tulosta vilpillisesti. Tunneäly sitoo yksilöä ajattelemaan yrityksen etua ja näin ollen saa hänet helpommin kieltäytymään lainvastaisesta, yritykselle haitallisesta tuloksenjärjestelystä. Sen sijaan talousjohtajan alttius irrottautua moraalisisista periaatteistaan lisää taipumusta yritykselle haitalliseen, epäeettiseen ja vilpilliseen päätöksentekoon tuloksenjärjestelyssä. Ne talousjohtajat, joilla on korkea itsetarkkailun aste, kiinnittävät enemmän huomiota käyttäytymiseensä ja henkilökohtaisiin periaatteisiinsa vilpillisessä raportoinnissa. Toisaalta ne, joilla on alhainen itsetarkkailun aste, ovat alttiita muiden ihmisten, kuten esimerkiksi toimitusjohtajan, vaikutuksille raportoida vilpillisesti. Lisäksi yritys vastuuseen ja pitkän tähtäimen hyötyihin uskovat talousjohtajat pitävät tuloksenjärjestelyä epäeettisempänä toimintana kuin ne talousjohtajat, jotka uskovat enemmän lyhyen tähtäimen hyötyihin. (Bandura ym. 2000, 58; Côté & Miners 2006, 19–20; Gillett & Uddin 2002, 18, 30; Jones 2013, 92–93; Rafik 2002, 43.)

### 3.6 Talousjohtajan sukupuoli

Aikaisempien tutkimusten perusteella on tarkoituksenmukaista esitellä vielä, miten talousjohtajan sukupuoli ohjaa harkinnankäyttöä tulosta järjesteltäessä. Naisten osuus kaikista talousjohtajista on kasvanut, vaikkakin hitaasti, viimeisen vuosikymmenen aikana ja kirjallisuudessa on alettu enemmän tarkastelemaan talousjohtajan sukupuolen merkitystä yrityksen tekemään tuloksenjärjestelyyn. Aiemmat tutkimukset ovat yleisesti osoittaneet, että miesten ja naisten välillä on merkittäviä eroja esimerkiksi johtamistyy-leissä, päätöksenteossa, kommunikaatiotaidoissa, konservatiivisuudessa, riskinotossa sekä eettisessä käyttäytymisessä. (Huang & Kisgen 2013, 822; Liu ym. 2016, 882, 884; Peni & Vähämaa 2010, 630.) Monet tutkimukset ovat selvittäneet talousjohtajan sukupuolen vaikutusta tuloksenjärjestelyyn ja päätyneet siihen, että sukupuolella on vaikutusta tuloksenjärjestelyyn, sillä naistalousjohtajat tekevät vähemmän aggressiivisia valintoja, toteuttavat konservatiivisempaa laskentatoimea ja suosivat läpinäkyvämpää raportointia kuin miespuoliset kollegansa (Liu ym. 2016, 882, 884; Peni & Vähämaa 2010, 630; Srinidhi ym. 2011, 1611).

Penin ja Vähämaan (2010, 630, 641) mukaan ne yritykset, joissa talousjohtajana toimii nainen, harjoittavat tulosta pienentäviä harkinnanvaraisuuksia ja se puolestaan viittäisi naisten olevan konservatiivisempia taloudellisessa raportoinnissa. Heidän mukaan naisilla on luontainen taipumus välttää opportunistista, tulosta kasvattavaa tuloksenjär-

jestelyä. Myös Liu ym. (2016, 881) toteavat, että naispuoliset talousjohtajat ovat konservatiivisempia taloudellisessa raportoinnissa verrattuna miespuolisiin kollegoihinsa. Heidän mukaan naistalousjohtajat harjoittavat merkittävästi vähemmän harkinnanvaraisuuksia suhteessa miespuolisiin talousjohtajiin ja osallistuvat siten vähemmän tuloksenjärjestelyyn. Barua ym. (2010, 37) toteavat myös, että naiset ovat miehiä konservatiivisempia taloudellisessa raportoinnissa. He argumentoivat puolestaan, että naiset tekevät laadukkaampia harkinnanvaraisuuksia järjestellessään yrityksen tulosta. Heidän tulkintansa mukaan naiset ovat varovaisempia ja vähemmän aggressiivisiä harkinnanvaraisuuksissa. Miespuoliset talousjohtajat ovat puolestaan herkemmin yliluottavaisia ja riskinottajia (Liu ym. 2016, 884).

Myös Francis ym. (2015, 1286) toteavat, että laskentatoimen konservatiivisuus lisääntyy huomattavasti, kun naistalousjohtaja korvaa miespuolisen talousjohtajan. He (2015, 1314) perustelevat naistalousjohtajien konservatiivisuutta sillä, että naispuoliset talousjohtajat eivät suosi osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä, investointeja aineettomaan omaisuuteen eivätkä osingonjakoa. Rentfroy ja Hooksin (2006, 144–146) mukaan naispuoliset talousjohtajat harjoittavat konservatiivisempaa laskentatoimea raportointipäätöksissään, vaikka se alentaisi raportoitavaa tulosta ja talousjohdon palkkiota. Vaikka naisilla olisi taloudellisia kannustimia järjestellä tulosta opportunistisesti, he silti luopuvat siitä. Miespuoliset talousjohtajat taas haluavat maksimoida oman taloudellisen hyötynsä naisia aktiivisemmin. Sukupuolten välisiä eroja saattaa selittää se, että naiset ovat etiikaltaan välittävämpiä ja moraaliselta käyttäytymiseltään erilaisia verrattuna miehiin. (Rentfro & Hooks 2006, 144–146.)

Myös talousjohtajan asenne riskinottoon ja itsevarmuus näkyvät tuloksenjärjestelyssä, koska päätöksiä tehdään epävarmuuden vallitessa ja väärin valintojen seuraukset voivat olla ankarat. Riskinkarttaja tekee vähemmän aggressiivisiä valintoja ja yliluottavainen talousjohtaja saattaa puolestaan toteuttaa aggressiivisempia harkinnanvaraisuuksia yliarvioidessaan kykynsä ja tietotasonsa. Yleisesti uskotaan, että naisjohtajat ovat enemmän riskinkarttajia ja miesjohtajat puolestaan useammin yliluottavaisia itseensä. (Barua ym. 2010, 26; Francis ym. 2015, 1287; Ge ym. 2011, 1171–1172, 1176; Huang & Kisgen 2013, 823; Liu ym. 2016, 884.)

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS JA TULOKSET

### 4.1 Teemahaastattelujen toteutus

Tutkimuskohteiden valintaa ohjaavia tarkempia perusteita tässä tutkielmassa olivat se, että haastateltavan henkilön työnimike on talousjohtaja tai sitä vastaava ja että hänen työuransa pituus talousjohtajana tai lähes vastaavissa talouden tehtävissä on yhteensä vähintään 20 vuotta vähintään kolmessa eri organisaatiossa. Sopivia haastateltavia talousjohtajia etsittiin LinkedIn-palvelusta, jonka avulla saatiin tietoa kunkin potentiaalisen talousjohtajan aseman ja uran tarkoituksenmukaisuudesta. Tutkielmantekijän asuinpaikan vuoksi talousjohtajia etsittiin lähinnä Tampereen alueelta, jotta haastattelut saataisiin toteutettua tiiviissä aikataulussa. Tutkielmaan osallistuneiden talousjohtajien valintaa voidaan perustella sillä, että heidän pitkien työurien tuoman kokemuksen ansiosta kerätty aineisto on laadukas ja siten sen avulla voidaan kuvata ja ymmärtää talousjohdon roolia tuloksenjärjestelyssä.

Haastateltavaehdokkaihin otettiin yhteyttä puhelimitse. Tutkielmantekijä esitteli itsensä ja tutkimusaiheensa sekä miksi ehdokasta haluttiin haastatella. Lisäksi ilmoitettiin arvioitu haastattelun kesto. Haastattelutilanteessa jokaiselle haastateltavalle mainittiin, että haastattelut nauhoitetaan. Jokainen haastateltava ymmärsi, että osallistuminen on täysin anonymia ja että kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola ym. 2018, 31; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 23.) Haastateltavien joukosta voidaan tässä tutkielmassa puhua harkinnanvaraisena näytteenä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59). Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa talousjohtajaa. Määrä asetettiin osittain sen perusteella, että haastattelut saadaan kohtuullisessa ajassa toteutettua. Kaikille haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko etukäteen valmistautumista varten. Aineiston kokoa tutkielmassa ohjeisti se, miten monta haastattelua tarvitaan talousjohdon roolin ymmärtämiseksi. Aineiston todettiin olevan riittävän laaja, koska haastattelut alkoivat toistaa itseään, eikä niissä juurikaan ilmennyt enää uusia näkökulmia. (Eskola ym. 2018, 33; Hirsjärvi & Hurme 2011, 60.)

Jokaisen haastattelun edetessä varmistettiin, että kaikki ennalta asetetut teemat käytiin läpi, tosin niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen. Haastattelun aikana tutkielmantekijä varmisti ymmärrystään tiivistämällä käytyä keskustelua ja kysymällä lisäselvennyksiä. Ensimmäisten haastatteluiden perusteella tehtiin hienosäätöä valmiiksi mietittyihin tarkentaviin kysymyksiin myöhempiä haastatteluja varten. (Eskola ym. 2018, 29–30, 45; Hirsjärvi & Hurme 2011, 48, 184.) Tutkielmantekijä pyrki edistämään aineiston keruuta osoittamalla kiinnostusta ja luottamuksellisuutta, mutta olemalla haastattelutilanteessa kuitenkin mahdollisimman neutraali (Hirsjärvi & Hurme 2011, 98).

## 4.2 Talousjohtajien taustatiedot

Koska tutkielmassa käytettiin vain yhtä aineistonkeruumenetelmää ja harkinnanvarainen näyte haluttiin pitää suhteellisen pienenä, laadukkaan aineiston hankkimiseksi oli erityisen tärkeää huomioida talousjohtajien taustat. Taulukkoon 1 on koottuna tiedot toteutetuista teemahaastatteluista sekä haastateltujen talousjohtajien taustoista.

Taulukko 1 Kooste haastatteluista ja talousjohtajien taustatiedoista

	Pvm	Kesto	Kokemus	Organi- saatiot	Koulutus	Suku- puoli
H1	26.9.2018	40 min	~20v Talousjoht. 5,5v Talouspääll. 2,5v Controller 12v	8	KTM	Nainen
H2	26.9.2018	46 min	~23,5v Talousjoht. 6,5v Talouspääll. 13v Controller 4v	5	KTM	Nainen
H3	28.9.2018	44 min	~24v Talousjoht. 12v Talouspääll. 3v Controller 9v	4	Yo- merkonomi, hallinto- tieteitä	Mies
H4	1.10.2018	59 min	~21v Talousjoht. 3v Talouspääll. 13v Controller 5v	4	KTM	Nainen
H5	9.10.2018 (puhelimitse)	59 min	~31v Talousjoht. 31v	6	KTM	Mies
H6	15.10.2018	42 min	~24v Talousjoht. 9v Talouspääll. 13v Controller 2v	5	KTM	Mies
H7	23.10.2018	53 min	~30v Talousjoht. 10v Talouspääll. 10v Controller 10v	3	KTM	Nainen
H8	24.10.2018	41 min	~23,5v Talousjoht. 8,5v Talouspääll. 5,5v Controller 9,5v	6	KTM	Mies

Kuten taulukosta 1 voidaan todeta, tätä tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa talousjohtajaa, joista neljä oli naisia ja neljä oli miehiä. Haastateltavat koodattiin kukin omalla tunnuksellaan, joita on käytetty aineiston analysointivaiheessa sekä lopullisessa tutkielmassa haastatteluotteiden merkitsemiseen. Haastattelut toteutettiin syys-

lokakuussa 2018 joko talousjohtajan nykyisen työnantajan tiloissa tai yhdessä päätetyissä yleisissä tiloissa. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluna, muut kasvotusten. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 59 minuuttiin. Haastateltavilla talousjohtajilla oli työkokemusta 20–30 vuotta kolmesta kahdeksaan organisaatioon. Yhtä talousjohtajaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat uransa alkuvaiheessa toimineet kukin erilaisissa, lähinnä liiketoiminnan tai konsernin, controller-tehtävissä ja sittemmin siirtyneet talouspäällikön ja talousjohtajan tehtäviin. Haastatteluhetkellä kaikki haastateltavat toimivat talousjohtajan tehtävissä. Valtaosa haastatelluista talousjohtajista oli koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri.

### **4.3 Talousjohtajien käsitykset omasta roolistaan**

Ennen kuin tutkielmassa siirrytään empiirisestä tutkimuksesta saatujen tulosten esittelyyn, on syytä valottaa hieman analyysissä käytettyjä haastatteluotteita. Tulosten esittelyn yhteydessä käytetyt suorat lainaukset valittiin tutkielmaraporttiin kriittisesti sen perusteella, että ne olivat erityisen kuvaavia tai osuvia tai niillä saatiin hyvin esiteltyä talousjohtajien suhtautumista kuhunkin teemaan. Lisäksi haastatteluotteiden avulla tuodaan sekä haastatteluaineistoa että tutkielmantekijän tekemää analyysiä ja tulkintaa tutkimustuloksista näkyväksi ja osaltaan ne parantavat myös tutkimuksen luotettavuutta. Suorat lainaukset on kirjoitettu sanatarkasti siten, kun haastatellut talousjohtajat ovat ne itse sanoneet. Tosin suurin osa esitellyistä haastatteluotteista on katkaistu kohdista, jotka sisälsivät saman asian toistoa, pitkiä esimerkkejä tai epäolennaisuuksia verraten kulloinkin puheenaiheena olleeseen teemaan. Katkaistut kohdat on merkitty tekstissä kahdella peräkkäisellä katkoviivalla (--).

#### **4.3.1 Talousjohtajan asema**

Teemahaastattelujen avulla selvitettiin talousjohtajien käsityksiä omasta roolistaan keskustelemalla heidän asemastaan tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa sekä heidän kyvystään vaikuttaa raportoitavaan tulokseen. Seuraavassa esitellään tästä teemasta aineiston analyysin perusteella saatuja tuloksia.

Talousjohtajan omaan itsenäisesti vaikutettavissa olevaan vastuualueeseen kuuluu luonnollisesti raportoinnin käytännön toteutus ja talousjohtajat kokivat olevansa aivan avainasemassa kokonaisuudessaan raportoinnin ylläpitämisessä, toimivuuden varmistamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi talousjohtajat kokivat olevansa itsenäisessä asemassa tuloksen arvioinnissa ja tulevaisuuden ennustamisessa talouden näkökulmasta. Talousjohtajan päätösvalta riippuu tulokseen vaikuttavan toimen laajuudesta. Talousjohtaja



voi päättää itsenäisesti pienistä tulokseen vaikuttavista toimista, kuten esimerkiksi tietyn kuluerän aktivoinnista. Kuitenkin yrityksessä käytettävät tulokseen vaikuttavat isommat periaatteelliset käytännöt laaditaan yhdessä toimitusjohtajan, hallituksen ja tilintarkastajien kanssa kestävästi ja niitä noudatetaan vuodesta toiseen. Silloin, kun jokin periaate tulee harkittavaksi ensimmäistä kertaa, talousjohtaja käyttää vaikutusvaltaansa kertoen, miten harkinnankäytössä meneteltäisiin oikein. Tällöin talousjohtaja on enemmän ehdotuksen tekijän roolissa, ei päättävässä asemassa. Laskentatoimen osaaminen ja asiantuntijuus on luonnollisesti talousjohtajalla, mutta haastatellut talousjohtajat eivät kokeneet oman vaikutusvaltansa ulottuvan muiden ylitse.

Talousjohtajat kuvailivat asemaansa tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa siten, että heidän tehtävänsä on erilaisten esitysten laatiminen päätöksentekijälle silloin, kun kysymys on isoista periaatteellisista valinnoista. Monet tulokseen vaikuttavat laajemmat liiketoiminnalliset ratkaisut yrityksissä ovat hallitustasoisia ja talousjohtajat esittelevät laatimansa ehdotukset hallitukselle joko itse tai toimitusjohtajan välityksellä. Substanssiosaaminen on talousjohtajalla, vaikka toimitusjohtajalla saattaakin olla vahva ymmärrys taloudesta. Talousjohtaja ymmärtää parhaiten sen, mitkä ovat raportoinnin laatimisen oikeelliset niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen perusteet. Esitysten valmistelu on keskustelevaa yhteistyötä, mutta monissa tapauksissa talousjohtajan kerrottiin juuri substanssiosaamisen vuoksi pystyvän toimitusjohtajaa paremmin perustelemaan valintoja hallitukselle. Talousjohtaja tuo esityksiin talouden näkökulman, hallitsee vaihtoehtoihin liittyvien riskien tunnistamisen ja tulevaisuuden ennustamisen, jotta päätöksentekijällä olisi mahdollisimman hyvä ymmärrys päätöksenteon pohjana. Vaikka monet talousjohtajat eivät suoraan tunnistanee päättävänsä sitä, millaisena yritys raportoi tuloksensa, voidaan heidän tulkita vaikuttavan tulokseen epäsuorasti. Talousjohtajan voidaan tulkita olevan päätöksenteossa avainasemassa, koska esitellyt ratkaisut ovat vahvasti talousjohtajan luomat, vaikka varsinainen päätös tehdään muualla. Seuraava talousjohtajan kuvaus ilmentää epäsuoraa vaikutusta:

*”Sanotaanko näin, että kyllähän se esittelijä yleensä sen ratkaisun tekee. Se päätös haetaan ja kumileimasin on olemassa, mutta kyllähän se käytännössä on, harvemmin tulee muuta päätöstä kuin minkä talousjohtaja on esitellyt. -- Se on vaan tietysti se tavallaan se organisaation johtamismalli, että minä en ole hallitus enkä ole toimitusjohtaja, mutta käytännössä kyllähän se niin on, että ratkaisu on minun.” (H4)*

Huolimatta ehdotusten laatimisen kautta tulevasta epäsuorasta vaikuttamisesta näyttävään tulokseen, suurin osa talousjohtajista näki asian ennemminkin siten, että he eivät päättäneet yhtiön tulosta, vaan ratkaisut syntyvät yhteistyössä toimitusjohtajan ja hallituksen kanssa. Erityisesti talousjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyön merkitys korostui talousjohtajien haastatteluissa. Yhteistyön koettiin perustuvan luottamuksellisuuteen ja

avoimuuteen. Talousjohtaja ja toimitusjohtaja ovat tiivis työpari tuloksen suunnittelussa ja harkinnankäytössä sekä oikeanlaisen tuloksen arvioinnissa. Toimitusjohtajien kerrottiin haluavan nykyään talousjohtajasta keskustelukumppanin ja monet talousjohtajat totesivatkin tässä yhteydessä asemansa korostuneen. Seuraava lainaus ilmentää yhteistyön vaikutusta tuloksenjärjestelyyn:

*”Kun toimitusjohtaja-talousjohtaja -yhteys toimii ja he ovat samalla aaltopituudella, niin silloin sekä tällaiset tuloksenjärjestelyt että muut asiat yhtiössä, ne menevät oikeaan suuntaan oikealla tavalla. Niin sitten on kyse vaan, että kuinka paljon painetaan kaasua milloinkin. Ja niillä on vaikutus myös sitten tähän nimenomaan niin kun varsinaiseen tilinpäätökseen ja talousraportointiin.” (H3)*

Koska talousjohtajat painottivat haastatteluissa tiivistä yhteistyötä toimitusjohtajan kanssa, kysyttiin heiltä myös kokemuksia mahdollisista erimielisyystilanteista. Monet totesivat välttyneensä vakavilta konflikteilta uran aikana, vaikka niiden mahdollisuus tunnistettiin. Tiukkoja keskusteluja oli voitu käydä myös esimerkiksi omistajien tai sijoittajien kanssa tulokseen liittyvistä asioista. Erimielisyystilanteissa talousjohtajat kokivat velvollisuudekseen ilmaista oman kantansa ja varmistaa, että tulokseen vaikuttavat toimet ovat lainmukaisia ja ennen kaikkea tukevat raportoinnin oikeellisuutta. Harkinnanvaraisen ratkaisun pitää olla sellainen, jonka talousjohtaja pystyy hyväksymään, vaikka yhtä ainoa oikeaa vaihtoehtoa harvoin on olemassa. Haastatellut talousjohtajat näkivät asian siten, että toimitusjohtaja on yrityksen yleisjohtaja, ja talousjohtaja tuo keskusteluun talouden näkökulman, eikä kumpikaan saa ohittaa toisen osaamista. Jos toimitusjohtaja tästä huolimatta pyrki tekemään tulokseen liittyen hyvin aggressiivisia tai kyseenalaisia toimia, talousjohtajat kertoivat mahdollisuudestaan vedota hallitukseen ja pyrkiä ajamaan yhtiön etua sillä tavoin. Eteen tulleet tilanteet olivat saattaneet olla seurausta toimitusjohtajan väärinymmärryksestä, jolloin yhteisymmärrys oli löydetty keskustelemalla.

Kun talousjohtajien kanssa keskusteltiin tuloksenjärjestelyyn liittyvästä vastuusta, haastateltavat totesivat, että toimitusjohtaja on vastuussa yhtiöstä ja siten myös tulokseen liittyvistä päätöksistä. Toimitusjohtajan vastuulla kerrottiin olevan tuloksen selittäminen ja asioiden muotoilu kulloinkin ulkopuolisille taloudellisen tiedon käyttäjille. Seuraava kommentti kuvaa talousjohtajien suhtautumista vastuuseen, mutta ottaa kantaa myös erimielisyystilanteisiin:

*”Loppujen lopuksi, toimitusjohtaja viime kädessä päättää. En sano sitä, että minä heti alistuisin, mutta jos tulee ristiriitatilanne, missä tahansa asiassa, niin toimitusjohtaja ottaa siitä yrityksestä vastuun ja samalla myös hallitus on vastuussa siitä. Niin en minä ole sitä kokenut millään tavalla ongelmana. Minä olen oppinut jo tässä vaiheessa, että joskus*

*kannattaa myöntyä, että en ole ajautunut sellaisiin ristiriitatilanteisiin.”*  
(H2)

Vaikka lopullisen vastuun päätöksistä koettiin kuuluvan toimitusjohtajalle, talousjohtajat tunsivat vastuunsa raportoinnin oikeellisuudesta. Vastuu näkyy toimissa siten, että talousjohtaja huolehtii lain ja hyvien käytäntöjen noudattamisesta, raportointiin liittyvien riskien kartoituksesta ja prosessien valvonnasta sekä johdonmukaiseen tietoon perustuvasta päätöksenteosta. Osa talousjohtajista toi vastuusta keskusteltaessa esille sen, että ajoittain talousjohtaja saattaa kohdata omistajien, hallituksen tai toimitusjohtajan opportunistisuutta ja he saattavat pyrkiä tekemään lyhytnäköisiä ratkaisuja. Näissä tapauksissa talousjohtajat pyrkivät puolustamaan pitkän tähtäimen ratkaisuja, mutta näkivät vaihtoehtokseen lopulta myös eroamisen, jos tehtyjä ratkaisuja ei henkilökohtaisesti pystytä hyväksymään. Tilanteet nähtiin hankalina siinä vaiheessa, jos aggressiivisten valintojen vuoksi jokin riski realisoituu ja tehtyjä toimia joudutaan selittelemään taloudellisen tiedon käyttäjille. Seuraava kommentti kuvaa talousjohtajan mahdollisuutta erota tehtävästään, mutta myös aikaisemmin mainittua talousjohtajan epäsuoraa vaikutusvaltaa tulokseen ja taloudelliseen raportointiin:

*”Silloin, jos on laskentatoimen ekspertti, niin tietää, miten ne [harkinnanvaraisuudet] pitää tehdä. -- Ja silloin sen pitää siihen asiaosaamiseen perustua sen artikuloinnin. Ja niihin faktoihin, minkä takia on jotain mieltä. Ja siinä vaiheessa, jos hallitus päättää toisin, niin silloin kannattaa miettiä, että onko se työpaikka sellainen, että siellä on enää kahden kuukauden päästä.”* (H6)

Talousjohtajien haastatteluista ilmeni heidän asemansa tietynlainen kaksijakoisuus. Monet talousjohtajat totesivat, että talousjohtajan pitää pystyä kehittämään raportointiin mahdollisuuksia tarpeen mukaan ja se puolestaan vaatii yrityksen liiketoiminnan logiikan kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Kun talousjohtaja ymmärtää liiketoimintaa, hän osaa nähdä myös, millaiset laskentaperiaatteet sopivat yritykselle parhaiten. Monessa tilanteessa talousjohtajan on kyettävä arvioimaan vaihtoehtoja ja tarkastelemaan niitä myös eettisestä näkökulmasta. Toisaalta taas talousjohtajat painottivat valvonnan merkitystä omassa asemassaan. Talousjohtajan tulee varmistaa, että kaikessa tuloksenjärjestyssä ja taloudellisessa raportoinnissa toimitaan lain mukaan ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä noudattaen. Talousjohtajan pitää lisäksi varmistaa totuudenmukaisen kuvan antaminen yhtiön tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta, jotta taloudellisen tiedon käyttäjiä ei harhaanjohdeta tai tehdä yhtiölle riskipitoisia valintoja. Vaikka talousjohtajan asemassa on havaittavissa tiettyä kaksijakoisuutta harkinnanvaraisuuksien hyödyntämisen ja valvonnan vuoksi, eivät talousjohtajat kokeneet asemaansa liittyvän ristiriitaa. Talousjohtajat totesivat, ettei ristiriitaa ole silloin, kun talousjohtaja toimii rehellisesti

yhtiön etua ajaen tilintarkastajien ja hallituksen valvoessa osaltaan toimintaa. Toisaalta talousjohtajat tunnistivat, että omaan asemaan saattaisi liittyä ristiriitaa, jos talousjohtaja ohjaa vilpillisyys tai opportunistisuus tai jos hän kohtaa yhtiön muun johdon opportunistista käyttäytymistä. Silloin talousjohtaja joutuisi ikään kuin tasapainoilemaan ristiriitaisuuksien kanssa ja olemaan tietynlainen rajanvetäjä tulokseen liittyvässä harkinnankäytössä.

Haastattelujen perusteella voidaan lisäksi todeta, että toimintaympäristö vaikuttaa talousjohtajan vaikutusvaltaan raportointiin liittyvässä päätöksenteossa. Kansainvälisesti toimivissa konserniyrityksissä käytetään erilaisia valtuusmatriiseja sääntelemään päätöksentekoa ja silloin talousjohtajan tulee noudattaa konsernitason ohjeistuksia. Kun toimitaan pienemmissä yhtiöissä, talousjohtajat kokivat pääsevänsä vaikuttamaan raportointiin ja tuloksen suunnitteluun kokonaisuudessaan merkittävästi enemmän.

#### **4.3.2 Tuloksenjärjestelyn toteuttaminen**

Haastatteluilla haluttiin talousjohtajan aseman lisäksi selvittää talousjohtajien näkemyksiä tuloksenjärjestelyn toteuttamisesta ja seuraavaksi esitellään tämän teeman tutkimustulokset. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta talousjohtajien tunnistavan sen, että on olemassa sekä hyvää että huonoa tuloksenjärjestelyä. Harkinnanvaraisuuksia pidettiin yhtenä talouden työkaluna, jolla pystytään vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Talousjohtajat painottivat kuitenkin vahvasti sitä, että toimet tulee tehdä lainmukaisesti, jotta tuloksenjärjestelyä voidaan pitää positiivisena työkaluna.

Tuloksenjärjestelyn toteuttamisesta keskusteltaessa ilmenivät talousjohtajien hienoiset suhtautumiserot harkinnankäyttöön. Toiset talousjohtajista suhtautuivat suopeammin harkinnankäyttöön pitäen sitä luontaisena osana taloudellisen tiedon tuottamista. Toisten talousjohtajien kommenteista ilmeni puolestaan kriittisempi suhtautuminen harkinnanvaraisuuksiin. Erojen voidaan tulkita johtuvan siitä, että talousjohtajien käsitykset siitä, mitä tuloksenjärjestelyllä tarkoitetaan, olivat erilaiset. Toiset pitivät tuloksenjärjestelynä sitä, että tuotot ja kulut jaksotetaan oikein. Toiset taas näkivät tuloksenjärjestelyn ennemminkin negatiivisessa valossa tehdyksi keinotteluksi. Käsitteen monitahoisuutta talousjohtajien näkökulmasta esitellään tarkemmin alaluvussa 4.5.1. Seuraavassa esitellään toteuttamiseen liittyviä suhtautumiseroja.

Edellä esitetyn perusteella osa haastatelluista talousjohtajista piti lainsäädännön suomien joustavuuksien käyttöä hyväksyttävänä ja oli sitä mieltä, että niitä tulee käyttää yrityksen hyödyksi. Sen, kuinka paljon näitä joustavuuksia pystytään hyödyntämään, koettiin tosin vaihtelevan yrityksittäin. Talousjohtajat kertoivat, että esimerkiksi konsernin sisällä yritysten tulokset järjestellään keskenään järkevästi jo pelkästään veroteknisistä syistä lähes poikkeuksetta. Suopeammin suhtautuvat talousjohtajat kokivat, että

tuloksenjärjestelyä mietitään ja tuloskehitystä seurataan aina, kun yrityksestä raportoidaan taloudellista tietoa. Suoepemmin tuloksenjärjestelyyn suhtautuvat talousjohtajat näkivät lisäksi tuloksenjärjestelyn toteuttamisen siten, että järjestelemällä tulos, toisin sanoen jaksottamalla tuotot ja kulut oikein, annetaan oikea kuva yrityksen tuloksesta. Silloin talousjohtaja tarkastaa erä erältä tuloksen totuudenmukaisuuden. Eräs talousjohtaja kuvasi asiaa näin:

*”Ajattelisimmeko, että se olisi ikään kuin vain jälki se talous, emme saa tehdä sille mitään, emme saa tehostaa sitä mitenkään. Otamme sen vain annettuna tekijänä, tuossa on tulos ja tuossa on tase. Niin ethän sinä silloin johda sitä. -- Kyllähän se on tehokasta taloudenhoitoa, että pidät kurissa sen yrityksen tuloksen ja taseen. Ei rikosmielessä, vaan siinä mielessä, että se yritys vielä jatkaa toimintaansa. -- Sitähän se [tuloksenjärjestely] oikeastaan on hyvässä mielessä, kaikki mahdollinen mitä voit tehdä lain puitteissa antaaksesi oikean ja riittävän kuvan siitä yrityksen tilanteesta.” (H4)*

Toisaalta joidenkin talousjohtajien suoepa suhtautuminen harkinnankäyttöön tulee esille hyvin seuraavassa kommentissa:

*”Ja yleensäkin tällaisia erilaisia varautumisia tulevaan, että minä nyt pidän itse tällaista muut kiinteät kulut varausta, mikä nyt ei ole niin korvamerkitty, että se on tuo, tuo tai tuo. Sitä säättämällä pystyy, jos on esimerkiksi hyvä kuukausi --, niin sellaisessa kuukaudessa voi tehdä tiettyjä varauksia reilummin. -- Eli se on vähän sellaista, en minä nyt sano pelaamista, mutta sanotaan sellaista optimointia eri kuukausien ja sitten viime kädessä eri vuosien välillä.” (H7)*

Haastattelujen perusteella talousjohtajat tunnistivat tuloksenjärjestelykeinot ja tilanteet, milloin ja miten harkinnanvaraisuuksia kannattaa käyttää. Kriittisemminkin suhtautuvat talousjohtajat tunnistivat näitä mahdollisuuksia, mutta totesivat samalla, että lainmukainen liikkumavara tuloksenjärjestelyssä on kokonaisuuteen verrattuna vähäinen ja vaikutukset tulokseen siten marginaaliset. Kriittisemmin suhtautuvien talousjohtajien kommentaista ilmeni se, että he pitivät tuloksenjärjestelyä tietynlaisena keinotteluna:

*”Minä enemmän kannatan sitä koulukuntaa, kun tehdään asiat oikein ja hyvin, niin lopputulos on sellainen, että sitä ei tarvitse järjestellä. Se [tulos] vaan kirjataan ja analysoidaan.” (H3)*

*”Keinoja on paljon. Mutta se, että sitten kun pitäisi noudattaa myös jatkuvuuden periaatetta, niin eipä noita sitten vuosi kerrallaan pidä miettiä. Keinoja on paljon, mutta se, että onko sitten järkevä käyttää ja mitä on*

*järkevä käyttää, vai onko järkevää käyttää mitään, niin se on oma kysymyksensä. -- Konsultit ja näissä asioissa konsultoivat niin talouspuolen ihmiset kuin juristit kertovat hienoja kikkoja, mutta ne ovat enemmän höpöhöpö puhetta. Eli en suhtaudu positiivisesti näihin tuloksenjärjestelyjuttuihin.” (H6)*

Vaikka tuloksenjärjestelyn toteuttamiseen suhtautumisessa oli havaittavissa hienoisia eroja talousjohtajien välillä, korostui kaikkien talousjohtajien kommentteissa tuloksenteon liiketoimintalähtöisyys ja tuloksen realismi. Monet talousjohtajat sanoivat, että tulos tehdään pitkälti organisaation muissa toiminnoissa, eikä taloustoiminnossa pystytäkään tulokseen niinkään vaikuttamaan. Koska harkintaan nähtiin kuitenkin jonkin verran mahdollisuuksia, talousjohtajan on ymmärrettävä, mistä luvut tulevat ja mitä tilinpäätös sisältää. Talousjohtajat painottivat lisäksi sitä, että yrityksen raportoinnin pitäisi perustua todelliseen operatiiviseen tulokseen ja siten niin yrityksen sisälle kuin ulkopuolelle pitäisi raportoida yksi ja sama tulos. Talousjohtajat korostivat lisäksi taloudellisen tiedon vertailtavuuden säilyttämistä. Seuraava talousjohtajan kommentti kuvaa edellä mainittuja raportoinnin vaatimuksia:

*”Yhdessä yrityksessä tuli paljon tällaisia muuttuvia asioita ja siellä siivottiin vähän sitten niin kuin tasetta kun oli jäänyt vuosien varrella vähän niin kuin roikkumaan liikaakin sinne asioita molempiin suuntiin. -- Minä kirjasin ihan tapahtumittain sitten itselleni listaa, mitä kaikkea joulukuussa tehtiin, että pysyin kärryillä mikä oikeasti on operatiivinen tulos ja mikä on sitten se lopullinen mitä näytetään ulos. -- Sitten kun niitä aletaan katsoa kaksi ja kolme vuotta sitten tekemiä lukujanoja ja vertaamaan niitä vuosia keskenään ja ihmetellään, miten tämä on voinut olla tällä tavalla, niin jonkun pitää muistaa se, mitä tehtiin.” (H2)*

Kuten edellä todettiin, talousjohtajat tunnistivat myös huonon tuloksenjärjestelyn olemassaolon. Aiheesta keskusteltaessa talousjohtajat toivat selvästi esille sen, että petollisessa tai negatiivisessa mielessä tehtyä tuloksenjärjestelyä ei pidetä pitkäjänteisenä toimintana. Moni totesi, että siten voidaan päästä tietyn ongelman ohi, mutta hyvin usein ongelmat kasaantuvat isommiksi tulevaisuudessa ja lopulta tehtyjä järjestelyjä joudutaan selittelemään. Tässä yhteydessä talousjohtajat viittasivat valvonnan lisääntymiseen ja etenkin tilintarkastajiin, joiden kanssa harkinnanvaraiset erät käydään läpi. Toiminnan mahdollisista muutoksista ja niiden vaikutuksesta tulokseen keskustellaan jo hyvissä ajoin ennen tilikauden päättymistä. Seuraavat kommentit todentavat talousjohtajan vastuuta tuloksesta ja valintojen perusteltavuudesta:

*”Kyllä aika vahvasti sen [jokin varaus] esitän, että mitä se on ja kyllä minulla täytyy siinä sitten joku ajatus aina olla, koska tilintarkastajat voi*

*kysyä, että mikäs tämä on ja mihinkäs tämä on varattu. -- Ei ne nyt ihan hihasta vedettyjä voi olla, mutta niitähän voi vähän venyttää joskus, suuntaan tai toiseen.” (H7)*

*”Totta kai siellä tulee sitten näiden tiettyjen asioiden, epäkuranttiusvarausten ja takuuvarausten, jos niitä lähtee säätelemään, niin siellä pystyy sitten löytämään mahdollisuuksia, että tällähän voidaan nostaa tai laskea tulosta. Mutta silloin täytyy muistaa myös se, että tilintarkastaja katsoo ne ja erityisesti, jos se on negatiiviseen suuntaan, siis tulosta pienentävään suuntaan, niin verottaja tulee haastamaan ne viiden vuoden päästä. -- Kaikki perustelut testauksessa ylös ja ne kirjataan sinne, ei nyt tilinpäätökseen, mutta dokumentteihin itselle, että millä perusteluilla olen tullut näihin päätöksiin.” (H5)*

Talousjohtajien kanssa keskusteltiin myös heidän näkemyksistään liittyen siihen, miten raportoitava tulos luodaan. Keskusteluista voidaan päätellä, että talousjohtajien mukaan niin sanottu neutraali tulos syntyy operatiivisen toiminnan tuloksena, mutta raportoinnin yhteydessä on olemassa tarkistuspisteitä, joihin harkintaa voidaan käyttää. Talousjohtajat toivat kuitenkin haastatteluissa selvästi esille sen, ettei tulokseen vaikuttavia isompia laskentaperiaatteellisia linjauksia voida muuttaa koko ajan, vaan raportointia on toteutettava yhteisesti päätetyillä käytännöillä vuodesta toiseen. Harkintaa voidaan käyttää tietyissä asioissa, mutta silloinkin sen on oltava liiketoimintalähtöistä ja raportoinnissa tulee säilyttää totuudenmukaisuus.

Yhdeksi teemaksi haastatteluissa tuloksenjärjestelyn toteuttamisesta muodostui se, minkä talousjohtajat kokivat olevan tuloksenjärjestelyssä olennaisinta. Keskustelujen perusteella voidaan todeta, että talousjohtajat kannattavat pitkäjänteistä toimintaa tuloksenjärjestelytoimista huolimatta, millä taataan mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan antaminen yrityksen toiminnasta ja operatiivisesta tuloksesta. Raportointi halutaan pitää laadukkaana, vertailukelpoisena ja oikeellisenä, jolloin tulos ei tehtyjen järjestelytoimien takia poukkoile, eikä taseessa ole tekaistuja kirjauksia. Monet talousjohtajista kuitenkin tunnistivat sen, että hyvin usein asetetut tulostavoitteet ohjaavat toimimaan tuloksenjärjestelyssä lyhytnäköisesti. Tästä huolimatta useat talousjohtajista painottivat kokonaisuuden hahmottamista ja hallitsemista tuloksenjärjestelytoimia tehtäessä. Eräs talousjohtajista mainitsi tässä yhteydessä sen, että tulos ohjaa raportointia vielä melko paljon, vaikka kansainvälinen lainsäädäntö korostaa yhä enemmän taseen asemaa. Talousjohtaja ei hänen mukaan saisi liikaa keskittyä tulokseen, vaan talousjohtajan tulee tarkkailla myös taseella piileviä ongelmia ja pitää taserakenne tasapainossa.

## 4.4 Talousjohtajien käsitykset rooliin vaikuttavista tekijöistä

### 4.4.1 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Haastattelujen avulla talousjohtajilta haluttiin lisäksi selvittää heidän harkinnankäyttöä ohjaavia tekijöitä tuloksenjärjestelyn toteuttamisessa. Ensimmäinen teema, josta talousjohtajien kanssa keskusteltiin, oli heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa. Näillä ominaisuuksilla tarkoitettiin talousjohtajan arvoja, luonnetta, ikää, aiempaa kokemusta ja koulutusta. Talousjohtajat tunnistivat näiden tekijöiden ohjaavan omaa toimintaa myös raportointiin liittyvän harkinnan käytössä. Lisäksi omat arvot ohjaavat tukemaan sellaisia päätöksiä ja ratkaisuja, jotka voi itse hyväksyä. Talousjohtajien luonteenpiirteille yhteistä kuvailtiin olevan tietynlainen jämäkkyys, koska raportoinnin on oltava johdonmukaista ja lakia sekä ennalta sovittuja käytäntöjä on noudatettava ja noudattamista valvottava.

Monet tunnistivat myös talousjohtajan koulutuksen merkityksen tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa. Laaja-alainen koulutus auttaa tuloksenjärjestelyssäkin tarvittavan kokonaisuuden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä. Jotta talousjohtaja osaa tehdä oikeanlaisia ratkaisuja, hän tarvitsee ymmärrystä yleisesti paitsi reaali- ja rahaprosesseista myös kulloisenkin liiketoiminnan erityispiirteistä ja logiikasta. Monet talousjohtajat totesivat lisäksi, että nämä niin sanotut pehmeämmän puolen ominaisuudet ohjaavat omaa toimintaa etenkin talousosaston johtamisessa.

Talousjohtajat painottivat keskusteluissa selvästi iän ja etenkin sen mukanaan tuoman kokemuksen merkitystä taloudellisen tiedon tuottamisessa ja siten myös tuloksenjärjestelyyn liittyvässä harkinnassa. Tuloksenjärjestelytilanteet ilmenevät käytännön työssä, ja kokemuksen kertyessä niistä on mahdollista oppia. Kokemuksen kerrottiin tuovan päätöksentekoon maltillisuutta sekä varmuutta ja kokemuksen vaikutus koettiin etenkin arviointikyvyn kehittymisenä. Silloin talousjohtaja pystyy helpommin arvioimaan tulosta ja siihen kohdistettavia järjestelyjä, arvioimaan oman ja muiden toiminnan seurauksia sekä näkemään mahdollisia epäkohtia ja puuttumaan niihin. Monet talousjohtajat puhuivat sen enempää erittelemättä kohtaamistaan negatiivisista kokemuksista, joiden koettiin erityisesti ohjaavan harkinnankäyttöä tuloksenjärjestelyssä tuoden siihen varovaisuutta. Tuloksenjärjestelyllä ei haluta luoda turhia riskejä, mutta toisaalta osa talousjohtajista painotti liiallisen varovaisuuden välttämisen sijaan järjestelymahdollisuuksien hyväksikäyttöä yrityksen eduksi. Eräs talousjohtaja kuvaili varovaisuuden kehittymistä näin:

*”Totta kai ne [ikä ja sen tuoma kokemus] vaikuttavat. Olisin varmaan ollut 20–25 vuotta sitten hyvin paljon myönteisempi niille ajatuksille, että totta kai vuosittain on niin paljon harkinnanvaraisia eriä, että niitä nyt*



*sitten tehdään sitä ja tätä. Mutta sitä mukaa, kun on kokemusta, on kokemusta myös verotarkastuksista, on kokemusta siitä, miten siirtohinnoitteluasioihin eri maiden verottajat suhtautuvat sekä siitä, miten omistajat reagoivat siihen, että onkin muutettu joitakin asioita tai että niitä halutaan muuttaa. Niin se on tuonut enemmän näkemystä siihen, että kyllä ne asiat on hyvä miettiä ensinnäkin ennen tilinpäätösaikaa, ne on aina tehtävä yhdessä toimitusjohtajan ja hallituksen kanssa, ja mieluummin vielä niin, että siinä on tilintarkastajat mukana --. Jotta pelataan niin varman päälle, ettei oteta sellaista riskiä, joka on tiedostamaton riski.” (H6)*

Lisäksi talousjohtajien kanssa keskusteltiin heidän suhtautumisestaan riskiin ja sen vaikutuksesta omaan toimintaan. Talousjohtajat uskoivat, että henkilökohtainen suhtautuminen riskiin vaikuttaa omaan toimintaan ja että talousjohtajissa on erilaisia riskinkantajia. Talousjohtajan tehtävänä on tuoda päätösvaihtoehtojen riskit esille, jotta päätöksentekijä ymmärtää ne.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteydessä ilmeni myös yrityksen ja sen toimintaympäristön vaikutus omaan toimintaan, sillä aina henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ei koettu olevan merkitystä, jos toimitaan tietynlaisessa organisaatiossa ja toimintaympäristössä. Isoissa kansainvälisissä pörssi-yhtiöissä ohjeistus muun muassa tuloksensuunnitteluun (esimerkiksi siirtohinnoitteluun tai muihin sisäisiin käytäntöihin) tulee konsernitason ja maaorganisaation talousjohtaja toteuttaa yhtiön toimintatapaa vaille vaikutusvaltaa. Isommissa yhtiöissä tehtäväkenttä saattaa myös olla kapeampi verrattuna pienempään yhtiöön. Toimintaympäristöllä on vaikutusta siihen, kuinka paljon talousjohtajalla on vaikutusvaltaa ja kuinka itsenäisesti hän päätöksiä tekee. Pienemmissä yhtiöissä talousjohtajan toimintaan vaikuttaa osaltaan myös se, että läheinen yhteys omistajiin lisää päätöksenteon varovaisuutta. Lisäksi mainittiin yleisen taloussuhdanteen vaikutus järjestelyihin, sillä suhtautuminen riskiin saattaa vaihdella vallitsevien suhdanteiden ja niiden pohjalta asetettujen kasvutavoitteiden mukaan. Toisaalta toimintaympäristön vaikutus omaan harkintaan koettiin siten, että muiden henkilöiden toimintatapojen poiketessa talousjohtajan arvomaailmasta saattaa talousjohtaja kokea painostusta tietynlaiseen toimintaan. Vaikka haastatellut talousjohtajat korostivat omien toimintaperiaatteiden säilyttämistä, nähtiin kuitenkin mahdollisena, että toimitusjohtajan toimintatavat sekä hallituksen asettamat tavoitteet saattaisivat vaikuttaa talousjohtajan harkinnankäytön aggressiivisuuteen.

#### 4.4.2 *Henkilökohtaiset kannustimet*

Seuraava teema, josta talousjohtajien kanssa keskusteltiin, oli heidän henkilökohtaiset kannustimensa järjestellä tulosta. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää, onko talousjohtajilla tuloksenjärjestelyyn henkilökohtaisia kannustimia ja ohjaavatko ne mahdollisesti heidän harkintaansa tuloksenjärjestelyssä. Ensimmäiseksi talousjohtajien kanssa keskusteltiin siitä, ohjaako tulosperusteinen palkitseminen heidän toimintaansa järjestelyissä. Kaikki talousjohtajat totesivat, että vaikka oma palkitseminen saattaa olla tulokseen sidottu, ei palkitseminen ole ohjaavana tekijänä tuloksenjärjestelyn päätöksenteossa. Haastatellut talousjohtajat kertoivat aina ajavansa yrityksen etua. Samalla he kuitenkin tunnistivat, että toiset talousjohtajat saattavat olla aggressiivisempia kuin toiset yritysten kaikin keinoin täyttämään tulostavoitteet saadakseen henkilökohtaiset palkkionsa. Siksi palkitsemisen mittareiden asettaminen tulee yrityksissä harkita tarkkaan. Osa talousjohtajista totesi, että taloudellinen kannustin on monissa tapauksissa tehokas, mutta henkilökohtaiset taloudelliset motiivit eivät saa ohjata talousjohtajaa toimimaan yrityksen edun vastaisesti. Eräs talousjohtaja totesi, että talousjohtajan toimintaa ohjaa sisäsyntyinen motivaatio, jolloin taloudellisilla kannustimilla ei koeta olevan merkitystä. Muutamat talousjohtajat mainitsivat myös, että talousjohtajalla saattaa olla henkilökohtaisia tavoitteita, esimerkiksi jonkin järjestelmäprojektin läpivieminen, josta palkitaan. Taloudellisen kannustimen ajateltiin kuitenkin motivoivan enemmän organisaation muissa toiminnoissa, esimerkiksi myynnissä, koska talousosaston tarkoitus ei ole tuottaa yritykselle tulosta. Seuraavissa haastatteluotteissa näkyy talousjohtajien kielteinen suhtautuminen taloudellisten kannustimien ohjaavuuteen:

*”No varmaan ihan henkilöstä riippuen --. En ikinä tekisi sitä itse, että se on siis todella lyhyt tie ja sitten se voi olla sinun urasi loppu, että sellaista olet tehnyt. Se on kyllä hurja juttu, jos ylin johto lähtee järjestelemään tulosta sen takia, että omat bonukset tulisivat kotiin.” (H1)*

*”Niin siis totta kai ne ohjaavat. Mutta jälleen kerran se, että olisinko mukana sellaisessa, että lähtisin niillä perusteilla tekemään näitä tulokseen vaikuttavia järjestelyjä, ilman että siinä on ihan kestävä periaatteet, niin en lähtisi. Mutta varmasti ne ohjaavat niitä, joille se esimerkiksi kivan suuruinen bonus on tärkeä juttu tai liian mieluisa.” (H6)*

*”Minulla on aina ollut se yrityksen etu, missä minä olen ollut töissä, niin olen ajatellut sitä kokonaisuutta, että se on mennyt sen oman edun tavoittelun yli.” (H8)*

Talousohjohtajien kanssa keskusteltiin myös siitä, luoko tulostavoitteiden saavuttaminen kannustimen järjestellä tulosta, jotta talousohjohtaja säilyttäisi oman maineensa ja arvostuksensa. Talousohjohtajat olivat sitä mieltä, että tulos ja yrityksen menestyminen on koko organisaation yhteinen asia. Suurin osa talousohjohtajista ei pitänyt tavoitteiden saavuttamista omana arvostus- tai mainekysymyksenä, mikä kannustaisi järjestelemään tulosta. Eräs talousohjohtaja huomautti kuitenkin, että pitkän uran tehneelle, johtoryhmätyöskentelyssä mukana olevalle talousohjohtajalle ei ole meriitti, jos yritys menestyy huonosti. Kaikki tiedostivat, että yrityksen menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa osaltaan vaihtelevat taloudelliset suhdanteet ja siksi myös tavoitteet saavutetaan vaihtelevasti vuodesta toiseen. Vaikka jotkut talousohjohtajista pitivät tulostavoitteiden täyttämistä jonkin verran talousohjohtajan, ja koko yritysjohdon, arvostus- ja mainekysymyksenä, heidän eivät sen perusteella olleet valmiita tekemään tulokseen vaikuttavia järjestelyjä yrityksen edun vastaisesti. Eräs talousohjohtaja kuvaili, että tulostavoitteiden täyttämässä annetaan tietyllä tavalla henkilökohtaiset kasvot, joten oma arvostus ja maine voivat siltä osin vaikuttaa toimintaan yksilöstä riippuen. Vaikka pettymysten tuottamista ja selittelyä pyritään välttämään, painottivat talousohjohtajat, että tulostenjärjestely tulee aina tehdä pitkäjänteisesti ja kestävin perustein.

#### 4.4.3 *Paine*

Seuraava teema, josta talousohjohtajien kanssa keskusteltiin, oli tulostenjärjestelyyn liittyvän paineen kokeminen. Talousohjohtajat kertoivat, olivatko kokeneet painetta tai painostusta järjestellä tulosta uransa aikana ja mitkä syyt painetta voisivat aiheuttaa. Talousohjohtajat totesivat, kuten seuraava lainaus todentaa, että ratkaisujen etsiminen on osa talousohjohtajan asemaa, eikä sitä koettu paineeksi tai painostukseksi:

*”En ole kokenut sitä paineena. Minulle on esitetty kyllä toivomuksia, että voisiko vaikuttaa ylös- taikka alaspäin. Mutta sitten olen selvittänyt, mitä on ollut selvitettävissä taikka tehtävissä ja tehnyt siitä ehdotuksen taikka sanonut, että ei ole mitään lainmukaista metodia, jolla voitaisiin vaikuttaa.” (H8)*

Haastatellut talousohjohtajat eivät kokeneet painetta järjestellä tulosta yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Haastattelujen perusteella talousohjohtajat uskoivat, että paine on sen sijaan tuloksesta vastuussa olevalla toimitusjohtajalla, joka joutuu selittämään lukuja taloudellisen tiedon käyttäjille. Lisäksi he uskoivat paineen olevan yrityksen operatiivisella puolella, jossa tulos varsinaisesti tehdään. Talousohjohtajat kertoivat osallistuvansa keskusteluun tuloksesta pitkin vuotta niin operatiivisen johdon kuin hallituksen ja tilintarkastajienkin kanssa, mutta mahdollisesta tulospainesta huolimatta talousohjohtajat

haluavat huolehtia raportoinnin totuudenmukaisuudesta. Talousjohtajat eivät halua johdattaa sidosryhmiä harhaan taloudellisessa raportoinnissa, vaikka tulostavoitteita ei saavutettaisi. Talousjohtajien mukaan tavoitteiden alittaminen pitää kertoa totuudenmukaisesti niin organisaation sisällä kuin ulkoisissa raporteissa ja pyrkiä liiketoiminnallisesti parantamaan tulosta, ei keinotekoisella tuloksenjärjestelyllä. Tällöin talousjohtajan keinona on esimerkiksi antaa vaihtoehtoja hinnoitteluun, kustannusrakenteeseen tai myynnin tehostamiseen.

Talousjohtajien kanssa keskusteltiin tulostavoitteiden asettaman paineen lisäksi toimitusjohtajalta tulevasta paineesta tuloksenjärjestelyyn. Monet talousjohtajat tiedostivat, että juuri toimitusjohtaja voisi olla se, joka painostaisi talousjohtajaa toimimaan yrityksen edun vastaisesti. Enemmistö haastatelluista talousjohtajista kuitenkin kertoi, ettei ole kohdannut uransa varrella painostusta tuloksenjärjestelyyn. Enemmistö talousjohtajista ei olisi valmis ottamaan painetta vastaan, kuten myös seuraavasta kommentista ilmenee:

*”En minä sano, että painetta. Se on niin kun reaalin tilanne sitten, että jos yrityksellä menee huonosti, niin silloin on pakko käyttää kaikki keinot, mutta ei minua ole kukaan ikinä pyytänyt tekemään mitään lainvastaista. Ei, ei, ei, se on kohtuutonta. -- Eikä normaali ihminen voi sitä toiselta vaatia.” (H5)*

Vaikka talousjohtajat eivät olleet juurikaan kokeneet painostusta tuloksenjärjestelyyn, he pitivät velvollisuutenaan huolehtia tehtyjen ratkaisujen ja raportoinnin oikeellisuudesta, kuten aiemminkin todetaan. Useimmiten päätökset tehdään yhteisymmärryksessä ja mahdolliset erimielisyydet saadaan sovittua. Talousjohtajat painottivat sitä, että talousjohtajan täytyy pystyä hyväksymään kaikki tulokseen vaikuttavat ratkaisut. Talousjohtajat mainitsivat myös eroamismahdollisuutensa, jos yrityksessä oltaisiin tekemässä tarkoituksellisesti vilpillistä tuloksenjärjestelyä. Seuraava kommentti ilmentää koo-  
tusti paineen yhteydessä mainittuja seikkoja:

*”Ei ole koskaan sanottu, että nyt vain mietit, miten saat tämän paljon paremmaksi kuin tämä todellisuudessa on. -- Se olisi aika paljon omien arvojen vastaista, en tiedä mitä tekisin. Sitten pitäisi miettiä, onko se sellainen työ, mitä haluaa tehdä. -- Sillä tavalla olen onnekkaasti samanhenkisten ihmisten kanssa ollut töissä, ettei ole tarvinnut sellaisiin ristiriitatilanteisiin lähteä.” (H2)*

Kuten myös edellä esitellyssä kommentissa todetaan, talousjohtajien mukaan paineeseen vaikuttaa lisäksi toimitusjohtajan persoona sekä suhtautuminen taloudellisiin asioihin. Enemmistö talousjohtajista kertoi, että eteen tulleet ristiriitatilanteet ovat harvassa, mutta siihen koettiin vaikuttavan muun muassa toimitusjohtajan samanhenkisyys talous-

johtajan kanssa. Eräs talousjohtaja kertoi esimerkin, että hyvin talousorientoitunut ja talousasioihin perehtynyt toimitusjohtaja suhtautuu tuloksenjärjestelyyn melko eri tavalla kuin talousasioihin perehtymätön ja hieman opportunistinen toimitusjohtaja. Toisaalta muutamat talousjohtajat totesivat, että painostus vilpilliseen tuloksenjärjestelyyn on johtunut toimitusjohtajan tietämättömyydestä tai väärinymmärryksestä, ei hänen tahallista tarkoituksesta tehdä kyseenalaisia ratkaisuja.

#### 4.4.4 *Oma eettinen ajatusmaailma*

Teemahaastatteluissa keskusteltiin edellä käsiteltyjen tekijöiden lisäksi myös tuloksenjärjestelyn eettisyydestä sekä talousjohtajan oman eettisen ajatusmaailman vaikutuksesta tulokseen liittyvään päätöksentekoon ja harkintaan. Talousjohtajien mukaan tuloksenjärjestelyssä on eettisiä piirteitä ja sitä voidaan pitää eettisenä kysymyksenä. Koska tuloksenjärjestelyssä on kyse johdon harkinnasta, on eettisyyden pohdinta siten myös tarkoituksenmukaista. Johdon harkintaan perustuvissa ratkaisuissa on syytä pohtia, onko taloudellista tietoa vääristely olennaisesti vai onko harkintaa käytetty tarkastelun kestäville perusteilla. Yrityksen sisällä kaikki ovat yleensä tietoisia tehdyistä kyseenalaisista ratkaisuista tuloksenjärjestelyyn liittyen. Koska yritysten tulokset luonnollisesti vaihtelevat vuodesta toiseen, on ulkopuolisen kuitenkin hyvin vaikea arvioida johdon intressejä järjestelyjen takana. Yleisesti tuloksenjärjestely koettiin epäeettisenä toimintana silloin, kun tulosta pyritään keinotekoisesti parantamaan ja antamaan siten todellisuutta parempi kuva yhtiön tilanteesta. Haastatteluissa tuli monissa yhteyksissä esille, että jokainen talousjohtaja joutuu miettimään, missä kulkee oma hyväksyttävyyden raja.

Talousjohtajat antoivat muutamia käytännön esimerkkejä, joissa toimien eettisyyttä saattaa joutua punnitsemaan. Eräs talousjohtaja käytti esimerkkinä varauksia, joihin liittyen voidaan miettiä, onko eettisesti oikein omistajaa kohtaan tehdä tulokseen liiallisia varautumia perusteettomasti. Yritykselle kertyy vuosien kuluessa tietoa erilaisten joustokohtien, kuten varausten, tasosta ja talousjohtajan mukaan näitä tasoja voidaan kulloinkin harkita, jos perustelut tulevat liiketoiminnasta ja siten päätöksentekoa ohjaa todellisuus. Silloin toimitaan eettisesti oikein. Toinen talousjohtaja antoi esimerkin siitä, ettei ole eettisesti oikein paisutella yrityksen tulosta esimerkiksi tulevan listautumisen vuoksi. Kolmas talousjohtaja yhdisti esimerkissään epäeettisyyden varaston arvostamiseen kertoen, että varaston todellista arvoa mietittäessä saatetaan joutua pohtimaan asiaa eettisestä näkökulmasta, jos varasto on epäkuranttia ja vanhaa. Tuloksenjärjestelyn eettisyys ilmeni erään talousjohtajan esimerkissä tulosperusteisessa palkitsemisessa. Monissa yrityksissä on operatiivinen tulos ja se, mitä näytetään ulospäin ja juuri ulospäin näytettävään tulokseen saatetaan kohdistaa erityisjärjestelyjä, jotka liittyvät ainoastaan palkitsemisen perusteeseen.

Talousjohtajat tunnustivat myös oman ammattietiikkansa rajoittavan vilpillistä tuloksenjärjestelyä. Jokainen talousjohtaja koki toimivansa omien eettisten periaatteidensa mukaan ja oma eettinen ajatusmaailma ohjaa tekemään hyväksyttäviä ja lainmukaisia valintoja. Talousjohtajat korostivat kaikkien sidosryhmien tärkeyttä yritykselle ja siksi toiminnan pitää olla avointa ja eettistä kaikille sidosryhmille. Eräs talousjohtaja esitti eettisyyden yhteydessä talousjohtajan mahdollisuuden eroamiseen, kuten todettiin myös talousjohtajan aseman sekä koetun paineen yhteydessä. Lisäksi kommentista ilmenee oman etiikan ohjaava vaikutus toimintaan:

*”Sittenhän siinä voi viime kädessä laittaa lapun tiskiinkin ja lähteä ovesta ulos, jos niin on, että nyt oikeasti näen, että tämä on olennaisesti väärin ja nyt tulos, joka tästä lähtisi vaikka julkisuuteen tai rahoittajalle tai omistajalle, että tätä on niin paljon manipuloitu, etten voi seistä tämän takana. Niin sitten viime kädessä on aika isotkin seuraukset. Kyllä siinä joutuu melkein nostamaan kädet pystyyn kuin se, että lähtisi puhumaan sellaista asiaa. Tosi vaikeita tilanteita ja kukin varmaan arvioi omalla kohdallaan, miten paljon on itse valmis kantamaan riskiä ja mikä on se oma eettinen kynnyks. Erilaisia ihmisiä on siinä mielessä.” (H1)*

Haastatelluista talousjohtajista harva kertoi kohdanneensa uransa aikana merkittäviä eettisiä ongelmia, joissa olisi tarvinnut punnita omaa moraaliaan, tehdä oman ajatusmaailman vastaisia ratkaisuja tai rikkoa lainsäädäntöä. Monet totesivat yhtiöiden toimivan rehellisesti ja että tilintarkastajatkin pitävät huolen siitä, ettei yritysjohto tee väärinkäytöksiä. Ne talousjohtajista, jotka olivat kohdanneet jonkinasteisia eettisiä ongelmia, sanoivat niiden johtuneen yrityksen sisäisistä vaatimuksista ja perustuneen useimmiten väärinkäsityksiin. Eräs talousjohtaja totesikin, ettei vaatimusten esittäminen tee ihmisestä epäeettistä, kunhan esittäjä on valmis perustelut kuultuaan hyväksymään sen, ettei tulosta järjestellä lainvastaisesti tai tehdä kyseenalaisia järjestelyjä.

#### **4.4.5 Sukupuoli**

Talousjohtajille toteutetuissa haastatteluissa keskusteltiin vielä siitä, koetaanko sukupuolen ohjaavan talousjohtajan päätöksentekoa ja rohkeutta käyttää harkintaa tuloksenjärjestelyssä. Haastatteluissa talousjohtajilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat väittämästä, jossa naisia voidaan talousjohtajina pitää varovaisempina tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa, kun taas miehet ottavat enemmän riskejä ja tekevät aggressiivisempia valintoja tuloksenjärjestelyssä. Talousjohtajat olivat sitä mieltä, että kyseessä on tyypillinen stereotypia, jota ei voitu omaan kokemukseen peilaten vahvistaa. Kaikki talousjohtajat totesivat, että yleisesti naiset toimivat talousjohtajina aivan samoin kuin

miehet, ja niin voidaan ajatella myös tuloksenjärjestelyn yhteydessä. Haastatelluilla talousjohtajilla oli kokemusta naistalousjohtajista sekä kollegoina että esimiehinä ja he totesivat, että myös naiset ovat riskinottajia, tekevät rohkeita päätöksiä ja ovat vahvoja persoonia. Keskusteluissa tuli myös esille se, että naisten osuus talousjohtajina on ollut kasvussa.

Koska sukupuolen ei koettu olevan harkintaa ohjaava tekijä tuloksenjärjestelyssä, talousjohtajat ehdottivat muita päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Useimmiten ohjaavana tekijänä mainittiin talousjohtajan persoona. Sen koettiin vaikuttavan sukupuolta enemmän, koska päätöksiä tekevät yksilöt, organisaatiot ovat erilaisia ja tuloksenjärjestelystä päättävä johto koostuu usein vain muutamista henkilöistä, jolloin yksilöiden persoonien merkitys korostuu. Yksilöiden merkitys sukupuolen sijaan todettiin esimerkiksi seuraavasti:

*”Ei voi näin sanoa. Olen yleisesti tuossa kohtaa sitä mieltä, että tuon sukupuolen nostaminen tällä alueella niin on väärä kysymys. Kyllä se on enemmänkin, siellä on yksilöitä, jotka tekevät päätöksiä ja tekee näitä hommia. Enemmänkin nostaisin tuossa sukupuolen sijasta esimerkiksi ikä, tekevätkö nuoret johtajat eri tavalla kuin vanhemmat. Varmasti vanhemmat on hiukan varovaisempia kuin nuoremmat. Ainakin kun muistelee omaa nuoruuttansa tuolla.” (H5)*

Sukupuolen sijaan mainittiin useasti myös edellä mainittu talousjohtajan ikä, sillä talousjohtajat uskoivat, että vanhemmat talousjohtajat olisivat ratkaisuisaan nuorempia varovaisempia. Päätöksentekoon kerrottiin vaikuttavan myös talousjohtajan oma osaaminen. Jos esimerkiksi talousjohtajan oma osaaminen ei ole riittävällä tasolla, hän saattaa helpommin sortua tekemään kyseenalaisia tai jopa lainvastaisia ratkaisuja, vaikka toiminta ei olisikaan tarkoituksellista. Yhtenä tekijänä mainittiin myös oma toimenkuva, joka riippuu yrityksen toimintaympäristöstä ja määrittelee päätöksentekoa. Talousjohtajat mainitsivat myös talousjohtajasta riippumattomia seikkoja, kuten yrityksen taloudellisen tilanteen ja tavoitteet, joiden uskottiin vaikuttavan jossain määrin talousjohtajan päätöksentekoon ja valintoihin huomioiden kuitenkin tuloksen realistisuuden ja johdonmukaisuuden.

## 4.5 Talousjohtajien käsitykset tuloksenjärjestelystä

### 4.5.1 Mitä tuloksenjärjestely on

Edellä esitetyn mukaisesti talousjohtajilta selvitettiin heidän näkemyksiään omasta roolistaan tuloksenjärjestelyssä sekä tekijöistä, joiden mahdollisesti koetaan ohjaavan omaa harkinnankäyttöä tuloksenjärjestelyä tehtäessä. Tämän varsinaisesti talousjohtajiin keskittyvän laajemman teeman lisäksi talousjohtajilta haluttiin selvittää heidän käsityksiään yleisesti tuloksenjärjestelystä sekä sen keinoista ja motiiveista. Näiden teemojen pohjalta analysoituja tutkimustuloksia esitellään seuraavaksi. Haastatteluilla haluttiin selvittää ensin, mitä kukin talousjohtaja pitää tuloksenjärjestelynä ja miten se heidän mielestään voidaan määritellä. Käsitteestä kertoo varmasti jotain se, etteivät monetkaan haastatteluista talousjohtajista osanneet suoraan määritellä tuloksenjärjestelyä vaan kuvailivat ilmiötä usein toteuttamisen keinojen avulla. Haastatteluaineistosta välittyy käsitteen laajuus ja monitulkintaisuus sekä se, että talousjohtajien suhtautuminen tuloksenjärjestelyyn vaikuttaa käsitteen määrittelyyn. Näitä seikkoja esitellään seuraavissa kappaleissa.

Talousjohtajat erottivat käsitteeseen liittyen selvästi hyväksyttävän, lainmukaisesti tehdyn tuloksen muokkauksen sekä lainvastaisen, petollisessa mielessä tehdyn tuloksen manipuloinnin. Suhtautuminen siihen, mitä kukin talousjohtaja piti tuloksenjärjestelynä, puolestaan vaihteli. Suoieammin suhtautuvat talousjohtajat pitivät tuloksenjärjestelynä lain suomien joustavuuksien hyödyntämistä. Toisaalta taas suoieammin tuloksenjärjestelyyn suhtautuvat kertoivat, että tuloksenjärjestelynä voidaan pitää kirjanpitolain mukaista tuottojen ja kulujen jaksottamista oikealle kaudelle. Harkinnan mahdollisuudet käydään läpi, mutta talousjohtajat korostivat, että harkintaa ohjaa todellisuus ja johdonmukaisuus. Siten tuloksenjärjestely koettiin vastuulliseksi ja lainmukaiseksi toiminnaksi, jolla voidaan parantaa taloudellisen raportoinnin informaatioastetta. Haastatteluista on tulkittavissa, että tuloksenjärjestelyn niin sanottuna kepeimpänä muotona pidettiin verosuunnittelua. Talousjohtajien mukaan verosuunnittelua tekee lähes jokainen yksityinen osakeyhtiö muokkaamalla yritysrakenteitaan mahdollisimman verotehokkaaksi. Seuraavassa esitellään eräs näkemys tuloksenjärjestelystä:

*”Tuloksenjärjestely on ehkä niin kuin sellaista, pyritään saamaan tilikauden tuotot ja kustannukset järjestykseen, että täytetään lakisääteiset velvollisuudet. Siinä on se kokonaisuus ja sitten siinä on tiettyjä osaluueita, joita voidaan jotakin muokata, jotakin ei voida muokata.” (H8)*

Kriittisemmin suhtautuvat talousjohtajat puolestaan mielsivät tuloksenjärjestelyn jossain määrin negatiiviseksi ja lyhytnäköiseksi toiminnaksi nähden sen tarkoituksenmukaisena keinotteluna. Silloin yrityksessä esimerkiksi sovelletaan liikaa laskentaperiaat-



teita tilanteen mukaan, jolloin jatkuvuuden periaate vaarantuu. Kriittisemmin suhtautuvat talousjohtajat vierastivat ajatusta siitä, että tulosta pitäisi jollakin tavalla järjestellä. He uskoivat, että keskittymällä yrityksen operatiiviseen toimintaan saadaan tulos, jota ei tarvitse keinotekoisesti järjestellä. Kriittisemminkin suhtautuvat talousjohtajat myönsivät, että lainsäädäntö sallii harkinnanvaraisuuksia tietyissä rajoissa. Siitä huolimatta lainmukainen liikkumavara tuloksen muokkaamisessa nähtiin olevan vähäinen ja toimia tehdessä tulee ottaa huomioon myös muu lainsäädäntö kuin pelkästään kirjanpidollinen lainsäädäntö. Seuraavassa toinen näkemys tuloksenjärjestelystä:

*”Sellainen, että pitäisi päästä keinolla millä hyvänsä johonkin, ja kun se ei tapahdu sillä tulosjärjestelyllä. Vaan sillä, että se menestys tulee siitä, että tehdään pidemmällä aikavälillä asiat oikein. Että se ei olisi tällainen kikkailu.” (H3)*

Useimmat talousjohtajista määrittelivät tuloksenjärjestelyn lainmukaisen ja lainvastaisen toiminnan avulla, mutta eräs talousjohtaja kuvaili tuloksenjärjestelyä myös tietynlaisena harmaana alueena, kuten seuraavasta selviää:

*”Silloin talousjohtajalla on käytettävissä ne konstit, mitä regulaation puitteissa on olemassa. Ja minun mielestäni silloin se on ihan ok, ja pitääkin käyttää yhtiön hyväksi niitä käytössä olevia instrumentteja. Se kuinka paljon niitä on, niin se on eri asia. Jos ei niitä ole tarpeeksi, niin tietysti sitten tullaan ehkä sellaiselle pienelle harmaalle alueelle, missä on sitten se negatiivinen puoli. Ja ne on yleensä niitä sellaisia asioita, jos esimerkiksi puhutaan vaikka johdon arviosta tai näkemyksestä. -- Ja niissä sitten tullaan ehkä siihen, ettei ole sitä yhtä absoluuttista totuutta ja niissä sitten joudutaan punnitsemaan niitä asioita. -- Jos sinä siinä tuloksenjärjestelyssä alat ahmia hirveitä riskejä, niin joku niistä yleensä aina laukeaa.” (H1)*

Talousjohtajat puolestaan tunnistivat sen, että toimittaessa lainvastaisesti, ei voida puhua enää tuloksenjärjestelystä, vaan petollisesta manipuloinnista, johon liittyy rikos. Silloin tulosta järjestellään tarkoituksellisesti, jotta saadaan vääristeltyä yrityksen todellista suorituskykyä ja taloudellista tilannetta, esimerkiksi arvostamalla taseeseen jotakin, joka ei perustu todellisuuteen.

Vaikka suhtautuminen tuloksenjärjestelyyn vaihteli talousjohtajien välillä, talousjohtajat painottivat kuitenkin sitä, ettei tulosta järjesteltäessä voida vuosittain muuttaa yrityksen käyttämiä laskentaperiaatteita, vaan valintojen tulee olla pitkäjänteisiä. Talousjohtajien mukaan valinnat tulee aina tehdä liiketoimintalähtöisesti perustellen ja siten valitaan sellaiset periaatteet, jotka pitkällä aikavälillä sopivat parhaiten yritykselle. Valittua linjaa noudatetaan vuodesta toiseen, jotta taloudellisen tiedon vertailtavuus säilyy,

suorituskykyä pystytään analysoimaan ja raportointi on johdonmukaista. Ennen kaikkea talousjohtajien mukaan laskentaperiaatevalintojen on tuettava raportoinnin oikeellisuutta. Laskentaperiaatteiden sopivuutta voidaan harkita silloin, jos yrityksen toimintaan tulee muutoksia tai kun jokin laskentaperiaatteisiin liittyvä valinta tulee harkittavaksi ensimmäisen kerran. Joskus muutos voi olla pakotettukin, jos yritys siirtyy kotimaisesta kirjanpitolainsäädännöstä kansainvälisiin IFRS-standardeihin.

Tuloksenjärjestelyn määritelmän laajuus tuli esille haastatteluissa siten, että osa piti liiketoiminnan kautta tehtäviä järjestelyjä tuloksenjärjestelynä, osa taas ei. Osa talousjohtajista piti tuloksenjärjestelynä esimerkiksi sitä, että yritys toimii kustannustehokkaasti karsien turhia kuluja ja myyden tuotteet kannattavasti. Tällaisessa toiminnan optimoinnissa päätöksiä ei kuitenkaan ensisijaisesti ohjaa se, miltä yrityksen tulos tulee näyttämään, vaan enemmänkin se, että toiminta on tehokasta ja kannattavaa, minkä seurauksena vaikutus näkyy lopulta myös tuloksessa. Osa talousjohtajista taas koki, että tuloksenjärjestely on tietynlaista kikkailua ja että liiketoimintalähtöisesti tulokseen vaikuttaminen ei ole tuloksenjärjestelyä. Nämä talousjohtajat kokivat normaaliksi tilanteeksi esimerkiksi sen, että yrityksen menestyessä huonosti sen on käytettävä kaikki keinot välttääkseen konkurssin, elvyttääkseen toimintansa ja taatakseen rahoituksensa. Tällaista toimintaa ei koettu tarkoitukselliseksi tuloksenjärjestelyksi.

Talousjohtajien kanssa keskusteltiin myös siitä, minkä he näkivät tuloksenjärjestelyn lähtökohdana. Monet talousjohtajat totesivat tuloksenjärjestelyn lähtökohdan riippuvan siitä, mikä kulloinkin on tuloksenjärjestelyn tarve ja tavoite. Siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi omistajien ja hallituksen tahtotila tai tulostavoitteet. Talousjohtajat painottivat kuitenkin, että yksittäisistä tarpeista ja tavoitteista huolimatta taloudellisen raportoinnin tulee olla oikein ja läpinäkyvästi laadittu lainsäädäntö huomioiden. Talousjohtajat uskoivat, että suurin osa tehdystä tuloksenjärjestelystä pyrkii kasvattamaan raportoinnin oikeellisuutta ja informatiivisuutta tiedon käyttäjille. Toisaalta talousjohtajat totesivat myös, että varmasti osa yrityksistä pyrkii tuloksenjärjestelyn keinoin antamaan paremman kuvan tilanteestaan kuin se todellisuudessa on.

Tuloksenjärjestelyn käsitteen ja lähtökohdan yhteydessä talousjohtajien kommentoissa toistui jälleen yrityksen toimintaympäristön merkitys. Monet talousjohtajista totesivat, että listaamattomissa yhtiöissä tuloksenjärjestely voi käsitteenä olla vieras, koska niissä varsinainen tuloksenjärjestely ei usein ole tarpeellista. Sen sijaan listayhtiöissä tilanne on toinen, koska tuloksella ja ulospäin raportoitavalla taloudellisella tiedolla on selvästi suurempi merkitys yhtiölle, esimerkiksi osingonjaossa tai pörssikurssin kehityksessä. Talousjohtajien mukaan listatuissa yhtiöissä mietitään hyvinkin paljon enemmän sitä, miltä raportoitava tulos tulee näyttämään ja onko se johdonmukainen.

#### 4.5.2 Tuloksenjärjestelyn toteuttamisen keinot

Talousjohtajilta haluttiin tuloksenjärjestelyn käsitteen lisäksi selvittää, miten yrityksissä voidaan heidän mukaan tulosta järjestellä. Ennen kuin tuloksissa käsitellään keinoja tarkemmin, on todettava, että talousjohtajien mukaan yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon sillä on ylipäättään erilaisia tuloksenjärjestelyn keinoja käytettävissään. Esimerkiksi kansainvälisellä konserniyhtiöllä todettiin olevan laajempi kirjo keinoja käytettävissään kuin pelkästään kotimaassa toimivalla yrityksellä. Lisäksi yrityksen toimialan koettiin hieman vaikuttavan keinoihin, sillä esimerkiksi teollisuudessa toiminnan luonne mahdollistaa enemmän harkinnanvaraisuuksia kuin esimerkiksi henkilöstöön painottuvassa yritystoiminnassa. Lisäksi mainittiin, että esimerkiksi projektiluontoisessa liiketoiminnassa tulosta kertyy eri tavalla kuin muunlaisessa liiketoiminnassa, mikä vaikuttaa tuloksensuunnitteluun.

Talousjohtajat toivat selvästi haastatteluissa esille tuloksenjärjestelyn toteuttamisen laskentaperiaatevalinnoilla. Osa sovellettavista periaatteista tulee suoraan lainsäädännöstä, mutta laskentatoimen nähtiin sisältävän myös paljon sellaisia kohtia, joissa yritys itse valitsee käyttämänsä periaatteet erilaisista lainsäädännön mahdollistamista laskentaperiaatteista. Jälleen keskusteltaessa tuloksenjärjestelyn toteuttamisen keinoista talousjohtajien puheesta ilmenivät suhtautumiserot harkinnankäyttöön. Osa talousjohtajista totesi, että periaatteiden arviointi saattaa joskus olla tapauskohtaistakin ja harkinnanvara koettiin olevan jokaisessa tase-erässä siitä huolimatta, että valittuja laskentaperiaatteita tulee noudattaa vuodesta toiseen. Osa taas totesi, että juuri laskentaperiaatteiden jatkuvan noudattamisen vuoksi järjestelymahdollisuuksia on vähän ja etenkin niiden vaikutus tulokseen on vähäinen. Kuitenkin kaikkien talousjohtajien mukaan laskentaperiaatteiden valinta perustuu yrityksen omaan näkemykseen omasta liiketoiminnastaan ja valinnoilla pystytään vaikuttamaan näytettävään tulokseen enemmän tai vähemmän.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että talousjohtajat tunnistivat suhteellisen paljon erilaisia keinoja vaikuttaa tulokseen. Suurin osa mainituista tuloksenjärjestelyn keinoista oli laskentaperiaatteisiin liittyviä valintoja, eivätkä talousjohtajat tunnistaneet juurikaan reaali prosessien kautta tehtävän tuloksenjärjestelyn mahdollisuutta. Seuraavassa taulukossa 2 esitellään kootusti talousjohtajien mainitsemia keinoja, joiden avulla tuloksenjärjestelyä voidaan toteuttaa.

Taulukko 2 Tuloksenjärjestelyn keinot talousjohtajien mukaan

<b>Laskentaperiaatteisiin liittyvät valinnat</b>
Varaston arvostaminen: Etenkin tuotannollisissa yrityksissä. Myös tuntihinnan ja komponenttien arvostusperusteet. Epäkuranttiuslaskenta. Tuloksellisena vuotena voidaan alaskirjata, huomioitava looginen suuruusluokka ja liiketoiminnan muutosten ilmeneminen.
Käyttöomaisuuden arvostaminen: Esimerkiksi vanhojen käyttämättömien kiinteistöjen arvostaminen, onko todellinen vai alaskirjataanko tulosvaikutteisesti.
Liikearvon arvostaminen: Liikearvon testaus (arvonlennustestausta voidaan tehdä taseen muillekin omaisuuserille). Yritysten keskinäiset arvot taseessa. Huomioitava varovaisuuden periaate arvostuksessa, ellei liikearvoa poisteta.
Poistot: Poistoajat ja -ohjelmat eri omaisuuserille. Miten pitkiä poistoaikoja käytetään.
Osatuloutukset: Etenkin projektiorganisaatioissa. Tuloutusten määrittelemine ja arvostaminen. Harkinta tuloksen näyttämässä.
Tulosperusteisten palkkioiden kirjaaminen: Kirjataanko päättyvälle tilikaudelle vai vasta seuraavan kuluksi. Tehdäänkö varauksia palkkioille vai kirjataanko tilikauden viimeiselle kuukaudelle. Huomioitava johdonmukaisuus vuodesta toiseen.
Vuosialennusten kirjaaminen: Milloin toimittajilta saadut vuosialennukset ovat ns. todellisia, perustuvatko omiin laskelmiin vai viimeisteltyyn laskelmaan. Myös yrityksen itsensä antamat vuosialennukset asiakkailleen.
Keskeneräisten töiden kirjaaminen: Missä määrin jaksotusperusteena oleva työ on toteutunut, miten arvostetaan ja jaksotetaan tilikausien välillä.
Kulujen aktivointi: Tulosvaikutteisesti kuluna vai aktivointi taseeseen.
Varaukset: Erilaiset varaukset, millainen linja valitaan. Takuuvaraukset, epäkuranttiusvaraukset, varautuminen palkkioihin tai liiketoimintariskiin, projektiviennissä kertaluontoinen varovaisuuspoikkeama. Projektitoimintaan liittyen voidaan analysoida vastuut kuten takuuvastuut.
Konserniavustukset: Verosuunnittelua konserniavustusten avulla ennen tilikauden päättymistä. Siirretään tulosta konsernin sisällä tuottavammasta kotimaisesta yrityksestä vähemmän tuottavampaan kotimaiseen tytäryhtiöön verovaikutuksen tasaamiseksi. Verolainsäädännön joustavuuden hyödyntäminen. Huomioitava muu lainsäädäntö tilanteen mukaan.
Siirtohinnoittelu: Verosuunnittelua siirtohinnoittelun avulla. Siirretään tulosta konsernin sisällä kansainvälisessä toiminnassa. Huomioitava, että ulkomaisten yhtiöiden sisäisessä kaupassa ja rahoituksessa käytetään markkinahintaa.
Verohyödyt: Verolainsäädännön tarjoamat hyödyt kulloinkin, esimerkiksi verotukselliset poikkeussäännökset tietyissä poistoissa.
Raportointitavat: Raportoinnin toteutus, mitä lukuja esitetään ja miten. Miten yrityksen tulos ja taloudellinen tilanne kerrotaan. Rullaava seuranta ja ennusteet, joilla pystytään ennakoimaan tulevia tuloksenjärjestelyn toimenpiteitä oikean kuvan antamiseksi.
<b>Reaaliprosesseihin liittyvät valinnat</b>
Yritysrakenteen muokkaus: Optimoidaan kokonaisverovaikutus tasaten tulosta yhtiöiden välillä. Etenkin kansainvälisessä toiminnassa tai jos yksi isompi yksikkö ja pienempiä tytäryhtiöitä. Hyödyt muille kuin suuryrityksille vähäiset.
Hinnoittelu: Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan
Investoinnit: Harkitaan ensisijaisesti keskittymällä kannattavuuteen ja rahoitukseen, tulosvaikutus toissijaista.

Talousjohtajat tunnistivat selvästi enemmän laskentaperiaatteellisia keinoja vaikuttaa tulokseen verrattuna reaali prosessien kautta tehtävään tuloksenjärjestelyyn, kuten edellä esitetystä taulukosta ilmenee. Osa talousjohtajista kertoi, että joissakin yrityksissä voidaan miettiä esimerkiksi investointeja verotuksen poistojen kannalta tai jos poistoissa on hyödynnettävissä jokin verotuksellinen poikkeussäännös. Talousjohtajat painottivat kuitenkin sitä, että investoinnit toteutetaan operatiivisessa toiminnassa järkevästi ja kannattavasti, ei verohyötyjä tai tulosta ajatellen. Samaa näkökulmaa painotettiin myös muussa liiketoimien suunnittelussa. Reaaliprosesseista keskusteltaessa talousjohtajat eivät nähneet tulosta liiketoimintaa ohjaavana tekijänä tai että operatiivisessa toiminnassa ajateltaisiin vain ja ainoastaan lopullista yhtiön ulospäin raportoimaa tulosta. Enemmänkin haastatellut talousjohtajat korostivat sitä, että tekemällä asiat liiketoimintalähtöisesti tehokkaasti ja kaikin puolin oikein saadaan tulos, joka rehellisesti kertoo yrityksen todellisesta suorituskyvystä.

Reaaliprosessien kautta tehtävää tuloksenjärjestelyä ei ehkä tunnistettu sen takia, koska jo talousjohtajien kuvaama määritelmä oli vahvasti laskentaperiaatteisiin painotunut. Käsitteen laajuus ja monitulkintaisuus ilmeni talousjohtajien haastatteluissa, koska kaikki talousjohtajat korostivat liiketoimintalähtöisyyttä, jonka jälkeen saatua tulosta voidaan muokata enemmän tai vähemmän, riippuen talousjohtajan suhtautumisesta harjennankäyttöön, mutta liiketoimintalähtöisyyden ei koettu olevan tuloksenjärjestelyä. Tätä taustaa vasten talousjohtajat eivät myöskään tunnistanee liiketoiminnan kautta tehtyjä tuloksenjärjestelyn keinoja, koska hyvin hoidetun liiketoiminnan vaikutusta tulokseen ei yleisesti pidetty tuloksenjärjestelynä.

Haastatellut talousjohtajat kuvailivat runsaasti keskusteluissa tuloksenjärjestelyn toteuttamista erilaisten arvostus- ja jaksotuspäätösten avulla, kuten edellä esitellystä taulukostakin ilmenee. Seuraava kommentti kuvaa talousjohtajien näkemyksiä taseen merkityksestä tuloksenjärjestelyn toteuttamisessa:

*”Sitten tietysti tuloksenjärjestelyeränä, niin kaikki nämä meidän tase-erät, niiden miettiminen, että mikä niiden arvostus on. -- Ja tuloshan meillä edelleenkin ohjaa, niin IFRS puolella se on tase, joka ohjaa. Varmaan sitä kohti ollaan menossa. Ja taseen ymmärtäminen on aika olennaista ja sieltähän pulppuaa sinne tuloksenjärjestelyyn paljon elementtejä. -- Taseella pesii sellaisia eriä, joita on tärkeää käydä tilinpäätöksen yhteydessä läpi ja nehan on osittain myös sitä tuloksenjärjestelyä. Että siellä on ikään kuin varasto piilossa olevia eriä --. Mutta sitten miettii sitä petosmielessä, niin se on kuitenkin niin lyhyt tie, että jos olet talouden ammattilainen, niin kyllä sinulla pitäisi olla siellä selkärangassa se true and fair view, että sellainen oikean kuvan antaminen, niin niissä puitteisahan se tuloksenjärjestelyteko pitää tehdä.” (H4)*

Monet talousjohtajat totesivat lisäksi, että usein tilikauden viimeinen kuukausi kärsii järjestelyistä eniten, vaikka tilinpäätöksen yhteydessä pyritään välttämään niin sanottuja viime hetken tuloksen muokkauksia, jotka merkittävästi heilauttavat tulosta suuntaan tai toiseen. Tuloksenjärjestelyn keinoja on talousjohtajien mukaan mietittävä sen perusteella, mitä pystytään tilikauden aikana tekemään ja mitä puolestaan tilikauden päätyttyä.

#### **4.5.3 Tuloksenjärjestelyn motiivit**

Aiemmin tutkimustuloksissa esiteltiin talousjohtajien näkökulmia henkilökohtaisten kannustimien ohjaavuudesta tuloksenjärjestelyn harkinnankäytössä. Talousjohtajien kanssa keskusteltiin lisäksi yritysten yleisistä kannustimista järjestellä tulostaan. Yleisesti kannustimista keskusteltaessa kriittisemmin järjestelytoimiin suhtautuvat talousjohtajat mainitsivat tuloksenjärjestelyllä saavutettavien hyötyjen vähäisyyden, vaikka harkinnanvaraa koettiin olevan jonkin verran muun muassa jaksotus- ja arvostuskykyksissä. He totesivat, että etenkin muiden kuin suuryritysten on vaikea saavuttaa hyötyjä, sillä järjestelyjen kustannukset nousevat helposti niistä saavutettavia hyötyjä suuremmiksi.

Seuraavaksi esitellään talousjohtajien kommentteista poimittuja seikkoja, joiden voidaan ajatella kannustavan yritystä muokkaamaan tulostaan joissakin tapauksissa. Keskusteluissa ilmenivät yrityksen eri sidosryhmät, esimerkiksi rahoittajat. Rahoituksen kovenanttilukuja saatetaan tarkastella tilikausittain ja ne, kuten muutkin tunnusluvut, vaikuttavat rahoituksen saamiseen ja sen hintaan sekä yrityksen tulevaisuudennäkymiin ja yleiseen kiinnostavuuteen. Haastateltujen talousjohtajien mukaan nimenomaan rehellisillä keinoilla voidaan yrityksen tulosta tasoittaa tietyille tasolle ja korjata taserakennetta rahoituksen takaamiseksi. Tässäkin talousjohtajat korostivat kuitenkin sitä, että rahoittajat näkevät taloudellisesta raportoinnista yrityksen tilan ja rehellisesti toimien keskittymällä yrityksen operatiivisen toiminnan tehokkuuteen varmistetaan yhteistyön jatkuminen saman rahoittajan kanssa. Eräs talousjohtaja kertoi eräässä yhtiössä tehneensä tehokkuusohjelmaa, jossa yrityksen käyttöpääomaa alennettiin kaikin keinoin, jotta pystyttiin kovenanttien rajoissa ja saatiin yrityksen rahoitus järjestettyä. Toinenkin talousjohtaja kertoi esimerkin, että yrityksen käyttöpääoman määrää voidaan pienentää vaikuttaen taseen loppusummaan ja sitä kautta kovenantin tunnuslukuun, esimerkiksi omaisuusasteeseen.

Talousjohtajat mainitsivat vaihtelevasti keskusteluissa muidenkin sidosryhmien, kuten operatiivisen johdon, kilpailijoiden ja valtiovallan, vaikutuksen tuloksenjärjestelyyn. Siihen saattaa kannustaa esimerkiksi jo pelkästään se, että tulos on yrityksissä tärkeä johtamisen työkalu. Yrityksen voidaan sanoa olevan tietämättömyyden tilassa, ellei tuloa johdeta ja hallita seuraamalla jatkuvasti tuloskehitystä. Jos kulut ovat kestäättö-

mät verrattuna tuottoihin, se kannustaa yritystä järjestelemään tulostaan kustannuksien kautta. Lisäksi kilpailijat mainittiin yhdenlaisena kannustimena tuloksenjärjestelyyn, sillä taloudellisella raportoinnilla annetaan ikään kuin aseita kilpailijoille, kun yritys kertoo ulospäin tuloksestaan ja taloudellisesta tilanteestaan. Myös verosuunnittelun mainittiin osaltaan kannustavan yrityksiä järjestelemään tulostaan. Vaikka osa talousjohtajista pitikin tuloksen näyttämistä ja verojen maksamista positiivisena asiana, moni talousjohtajista mainitsi verotuksen optimoinnin yhdeksi kannustimeksi järjestellä tuloista.

Sidosryhmistä talousjohtajat mainitsivat myös omistajien vaikutuksen, sillä talousjohtajat kokivat yhtenä kannustimena yrityksen tulostavoitteet ja niiden täyttämisen. Sen koettiin olevan kannustin etenkin pörssiyhtiöille, joiden johto ja omistajat eivät pidä yllätyksistä, joten tulostavoite on siten kannustin järjestellä tulos tavoitteen mukaiseksi ja tuloskehitystä seurataan pörssiyhtiöissä jatkuvasti. Erona listaamattomiin yhtiöihin nähtiin se, että pörssiyhtiöiden omistajia kiinnostaa erityisesti yrityksen kasvu, hyvän tuloksen näyttäminen ja osingonjako, joten odotuksia ei haluta pettää. Eräs talousjohtaja kommentoi tulostavoitteiden täyttämistä seuraavasti:

*”Kyllähän se käyttökate on kaikki kaikessa monelle yritykselle. Se, että siihen päästään, se on elinehto monissa tapauksissa, että ne lupaukset, joita on annettu, ne pitää. Jos sitten, sanotaan, että tulee sellainen tilanne, jossa sinulla on vaikka vähän sitä tulospainetta ja tulee vaikka ensimmäisen kerran arvioitavaksi joku asia, että tehdään johdon arvio jostain asiasta. Laskentaperiaatteitahan ei voi jatkuvasti muuttaa tulosta manipuloidaksesi. Mutta että sinulle tulee vaikka mahdollisuus johdon harkintaan, niin siinä kohtaa sitten tietysti on mahdollisuus myös miettiä, otetaanko me tällainen erittäin aggressiivinen linja tässä, vai keskitien linja vai hyvin löysä linja. Ja siinä kohtaa niillä valinnoillahan vaikutat siihen, että minkälaiseksi tulos tulee ja pystytkö lupauksesi lunastamaan.” (H1)*

Tulostavoitteet ohjaavat talousjohtajien mukaan luonnollisesti yrityksen raportointia, mutta tavoitteista ja harkinnan mahdollisuudesta huolimatta talousjohtajat kannattivat tulostavoitteisiin pyrkimistä operatiivisen toiminnan kautta noudattaen johdonmukaista ja pitkäjänteistä toimintaa ja taloudellista raportointia. Jos tulostavoitteet ajavat yrityksen keskittymään liikaa lyhyen tähtäimen tuloksen muokkaamiseen, saatetaan taloudellisessa raportoinnissa johtaa harhaan kaikkia sidosryhmiä, koska tulos ei ole totuudenmukainen.

Tulostavoitteiden täyttämisen yhteydessä talousjohtajat pohtivat myös sitä, miten yrityksen suoriutuminen ja taloudellinen tilanne kannustavat kulloinkin järjestelemään tuloista. Haastatellut talousjohtajat totesivat, että yrityksissä saatetaan vaikuttaa tulo-

seen sen mukaan, mikä on tilannekohtainen tulokseen liittyvä intressi. Tulosta kasvattavia tai pienentäviä järjestelytoimia mietitään sen mukaan, mikä on mahdollista milloinkin eri tulos- ja tase-erissä. Samalla talousjohtajat totesivat kuitenkin, että vaikka harkinnanvaraisuuksia mietitään ja toteutetaan, ohjaa toimintaa aina realismi. Talousjohtajat tunnustivat sen, että liian aggressiiviset valinnat muuttuvat helposti lainvastaisiksi. Talousjohtajat painottivat sitä, että yrityksen menestyessä huonosti, se pitää selvästi näyttää niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellekin. Tappiolliset vuodet saattavat kuitenkin kannustaa niin sanotusti siivoamaan yrityksen taseesta kaikki epävarmat erät pois, jotta toimintaa voidaan jatkaa ikään kuin puhtaalta pöydältä. Erään talousjohtajan toteamus siitä, että ”vuodet eivät ole veljeksiä keskenään” viittaa tällöin jossain määrin tiedon vertailtavuuden kärsimiseen.

Talousjohtajat tunnustivat myös, että tulostavoitteiden lisäksi tuloksenjärjestelyyn saattaa yrityksissä kannustaa johdolle käytettävät palkkio- ja bonusjärjestelmät. Kuten tuloksia esiteltäessä aiemmin todettiin, talousjohtajat eivät kokeneet henkilökohtaisen palkitsemisensa ohjaavan heitä järjestelemään tulosta opportunistisesti. Talousjohtajat tunnustivat kuitenkin, että tulosperusteinen palkitseminen saattaa kannustaa yritysjohtoa yleisesti lyhytnäköiseen tuloksenjärjestelyyn palkkioiden saavuttamiseksi. Haastatellut talousjohtajat tuomitsivat palkitsemisen aiheuttaman opportunistisen käyttäytymisen. He kokivat tehtäväkseen puolustaa sitä, ettei raportointia vääristellä yritysjohton tarpeiden mukaan. Yritysten sisällä nähdään jatkuvasti tuloskehitys ja siten palkkio- ja bonusjärjestelmien tavoitteiden toteutuminen tiedetään jo hyvissä ajoin ennen tilikauden loppua. Vaikka tilanne tiedostetaan koko ajan, talousjohtajat painottivat, että tuloskehityksen tulee olla johdonmukaista ja raportoinnin on perustuttava todellisuuteen ilman palkitsemisen ohjaavuutta.



## 5 TULOSTEN POHDINTA

Haastatellut talousjohtajat tarjosivat kattavasti näkökulmiaan omasta asemastaan ja vaikutusvallastaan tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa, omaa harkintaa ohjaavista tekijöistä sekä tuloksenjärjestelyn yleisistä lähtökohdista. Edellä esiteltyjen näkökulmien perusteella tässä luvussa pohditaan saatuja tuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoriataustaan verraten. Tuloksia pohditaan huomioiden tutkielman tavoite ja asetetut tutkimusongelmat.

### 5.1 Talousjohtajan vaikutusvalta tuloksenjärjestelyssä

#### 5.1.1 Asema

Talousjohtajan roolin kuvailemiseksi ja selittämiseksi tuloksenjärjestelyssä on tarkoituksenmukaista lähestyä tutkielman tavoitetta pohtimalla talousjohtajan asemaa päätöksenteossa. Aiemmat tutkimukset puoltavat talousjohtajan merkittävää asemaa taloudellisessa raportoinnissa ja siten myös tuloksenjärjestelyssä. Merkittävää asemaa voidaan perustella sillä, että talousjohtaja valvoo raportointiprosessia, tuntee talouden asiat kokonaisvaltaisesti ja päättää yrityksen laskentatoimen valinnoista. Lisäksi talousjohtajat ovat vahvoja talouteen liittyvien asioiden läpiviemisessä, tukemisessa ja perustelemisessa. (Dichev ym. 2013, 2; Feng ym. 2011, 22–23; Ge ym. 2011, 1144; Geiger & North 2006, 782; Graham & Harvey 2001, 194; Jiang ym. 2010, 514; Kepsu 2012, 130; Mian 2001, 144–145; Peni & Vähämaa 2010, 630.) Haastatellut talousjohtajat eivät puolestaan nähneet päätösvaltaansa tulokseen liittyvässä harkinnankäytössä yhtä selvästi kuin aiemmat tutkimukset. Talousjohtajat kertoivat, Kepsun (2012, 123–124) sekä Ronenin ja Yaarin (2008, 236) tavoin, päättävänsä tulokseen vaikuttavista pienemmistä harkinnanvaraisuuksista itsenäisesti, mutta suuremmissa linjauksissa heidän asemansa on kuvaillavissa ehdotuksentekijäksi yhtiön hallituksen varsinaisesti päättäessä asioista. Empirian perusteella talousjohtajilla näyttäisi kuitenkin olevan vahva, vaikkakin epäsuora, vaikutusvalta raportoitavaan tulokseen. Vahvaa asemaa voidaan perustella sillä, että talousjohtajien mukaan he osaavat parhaiten perustella valinnat päätöksentekijälle ja heillä on paras asiantuntijaosaaminen laskentatoimen valinnoissa, kuten Kepsukin (2012, 123–124) toteaa. Lisäksi vahvaa asemaa todentaa empirian perusteella se, että talousjohtajat olivat valmiita eroamaan tilanteessa, jossa talousjohtajan oikeellisiin perusteisiin nojaava ehdotus sivuutettaisiin, eikä talousjohtaja pystyisi henkilökohtaisesti enää hyväksymään tulokseen vaikuttavia ratkaisuja.

Graham ja Harvey (2001, 194) viittaavat tutkimuksessaan siihen, että talousjohtajan asema on ikään kuin olla toimitusjohtajan agentti vailla itsenäistä vaikutusvaltaa. Toisaalta talousjohtajan aseman on todettu olevan korostunut verrattuna toimitusjohtajaan (Kepsu 2012, 123–124; Ronen & Yaari 2008, 236). Haastatellut talousjohtajat eivät kuitenkaan kokeneet olevansa toimitusjohtajan, tai muiden tahojen, ohjailtavana, mutta eivät myöskään kokeneet päätösvaltansa ulottuvan muiden ylitse. Sen sijaan he kuvailivat asemaansa ensinnäkin siten, että toimitusjohtaja on yleisjohtaja, ja talousjohtaja tuo asioihin talouden näkökulman, mutta toiseksi siten, että suhde on tasavertainen perustuen yhteistyöhön. Talousjohtajat eivät kokeneet omaa asemaansa tulokseen liittyvässä päätöksenteossa niin selvästi ja jyrkästi itsenäisenä ja aktiivisena kuin aiempi tutkimus (Mian 2001, 144). Talousjohtajien aseman laskentatoimen asiantuntijoina on todettu vahvistuneen vuosituhannen vaihteen jälkeen (Sayther 2003, 6) ja tämä voidaan todeta myös empiirisen tutkimuksen perusteella. Talousjohtajat ovat keskustelukumppaneita toimitusjohtajille ja tarjoavat asiantuntijuuttaan perustellen tulokseen vaikuttavia valintoja.

Aiemmat tutkimukset korostavat toimijoiden roolin ja heidän käsitystensä tärkeyttä tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa, koska harkinnanvaraisuuksista ja harkinnankäytöstä keskustellaan eri toimijoiden kanssa (Francis 2001, 310; Giroux 2004, 2; Hines 1988, 257–258; Kepsu 2012, 109, 112; Peni & Vähämaa 2010, 629). Empiirisen tutkimuksen perusteella talousjohtajat tunnistivat myös toimijoiden roolin tärkeyden ja osaltaan myös toimijoiden käsityseroista johtuvat erimielisyydet. Empiirinen tutkimus osoittaa kuitenkin, etteivät talousjohtajat olleet kohdanneet juurikaan erimielisyys-tilanteita ja tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että talousjohtajat korostivat toimijoiden samanhenkisyyden merkitystä päätöksenteon sujuvuudessa.

Talousjohtajan vahvaa asemaa tulokseen liittyvässä päätöksenteossa perustellaan lisäksi sillä, että talousjohtajalla on samanlainen vastuu toimitusjohtajan kanssa taloudellisen tiedon oikeellisuudesta (Geiger & North 2006, 782; SEC 2006, 117). Haastatellut talousjohtajat tunnistivat oman vastuunsa raportoitavan tiedon oikeellisuudesta, mutta samalla he korostivat, että lopulta vastuu yhtiön toiminnasta on toimitusjohtajalla. Tämä ilmentää osittain myös sitä, etteivät talousjohtajat kokeneet omaa asemaansa yhtä vahvana kuin aikaisempi tutkimus osoittaa.

Giroux (2004, 2) toteaa tutkimuksessaan, että talousjohtaja päättää yhdessä yritysjohdon ja hallituksen kanssa yrityksen ulospäin raportoimasta kuvasta. Kuten aiemmin todetaan, talousjohtajat tekevät yhteistyötä isoissa tulokseen vaikuttavissa valinnoissa ja tämä vahvistaa aiempaa tutkimusta. Toisin kuin aiempi tutkimus (Dichev ym. 2013, 2; Giroux 2004, 2; Kepsu 2012, 127) antaa ymmärtää, empirian perusteella voidaan todeta, että talousjohtajat eivät halua missään tapauksessa käyttää omaa harkintaansa negatiivisessa mielessä ja he korostivat moneen otteeseen haastatteluissa, että taloudellisen suo-

riutumisen kuvaamista ohjaa todellisuus ja ennemminkin harkinnankäytöllä pyritään optimoimaan tulos mahdollisimman realistiseksi kuin peittelemään todellisuutta.

Kuten aiemmissa tutkimuksissa, myös empiriassa talousjohtajan tehtäväkenttää ja siinä toimimista kuvaillaan kaksijakoisesti. Toisaalta talousjohtajan tehtävänä koetaan raportointiprosessin ja muiden toimijoiden valvominen, mutta toisaalta raportointiin ja harkinnankäyttöön liittyvien mahdollisuuksien tunnistaminen. (Dichev ym. 2013, 2; Feng ym. 2011, 22–23; Ge ym. 2011, 1144; Geiger & North 2006, 782; Graham & Harvey 2001, 194; Jiang ym. 2010, 514; Kepsu 2012, 130; Mian 2001, 144–145; Peni & Vähämaa 2010, 630.) Koska talousjohtajat eivät halunneet missään tilanteessa johtaa sidosryhmiä harhaan peittelemällä todellista suorituskykyä, vaan huolehtivat ennen kaikkea raportoinnin oikeellisuudesta, he kokivat tilintarkastajayhteistyön merkitykselliseksi valvontaprosessissa, toisin kuin aikaisempi tutkimus esittää (Kepsu 2012, 123–124).

### 5.1.2 *Harkinnankäyttö*

Tutkielman tavoitteeseen pääsemiseksi on tarkoituksenmukaista pohtia tulosten valossa myös sitä, millaista tuloksenjärjestelyä talousjohtajat haluavat omaan harkintaansa perustuen toteuttaa. Dichev ym. (2013, 30) toteavat tutkimuksessaan, että tuloksenjärjestelyn toteuttamisen yhteydessä kiinnitetään huomiota raportoidun tuloksen laatuun. Heidän mukaan talousjohtajat pitävät tulosta laadukkaana, kun se perustuu kestäväälle pohjalle, johdonmukaisiin valintoihin, tosiasiallisiin kassavirtoihin sekä realistisiin lyhyen aikavälin arvioihin. Haastatellut talousjohtajat olivat samaa mieltä näistä laadukkaan raportoinnin kriteereistä. Grahamin ym. (2005, 29, 40) tutkimustulosten mukaan tuloksenjärjestelyn toteuttamista voidaan pitää lainmukaisena liiketoimien johtamisena, millä pyritään saavuttamaan mahdollisimman tasainen tulos vuosittain. Siksi talousjohtajalta vaaditaan kokonaisvaltaista ymmärrystä liiketoiminnasta ja tuloksenjärjestelytoimien vaikutuksesta, mitä myös haastatellut talousjohtajat painottivat tuloksenjärjestelyn toteuttamisessa. Sen sijaan tavoitetta tuloksen tasoittamiseksi ei empiirisellä tutkimuksella voitane vahvistaa, sillä haastatellut talousjohtajat kokivat, että ennen kaikkea yrityksen raportoiman tuloksen pitää olla totuudenmukainen ja kertoa todellinen liiketoimintaa kuvaava tulos, oli se sitten hyvä tai huono. Graham ym. (2005, 5) pitävät tulostavoitteiden saavuttamista erityisen tärkeänä tuloksenjärjestelyn toteuttamisessa ja kuten he, myös haastatellut talousjohtajat toteavat tulostavoitteiden helposti ohjaavan toimimaan lyhytnäköisesti pitkäjänteisyyden sijaan.

Empiirisellä tutkimuksella saatiin lisäksi vahvistusta aiempaan tutkimukseen siitä, että talousjohtajat tuntevat asemassaan laajasti erilaisia keinoja vaikuttaa tulokseen ja he myös tuntevat hyödyllisen ja haitallisen tuloksenjärjestelyn eron. Haitallisen tuloksen-

järjestelyn ehkäisemisessä talousjohtajat pitivät ensisijaisena keinona tilintarkastajayhteistyötä harkinnanvaraisissa valinnoissa. Aiempi tutkimus puolestaan mainitsee keinona raportoinnin avoimuudesta huolehtimisen. Kuten aiempi tutkimus toteaa, myös haastatellut talousjohtajat halusivat toteuttaa tulokseen liittyvää harkintaa kestävästi ja pitkäjänteisesti ottaen huomioon hyvät yhteisesti päätetyt toimintatavat ja lainsäädännön. Lisäksi aiemman tutkimuksen mukaisesti, talousjohtajat eivät hyväksyneet opportunistista käyttäytymistä tuloksenjärjestelyssä ja kokivat tehtäväkseen yhtiön edun ja todellisuuteen perustuvan raportoinnin tukemisen. Lisäksi talousjohtajat tunnistivat operatiivisen tuloksen ohjaavuuden ja sen, että niin yrityksen sisälle kuin ulkopuolelle pitäisi raportoida yksi ja sama tulos. (Dichev ym. 2013, 30; Scott 2015, 445–446, 461, 468, 472–473.)

Kuten aiempi tutkimus osoittaa, myös haastatellut talousjohtajat tunnistivat yrityksen taseessa olevat mahdollisuudet tuloksen järjestelemiseen (Jorissen & Otley 2010, 3; Kepsu 2012, 116). Kepsu (2012, 116, 120) jatkaa, että talousjohtajasta riippuen saataan tilanteen mukaan etsiä intensiivisestikin keinoja vaikuttaa tulokseen, etenkin tuloksen ollessa alle tavoitteen. Empirian valossa voidaan sanoa, että talousjohtajat haluavat käyttää kaikki lainsäädännön sallimat keinot yrityksen menestyessä huonosti, mutta toimintaa ei tällöinkään ohjaa itse tulos, vaan ennemminkin talousjohtajat ajattelevat liiketoimintaa, joka on saatava toimimaan kannattavasti ja tehokkaasti. Tällä on pitkällä aikavälillä vaikutusta myös tulokseen. Kepsu (2012, 116) mainitsee tutkimuksessaan taseen mahdollistamat reservit, mutta haastatellut talousjohtajat pitivät tärkeänä sitä, ettei taseeseen kerrytetä perusteettomia reservejä tuloksen muokkaamiseksi nyt tai myöhemmin, vaan taseen tulee kertoa totuudenmukaisesti yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

Aiemmat tutkimukset ovat vertailleet tuloksenjärjestelyn päätöksentekoa talousjohtajan vaihdostilanteissa ja muissa rekryointitilanteissa. Tutkimukset osoittavat, että yksilöiden suhtautuminen harkinnanvaraisuuksiin ja tulokseen vaikuttamiseen sekä käsitykset kulloinkin tehtävistä toimista saattavat vaihdella huomattavasti. Toinen voi olla merkittävästi toista tiukempi esimerkiksi kulujen aktivoinnissa. (Geiger & North 2006, 782–783, 787–788; Kepsu 2012, 124–125; Matsunaga ym. 2013, 25–26.) Tämä ilmeni myös empiirisessä tutkimuksessa, jossa toiset talousjohtajista suhtautuivat tehtäviin toimiin suopeammin kuin toiset. Kuten aiemmatkin tutkimukset (Dichev ym. 2013, 30; Graham ym. 2005, 66; Kepsu 2012, 124–125), kaikki haastatellut talousjohtajat pitivät tulokseen liittyvää harkinnankäyttöä luontaisena talouden työkaluna, mutta toiset talousjohtajista näkivät harkinnankäytössä olevan enemmän liikkumavaraa kuin toiset. Haastateltujen talousjohtajien kanta tuloksenjärjestelyn toteuttamiseen voidaan kuvata siten, että operatiivinen tulos syntyy yrityksen muissa liiketoiminnoissa ja raportoinnin yhteydessä on olemassa tietyt tarkistuspisteet, joissa harkintaa voidaan käyttää. Laskentaperiaatteelliset valinnat tulee tehdä kuitenkin systemaattisesti, mikä kaventaa järjestelymah-

dollisuuksia. Se, miten paljon järjestelymahdollisuuksia nähtiin, riippui talousjohtajan omasta suhtautumisesta tuloksenjärjestelyyn ja miten hän itse määritteli tuloksenjärjestelyn. Tämä on linjassa Gen ym. (2011, 1151) tutkimustulosten kanssa, vaikkakin he viittaavat tutkimuksessaan tuloksen tasoittamiseen, eivät tuloksenjärjestelyyn yleisesti.

## 5.2 Talousjohtajan harkintaa ohjaavat tekijät

### 5.2.1 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Talousjohtajan aseman ja harkinnankäytön lisäksi tutkielmassa tarkastellaan tiettyjä aikaisemmissa tutkimuksissa ilmenneitä seikkoja, jotka saattaisivat vaikuttaa talousjohtajan harkintaan. Näitä seikkoja pohditaan tulosten valossa seuraavaksi ja ensimmäiseksi tarkastellaan talousjohtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Empiirinen tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta siinä, että myös talousjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten arvomaailma, luonne, ikä, aiempi kokemus ja koulutustausta, ohjaavat hänen toimintaa ja vaikuttavat siten myös tulokseen liittyvään harkinnankäyttöön (Ge ym. 2011, 1141–1143, 1145, 1172; Hambrick & Mason 1984, 193, 197–198; Jones 2013, 94; Jorissen & Otley 2010, 9). Kuten aiempi tutkimus, empiiriset tutkimustulokset osoittavat iän, koulutuksen ja kokemuksen tuovan maltillisuutta sekä varovaisuutta ja varmuutta tuloksenjärjestelyyn liittyviin valintoihin (Aier ym. 2005, 124–125; Dauth ym. 2017, 72, 75; Jones 2013, 94; Li ym. 2010, 94). Lisäksi haastatellut talousjohtajat kokivat henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttavan riskiin suhtautumiseen ja siten tuloksenjärjestelyyn liittyviin valintoihin Chavan ja Purnanandamin (2010, 273, 276–277) tavoin. Lisäksi omien arvojen kerrottiin ohjaavan tekemään ratkaisuja, jotka talousjohtaja itse voi hyväksyä.

Aikaisempien tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että erot henkilökohtaisissa ominaisuuksissa vaikuttavat ainakin jossain määrin talousjohtajan suhtautumiseen erilaisiin tilanteisiin ja siten päätöksentekoon näkyen lopulta raportoitavan tuloksen laadussa. Empiria ilmensi talousjohtajien suhtautumiseroja, kuten aiemminkin todetaan, ja erojen voidaan tulkita johtuvan niin tuloksenjärjestelyn käsitteen monitulkintaisuudesta kuin myös eroista talousjohtajien henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, koska yksilö muodostaa käsityksensä osittain myös edellä mainittujen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa pohjalta. (Ge ym. 2011, 1141–1143, 1145, 1172; Giroux 2004, 2; Hambrick & Mason 1984, 193, 197–198; Jones 2013, 94; Jorissen & Otley 2010, 9.)

Toisaalta talousjohtajan osallistumiseen tuloksenjärjestelyyn todetaan vaikuttavan myös ympäröivät rajoittavat tekijät, kuten lainsäädäntö, päätöksentekotilanne, olosuhteet sekä eri toimijoiden keskinäinen vallanjako yrityksessä (Ge ym. 2011, 1142; Jorissen & Otley 2010, 9.)

sen & Otley 2010, 9). Myös haastatellut talousjohtajat tunnistivat yritys kohtaisten asioiden ja toimintaympäristön vaikutuksen omaan toimintaan. Tuloksissa todetaan, että isoissa kansainvälisesti toimivissa pörssiyrityksissä asemasta riippuen talousjohtajan vaikutusvalta ja itsenäinen päätöksenteko saattaa olla rajatumpaa verrattuna pienempään yhtiöön. Lisäksi taloudellisten olosuhteiden ja toimijoiden keskinäisten valtasuhteiden ohjaavuus todetaan tuloksissa.

### 5.2.2 *Henkilökohtaiset kannustimet*

Talousjohtajat olivat melko lyhytsanaisia kommentoidessaan henkilökohtaisten kannustimien vaikutusta tuloksenjärjestelyyn. Empirian perusteella voidaankin sanoa, etteivät talousjohtajat yleisesti kokeneet henkilökohtaisten motiivien ohjaavan toimintaansa, vaan he painottivat yrityksen edun tukemista kaikessa tulokseen liittyvässä päätöksenteossa. Huolimatta siitä, etteivät kannustimet ohjanneet omaa toimintaa, haastatellut talousjohtajat tunnistivat henkilökohtaisten motiivien vaikuttavan tulokseen liittyvään harkinnankäyttöön yksilöstä riippuen. Tämän perusteella kannustimien, niin henkilökohtaisen palkitsemisen kuin muidenkin tulostavoitteiden täyttämiseen liittyvien kannustimien, voidaan sanoa ohjaavan luonnollisesti vain opportunistista talousjohtajaa.

Aiemmat tutkimukset ottavat kantaa talousjohtajan motiiveihin järjestellä tulos tavoitteiden mukaiseksi saavuttaakseen henkilökohtaiset, niin taloudelliset kuin muutkin, kannustimensa. Tutkimuksissa todetaan johdon oman edun olevan hyvin riippuvainen yrityksen tuloksesta ja sen vuoksi tulostavoitteiden täyttäminen luo kannustimen myös talousjohtajalle tuloksenjärjestelyyn. Aiemmat tutkimustulokset osoittavat, että muun muassa oman aseman ja maineen turvaaminen, selittelyiltä välttyminen sekä tulospalkkioiden saavuttaminen ovat kannustimia talousjohtajalle tuloksenjärjestelyyn. (Chava & Purnanandam 2010, 264; Cheng & Warfield 2005, 470; Dechow & Skinner 2000, 244; Dichev ym. 2013, 3; Feng ym. 2011, 22; Geiger & North 2006, 786–787; Graham ym. 2005, 5–7, 32; Jiang ym. 2010, 525.) Kuten aiemmat tutkimukset osoittavat, myös empiriasta saatiin vahvistusta sille, että tulostavoitteet ohjaavat lyhytnäköiseen toimintaan pitkäjänteisyyden sijaan ja että listatuille yhtiöille tulostavoitteiden täyttämisen merkitys on huomattavasti suurempi kuin listaamattomille, pienemmille yhtiöille. Kuitenkin vastoin aiempia tutkimuksia, empirian perusteella näyttäisi siltä, että opportunistista ajattelua ei voida pitää yhtä hallitsevana talousjohtajien eikä toimitusjohtajienkaan keskuudessa, sillä tällaiseen käyttäytymiseen oli törmätty varsin harvoin. Analysoinnin perusteella talousjohtajien voidaan tulkita uskovan pitkän tähtäimen toimintaan yrityksen etua ajaen. Tällöin mitään ei tehdä oman maineen tai palkitsemisen vuoksi, sillä tuloksenjärjestelyn tekeminen muun kuin yrityksen edun mukaisesti johtaa ongelmiin ja asioiden selittelyyn.

Talousjohtajan henkilökohtaisten taloudellisten kannustimien yhteydessä on pohdittu, onko tulosperusteinen palkitseminen oikein talousjohtajan tehtäviin liittyvän kaksijakoisuuden vuoksi (Indjejikian & Matejka 2009, 1086–1087). Raportoinnin laatimisesta ja raportointiprosessin valvomisesta johtuva roolin kaksijakoisuus todetaan aiemmin tuloksissa talousjohtajan aseman esittelyn yhteydessä. Tästä huolimatta empirian perusteella talousjohtajan asemaan ei liity ristiriitaa silloin, kun talousjohtajaa ohjaa rehellisyys ja yrityksen etu. On myös esitetty, että talousjohtajan motivoimiseksi tarvitaan tulosperusteista palkitsemista (Indjejikian & Matejka 2009, 1064–1065), ja se koettiin myös empiriassa usein tehokkaaksi kannustimeksi, mutta se ei saa johtaa talousjohtajan opportunistisuuteen.

### 5.2.3 *Paine*

Kuten ei henkilökohtaisten kannustimien, ei myöskään talousjohtajien kokeman paineen ohjaavuutta harkinnankäytössä voitane vahvistaa empiirisellä tutkimuksella. Duncan (2001, 34) toteaa, että painetta tuloksenjärjestelyyn voi aiheuttaa yrityksen ulkoiset asiat, yrityksen sisäinen tila tai henkilökohtaiset motivaatiotekijät. Aiemmat tutkimukset ovat luetelleet useita eri paineen aiheuttajia tutkiessaan talousjohtajia, mutta näitä tekijöitä ei empiirisen tutkimuksen perusteella tunnistettu (Dichev ym. 2013, 26–27; Duncan 2001, 33–36; Feng ym. 2011, 22; Jones 2013, 90; Mian 2001, 145). Koska talousjohtajat eivät tunnistanee opportunististen tavoitteiden ohjaavan omaa toimintaansa, kuten henkilökohtaisten kannustimien yhteydessä aiemmin todetaan, he eivät siten myöskään kokenee painetta osallistua laskentainformaation manipulointiin (vrt. Feng ym. 2011, 22). Talousjohtajat korostivat valvontarooliaan tehtävissä tuloksenjärjestelytoimissa, kuten Feng ym. (2011, 22), mutta talousjohtajat eivät empirian perusteella osallistu taloudellisen tiedon vääristelyyn, vaan puolustavat raportoinnin totuudenmukaisuutta.

Empirian mukaan talousjohtajat kokevat sidosryhmien harhaanjohtamiseksi sen, että tulostavoitteet yritetään saavuttaa keinotekoisesti tulosta järjestelemällä. Huolimatta siitä, että tulostavoitteiden täyttäminen koettiin tärkeämmäksi listatuissa yhtiöissä, talousjohtajat eivät kuitenkaan kokenee painetta tulostavoitteiden saavuttamisesta, toisin kuin aiemmat tutkimukset osoittavat (Dichev ym. 2013, 26–27; Duncan 2001, 34; Graham ym. 2005, 5). Duncan (2001, 37) toteaa lisäksi artikkelissaan, että tuloksenjärjestelyyn liittyvä paine voi toisaalta olla positiivinen asia silloin, kun se ajaa toimijat vaikuttamaan yrityksen pitkän ajan arvoon. Myös haastatellut talousjohtajat painottivat liiketoimintalähtöistä toimintaa, jossa kannustetaan yrityksen operatiivista puolta tekemään hyvää tulosta ja siten vaikutetaan pitkäjänteisesti yrityksen arvon kehitykseen.

Kuten talousjohtajan aseman yhteydessä mainitaan, aiemmat tutkimukset korostavat toimijoiden roolin tärkeyttä tuloksenjärjestelyyn liittyvässä päätöksenteossa, koska harkinnanvaraisuuksista ja harkinnankäytöstä keskustellaan eri toimijoiden kanssa (Francis 2001, 310; Giroux 2004, 2; Hines 1988, 257–258; Kepsu 2012, 109, 112; Peni & Vähämaa 2010, 629). Empiirisen tutkimuksen perusteella talousjohtajat tunnustivat myös toimijoiden roolin tärkeyden ja sen, että toimitusjohtaja voisi painostaa talousjohtajaa tekemään kyseenalaisia ratkaisuja (Feng ym. 2011, 22). Se, että talousjohtajat eivät kokeneet toimitusjohtajan painostusta tuloksenjärjestelyyn saattaa johtua siitä, että he korostivat toimitusjohtajan samanhenkisyyttä, jolloin painetta tai ristiriitoja ei ollut kohdattu. Talousjohtajan vahvaa asemaa suhteessa toimitusjohtajaan puoltaa empiirisessä tutkimuksessa osaltaan se, että haastatellut talousjohtajat eivät olleet valmiita hyväksymään painostusta vilpilliseen tuloksen manipulointiin. Eräs talousjohtaja totesi oppineensa tarpeen vaatiessa myöntymään, mutta silloinkaan ei ollut kyse lainvastaisesta toiminnasta. Empiirinen tutkimus tukee osaltaan Bakerin ym. (2018, 3, 20) tutkimustuloksia siinä, että toimitusjohtaja ei ole kykenevä määrittelemään talousjohtajan toimintaa paineistamalla ja että toimijoiden välinen valtasuhde vaikuttaa paineeseen. Talousjohtajat tunsivat oman arvonsa, mutta toimitusjohtajan kykyä paineistaa itseä ei luultavasti tunnustettu, koska valtasuhteessa korostettiin tasavertaisuutta.

Talousjohtajat mainitsivat monessa, myös paineen, yhteydessä mahdollisuutensa erota tehtävästään kohdatessaan ylitsepäsemättömiä erimielisyyksiä toimitusjohtajan kanssa yrityksen laskentaperiaatteista. Mahdollisuuden eroon toteavat myös Feng ym. (2011, 22) sekä Guan ym. (2005, 9) aikaisemmissa tutkimuksissaan, ja he pohtivat myös mahdollisia ratkaisuja talousjohtajan aseman parantamiseksi. Empirian perusteella talousjohtajat ehdottavat talousjohtajan ja hallituksen yhteistyön syventämistä niissä tapauksissa, että toimitusjohtaja pyrki viemään läpi aggressiivisia tai kyseenalaisia tulokseen vaikuttavia toimenpiteitä.

#### **5.2.4 *Etiikka***

Yhtenä talousjohtajan harkintaa ohjaavana tekijänä voidaan tarkastella tulosten valossa talousjohtajien etiikkaa. Empiirinen tutkimus tukee aiempia tutkimuksia siinä, että tuloksenjärjestelyn eettisyyden määrittelemisen riippuu vahvasti toimijan omista käsityksistä ja eettisestä ajatusmaailmasta (Kaplan 2001, 296; Merchant & Rockness 1994, 91). Kuten aiemmin todetaan, talousjohtajien käsitykset vaikuttavat tuloksenjärjestelyyn suhtautumiseen ja talousjohtajat mainitsivat monessa yhteydessä sen, että jokainen joutuu miettimään itselleen hyväksyttävyyden rajan, jonka mukaan tuloksenjärjestelyä voi toteuttaa. Aiempi tutkimus on myös vertaillut laskentaperiaatteiden ja reaali-prosessien kautta tehtävää tuloksenjärjestelyä todeten, että talousjohtajat pitävät epäeettisempänä



tulokseen vaikuttamista laskentaperiaatevalinnoilla (Merchant & Rockness 1994, 91; Rafik 2002, 42–43). Empiirisen tutkimuksen perusteella väite voitaneen vahvistaa, sillä haastatellut talousjohtajat painottivat, ettei yrityksen laskentaperiaatteita voida jatkuvasti muuttaa tuloksen muokkaamiseksi ja samalla talousjohtajat eivät tunnistanee reaali-prosessien kautta tehtävää tuloksenjärjestelyä yhtä selvästi kuin laskentaperiaatteellisia valintoja. Tämä voisi kertoa siitä, että talousjohtajien eettinen suhtautuminen näihin eri keinoihin eroaa toisistaan.

Analysoinnin perusteella talousjohtajien yleisessä suhtautumisessa tuloksenjärjestelyyn havaittiin lieviä eroja, mutta empiirinen tutkimus osoittaa kuitenkin talousjohtajien olevan yksimielisiä siitä, milloin tuloksenjärjestelyä voidaan pitää epäeettisenä. Suhtautumiseröjen voidaankin todeta tämän perusteella liittyvän vain hyväksyttävyyden rajoissa tehtyyn tuloksenjärjestelyyn. Talousjohtajat määrittelivät tuloksenjärjestelyn epäeettiseksi toiminnaksi silloin, kun tulosta pyritään keinotekoisesti järjestelemään lainvas-taisesti tai vähintäänkin kyseenalaisesti tavoitteena antaa yrityksen taloudellisesta suoriutumuksesta vääristelty ja virheellinen kuva. Empiirinen tutkimus vahvistaa aiempien tutkimuksien esittelemän näkökulman siitä, että keinotekoiset kirjaukset ja kohtuuttomat arviot tekevät tuloksenjärjestelystä epäeettistä sekä sen, että talousjohtajat haluavat perustaa yrityksen arvon hyväksyttävälle ja totuudenmukaiselle pohjalle. (Beaudoin ym. 2015, 506, 508; Kaplan 2001, 296; Merchant & Rockness 1994, 92; Parfet 2000, 481; Rafik 2002, 35.)

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, etteivät talousjohtajien haastatte-luissa mainitsemat esimerkit tilanteista, joissa omaa etiikkaa saattaa joutua punnitsemaan, olleet yhtä vakavia luonteeltaan kuin kirjallisuudessa esitellyt tilanteet (Leung & Cooper 2005, 79). Moni haastateltu talousjohtaja totesikin, ettei oman uran aikana ollut tullut eteen sellaisia eettisiä ongelmia, joissa olisi todella joutunut punnitsemaan omaa rehellisyyttään (Leung & Cooper 2005, 80). Leungin ja Cooperin (2005, 80–82) mukaan eettiset ongelmat saattavat johtua eri tahojen talousjohtajille esittämistä ristiriitaisista vaatimuksista. Empirian perusteella talousjohtajat kohtaavat erilaisia vaatimuksia vaikuttaa tulokseen, mutta ne perustuvat useimmiten väärinymmärrykseen tarkoituksellisen käytöksen sijaan. Kuten aiemmin tuloksissa esitellään ja Guanin ym. (2005, 11–12) tutkimustuloksetkin ilmentävät, talousjohtajat eroavat mieluummin kuin osallistuvat kyseenalaiseen tai lainsäädäntöä rikkovaan tuloksenjärjestelyyn. Kuten aiemman tutkimuksen, myös empirian mukaan talousjohtajien oma ammattietiikka rajoittaa vilpilliseen tuloksenjärjestelyyn osallistumista (Guan ym. 2005, 11–12).

Toisaalta talousjohtajan palkitsemisen on väitetty vaikuttavan hänen osallistumiseensa epäeettiseen tuloksenjärjestelyyn (Beaudoin ym. 2015, 505–506; Guan ym. 2005, 11–12). Empiirisen tutkimuksen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että väittäminen voidaan vahvistaa vain opportunistisen talousjohtajan osalta, mutta kuten aiemmin todetaan, henkilökohtainen palkitseminen ei ohjaa rehellisesti yrityksen etua ajavaa talous-

johtajaa tuloksenjärjestelyssä. Empiriasta näyttäisi ilmenevän eettisyyteen liittyen yleisesti se, mikä todetaan myös aiemmissa tutkimuksissa, että pitkän tähtäimen hyötyihin uskovat, tunneälykkäät ja itsetietoiset talousjohtajat eivät osallistu epäeettiseen tuloksenjärjestelyyn yhtä helposti kuin opportunistiset talousjohtajat (Bandura ym. 2000, 58; Côté & Miners 2006, 19–20; Gillett & Uddin 2002, 18, 30; Jones 2013, 92–93; Rafik 2002, 43). Tulkintaa voidaan perustella sillä, että haastatellut talousjohtajat kannattivat tuloksenjärjestelytoiminnassa pitkäjänteisyyttä ja toisaalta tunnustivat oman arvonsa monissa eri yhteyksissä.

### 5.2.5 *Sukupuoli*

Tuloksia voidaan vielä tämän alaluvun päätteeksi tarkastella pohtimalla, ohjaako talousjohtajan sukupuoli hänen harkinnankäyttöä tuloksenjärjestelyä toteuttaessa. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään joukko tutkimuksia, jotka puoltavat talousjohtajan sukupuolen vaikutusta yrityksen tekemään tuloksenjärjestelyyn. Aikaisempien tutkimusten mukaan sukupuoli vaikuttaa siten, että naistalousjohtajat tekevät maltillisempia valintoja muokatessaan tulosta, ovat varovaisempia harkinnankäytössä, eivät pyri opportunistisesti saavuttamaan omia etujaan ja suosivat läpinäkyvämpää raportointia järjestelytoimista. (Barua ym. 2010, 37; Francis ym. 2015, 1314; Huang & Kisgen 2013, 822–823; Liu ym. 2016, 881–882, 884; Peni & Vähämaa 2010, 630; Rentfro & Hooks 2006, 144–146; Srinidhi ym. 2011, 1611.) Empirian perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, ettei sukupuoli ole tuloksenjärjestelyyn osallistumiseen tai sen toteuttamiseen vaikuttava tekijä talousjohtajia vertailtaessa. Haastatellut talousjohtajat eivät voineet uransa varrelta kertyneisiin kokemuksiinsa, sekä mies- että naistalousjohtajista, peilaten vahvistaa sukupuoleen liittyvää stereotypiaa.

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa, että talousjohtajan sukupuolen sijaan, tuloksenjärjestelyyn osallistumiseen ja sen toteuttamiseen vaikuttaa enemmän talousjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten luonne, ikä, koulutus ja kokemus, sekä ympäröivät rajoittavat tekijät. Lisäksi haastatellut talousjohtajat kokivat henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttavan riskiin suhtautumiseen ja siten tuloksenjärjestelyyn liittyviin valintoihin, kuten tutkimustuloksissa aikaisemmin todetaan. Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa todetaan, riskiin suhtautuminen ei empirian valossa ole riippuvainen talousjohtajan sukupuolesta. (Barua ym. 2010, 26; Francis ym. 2015, 1287; Ge ym. 2011, 1171–1172, 1176; Huang & Kisgen 2013, 823; Liu ym. 2016, 884.)

## 5.3 Tuloksenjärjestelyn yleiset lähtökohdat

### 5.3.1 Käsitteen monitulkintaisuus

Empiirisiä tuloksia on tähän mennessä pohdittu tutkielman varsinaisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta keskittyen talousjohtajan rooliin tuloksenjärjestelyssä ja tekijöihin, jotka saattavat ohjata talousjohtajan harkintaa. Seuraavaksi tarkastellaan saatuja tuloksia teoriataustaan verraten tutkielman alaongelmien näkökulmasta pohtimalla tuloksenjärjestelyn yleisiä lähtökohtia. Ensimmäisenä tarkastellaan käsitteen monitulkintaisuutta. Beneish (2001, 4) toteaa, että tuloksenjärjestely on käsitteenä tulkinnanvarainen ja se ilmeni myös empiirisessä tutkimuksessa, sillä haastateltujen talousjohtajien käsitykset tuloksenjärjestelystä vaihtelivat. Aikaisempi tutkimus erottaa tuloksenjärjestelyn käsitteen määritelmän yhteydessä opportunistisessa, eli omaa etua tavoittelevassa, ja informatiivisessa, eli positiivisesti yrityksen arvoon vaikuttavassa, tarkoituksessa tehdyn tuloksenjärjestelyn (Healy & Wahlen 1999, 368; Scott 2015, 444–445; Watts & Zimmerman 1990, 135–136). Jotkin aiemmista tutkimuksista määrittelevät tuloksenjärjestelyn kärjistetyimmän tarkoitukselliseksi ja vilpilliseksi taloudellisen tiedon vääristelyksi tai manipuloinniksi (Jorissen & Otley 2010, 3; Lee 2006, 423; Revsine 1991, 16). Empiirisen aineiston perusteella kriittisemmin suhtautuvat talousjohtajat määrittivät tuloksenjärjestelyn myös kärjistetyimmän kuin suopeammin suhtautuvat talousjohtajat, mutta heidän mukaan kyse on tietynlaisesta keinottelusta, jota kuitenkin tehdään lain-säädännön sallimissa rajoissa. Tällöin ei voida puhua vilpillisestä, lainvastaisesta toiminnasta kuten edellä esitetään.

Ronen ja Yaari (2008, 25) esittelevät tuloksenjärjestelyn käsitteen kolmiosaisen luokittelun; valkoisen, harmaan ja mustan, kautta. Edullinen eli valkoinen tuloksenjärjestely lisää taloudellisen raportoinnin läpinäkyvyyttä, kun taas vahingolliseen eli mustaan tuloksenjärjestelyyn liittyy informaation vääristely ja petos. Näiden väliin sijoittuva harmaa alue sisältää taloudellisen informaation manipulointia säännösten sallimissa rajoissa, mutta sitä voidaan tehdä opportunistisesta tai informatiivisesta lähtökohdasta. Empiirinen tutkimus erottaa myös lainvastaisen tuloksen petollisen manipuloinnin ja lainmukaisen tuloksen muokkaamisen. Lisäksi eräs haastateltu talousjohtaja mainitsi aiemman kirjallisuuden tavoin tuloksenjärjestelyyn liittyvän harmaan alueen (Levitt 1998, 14; Ronen & Yaari 2008, 25). Myös Girouxin (2004, 2) esittelemä määritelmä tuloksenjärjestelystä dynaamisena prosessina, joka mukautuu tarpeen ja tavoitteen mukaan, on lähellä monen haastatellun talousjohtajan kuvailemaa määritelmää. Girouxin (2004, 2) mukaan tavoitteet voivat vaihdella, mutta empirian perusteella tuloksenjärjestelyn intresseistä huolimatta taloudellisen raportoinnin tulee antaa yrityksen tuloksesta oikea kuva.

Tuloksia esiteltäessä talousjohtajan aseman yhteydessä todetaan samoin kuin teorias-  
sa, että talousjohtaja osaa valita yritykselle asiantuntijuutensa vuoksi pitkällä tähtäimel-  
lä parhaiten sopivat laskentaperiaatteet (Healy & Wahlen 1999, 366; Watts & Zimmer-  
man 1986, 205–206). Teoriakatsauksessa esitellään taloudellisen raportoinnin laatuun  
liittyvä viitekehys, joka vaatii taloudellisen tiedon ymmärrettävyyttä, oikeellisuutta,  
luotettavuutta ja vertailtavuutta (Mackenzie ym. 2014, 30–35). Haastatellut talousjohta-  
jat korostivat myös näitä vaatimuksia todeten, että tuloksenjärjestelytoimet on tehtävä  
tiedon oikeellisuus ja vertailtavuus säilyttäen. Kuten teoriassa todetaan, myös haastatel-  
lut talousjohtajat kokivat, että harkinnankäytöllä on mahdollisuus parantaa taloudellisen  
raportoinnin arvoa, jos toimet ovat perusteltuja sekä pitkäjänteisiä ja niiden avulla annea-  
taan totuudenmukainen kuva yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta. Vaikka talous-  
johtajien voidaan tulkita suosivan tuloksenjärjestelyä informatiivisesta näkökulmasta,  
eivät he pyrkineet ensisijaisesti yrityksen arvon maksimointiin, vaan tukemaan oikeel-  
lista kuvaa. Harkinnankäyttöä rajoittaa näin ollen totuudenmukaisuus. (Healy & Wahlen  
1999, 366, 369; Ronen & Yaari 2008, 27; Watts & Zimmerman 1986, 205–206.) Samal-  
la talousjohtajat tunnustivat kuitenkin teorian tavoin opportunistiset lähtökohdat tulok-  
senjärjestelylle, missä talousjohtajat pyrkivät ajamaan omaa etuaan yrityksen edun si-  
jaan (Healy & Wahlen 1999, 366; Leuz ym. 2003, 506, 510; Scott 2015, 464).

Näyttäisi siltä, että enemmän kuin jakoa informatiiviseen ja opportunistiseen tulok-  
senjärjestelyyn, empiria tuki hyvän ja huonon tuloksenjärjestelyn määritelmiä. Etenkin  
Parfetin (2000, 485–486) määritelmä hyvästä ja huonosta tuloksenjärjestelystä kuvaa  
hyvin haastateltujen talousjohtajien kantaa tuloksenjärjestelyn lähtökohdista. Talousjoh-  
tajat pitivät tuloksenjärjestelyä epäedullisena ja epäeettisenä sekä usein myös lainvastai-  
sena, kun todellisuutta peitellään keinotekoisesti ja kohtuuttomasti. Toisaalta talousjoh-  
tajat kokivat empirian perusteella tuloksenjärjestelyn edulliseksi silloin, kun se perustuu  
kaikin puolin hyvin hoidettuun liiketoimintaan ja tulos saavutetaan ennakoidulla, lä-  
pinäkyvällä, lainmukaisella ja eettisellä toiminnalla. (Parfet 2000, 485–486.) Hyvästä ja  
huonosta, toisin sanoen lainmukaisesta ja lainvastaisesta, tuloksenjärjestelystä empirias-  
sa oltiin yksimielisiä, ja näkemyserot liittyivätkin siihen, miten paljon lainmukaisen  
tuloksenjärjestelyn sisällä koettiin olevan harkinnanvaraa ja mahdollisuutta vaikuttaa  
tulokseen.

Giroux (2004, 2) lähestyy tuloksenjärjestelyn määritelmää kirjallisuudessa käsitteel-  
lisen jatkumon avulla. Määritelmän monitulkintaisuus ja haastavuus ilmeni myös empi-  
risessä tutkimuksessa, koska talousjohtajat eivät osanneet vastata yksiselitteisesti tulok-  
senjärjestelyn määritelmään. Suoepämmin lainsäädännön tarjoamiin joustavuuksiin suh-  
tautuvat pitivät tuloksenjärjestelynä jo tuottojen ja kulujen jaksottamista oikealle kau-  
delle, kun taas kriittisemmin tuloksenjärjestelyyn suhtautuvat pitivät liiallista laskenta-  
periaatteiden soveltamista tuloksenjärjestelynä (Dechow & Skinner 2000, 237–239;  
FASB 1978; FASB 1985). Liun ym. (2016, 884) mukaisesti empiriassa vahvistettiin

talousjohtajien suosivan Girouxin (2004, 2) jatkumon toiseen ääripäähän sijoittuvaa konservatiivista laskentatoimea, jossa vältetään sekä riskien luomista taloudelliseen raportointiin että sidosryhmien harhaanjohtamista yrityksen etu huomioiden. Kuten Dechow ja Skinner (2000, 239) kuvaavat, haastatellut talousjohtajat erottivat petoksen tuloksenjärjestelystä todeten, että lainvastaisesta tuloksen manipuloinnista ei voida puhua enää tuloksenjärjestelynä. Empiria vahvisti käsitteellisen jatkumon olemassaolon konservatiivisesta laskentatoimesta aggressiiviseen laskentatoimeen, mutta kriittisemmät talousjohtajat suhtautuivat tuloksenjärjestelyyn negatiivisemmin ja näkivät harkinnanvaraisuuksissa vähemmän liikkumavaraa kun taas suopeammin tuloksenjärjestelyyn suhtautuvat pitivät sitä positiivisempänä ilmiönä. Toisin kuin aiempi tutkimus, talousjohtajat eivät pitäneet järjestelytoimien tarkoituksena peittelyä vaan totuudenmukaisen kuvan antamista. (Dechow & Skinner 2000, 239; Giroux 2004, 2.) Lisäksi talousjohtajien voidaan tulkita tunnustaneen aiemmissä tutkimuksissa todetun tuloksen neutraalisuuden, sillä kuten tuloksenjärjestelyn toteuttamisen yhteydessä mainitaan, talousjohtajien mukaan neutraali tulos syntyy operatiivisen toiminnan tuloksena ja raportoinnin yhteydessä on tietyt tarkistuspisteet, joissa harkintaa voidaan käyttää (Dechow & Skinner 2000, 239; Ronen & Yaari 2008, 28–29).

### 5.3.2 *Keinot*

Seuraavaksi pohditaan saatuja tuloksia tuloksenjärjestelyn toteuttamisen keinoista. Talousjohtajien substanssiosaaminen ilmeni osittain keskusteltaessa tuloksenjärjestelyn keinoista, sillä he kuvailivat keinoja yksityiskohtaisesti. Tästä huolimatta teoriakatsauksessa esitellyt tuloksenjärjestelyn yleiset tavat tulivat keskusteluissa esille. Yleisesti tuloksenjärjestelyn keinot voidaan jakaa laskentaperiaatteisiin ja reaali prosesseihin liittyviin valintoihin. Jaottelun sisällä käytetyt keinot kuitenkin mukautuvat yrityksen liiketoiminnan mukaisesti ja tämä toimintaympäristön ja yrityksen liiketoiminnan vaikutus käytettävissä oleviin keinoihin tunnistettiin myös empiriassa. Lisäksi empiriassa todettiin aikaisempien tutkimusten tavoin, että keinoilla voidaan vaikuttaa tulokseen joko pitkäaikaisesti tai tilikausittain sekä tilikauden aikana että sen päätyttyä. (Cohen ym. 2008, 759; Dechow & Skinner 2000, 248; Graham ym. 2005, 5; Gunny 2010, 856; Jorissen & Otley 2010, 8; Kepsu 2012, 118; Scott 2015, 446.)

Suurin osa empiirisessä tutkimuksessa ilmenneistä keinoista kuului laskentaperiaatteellisiin valintoihin ja talousjohtajien voidaan tulkita tunnustaneen kaikki teoriassa esitellyt niin laskentainformaatioon vaikuttavat kuin esitystapaan vaikuttavat valinnat, sillä yksityiskohtaisia keinoja eritellään aiemmin tulosten yhteydessä keinoista kootussa taulukossa. Kuten aiemmat tutkimukset toteavat, laskentaperiaatevalinnoista tunnistettiin mahdollisuudet vaikuttaa tulokseen esimerkiksi arvioimalla pitkäaikaisten varojen ar-

voa, omaisuuden arvonalentumisia, laskennallisia veroja, poistoperiaatteita, erilaisia kuluja, hyödyntämällä lainsäädännön sisältämiä joustavuuksia tai harkitsemalla raporttien esitystapoja. (Francis 2001, 310–311; Healy & Wahlen 1999, 368–369; Jorissen & Otley 2010, 10; Ronen & Yaari 2008, 31–33.) Haastatellut talousjohtajat painottivat keinojen tunnistamisesta huolimatta, että yrityksen laskentaperiaatteita ei voida jatkuvasti muuttaa tuloksen muokkaamiseksi. Tässä yhteydessä ilmenivät jälleen talousjohtajien suhtautumiserot, sillä toiset talousjohtajista totesivat laskentaperiaatteisiin liittyvisissä arvioissa olevan enemmän liikkumavaraa kuin toiset.

Talousjohtajat tunnistivat verrattain vähän reaali-prosessien kautta tehtävää tuloksenjärjestelyä, vaikka aiemmat tutkimukset ovat todenneet sen käytön lisääntyneen talousjohtajien toteuttamassa tuloksenjärjestelyssä (Baker ym. 2018, 3; Dichev ym. 2013, 30; Graham ym. 2005, 66). Samalla reaali-prosessien kautta tehtävästä tuloksenjärjestelystä keskusteltaessa ilmeni jo aiemmin mainittu käsitteen monitulkintaisuus, sillä osa talousjohtajista piti kustannustehokkaaseen ja kannattavaan toimintaan tähtäviä ratkaisuja tuloksenjärjestelynä, osa taas ei pitänyt tällaista toimintaa tuloksenjärjestelynä, vaan koki sen yrityksen normaaliksi toiminnaksi. Erona aikaisempiin reaali-prosesseihin keskittyneisiin tutkimuksiin, empiirisissä tutkimustuloksissa ilmeni, että talousjohtajat eivät tehneet reaali-prosesseihin liittyviä valintoja tulos edellä, vaan nimenomaan liiketoiminnan kannalta järkevästi. Aikaisempi tutkimus puolestaan toteaa, että liiketoimia ja investointeja suunnitellaan halutun tuloksen saavuttamiseksi ja tällöin toimet usein poikkeavat tavanomaisista toimintatavoista. (Francis 2001, 310–311; Gunny 2010, 857; Jorissen & Otley 2010, 10; Ronen & Yaari 2008, 31–33; Roychowdhury 2006, 336–337.)

Talousjohtajien mainitsemat reaali-prosesseihin liittyvät keinot, joilla pystytään tulokseen vaikuttamaan, liittyivät yritys-rakenteen muokkaamiseen, hinnoitteluun, investointeihin, kustannusrakenteeseen ja myynnin tehostamiseen. Talousjohtajat korostivat monessa yhteydessä, myös keinoista keskusteltaessa, liiketoimintalähtöisyyden merkitystä. Tällä he tarkoittivat esimerkiksi sitä, että talousjohtajat haluavat käyttää kaikki lainsäädännön sallimat keinot yrityksen menestyessä huonosti, mutta toimintaa ei tällöinkään ohjaa itse tulos, vaan ennemminkin talousjohtajat ajattelevat liiketoimintaa, joka on saatava toimimaan kannattavasti ja tehokkaasti. Lisäksi liiketoimintalähtöisessä toiminnassa kannustetaan yrityksen operatiivista puolta tekemään hyvää tulosta ja siten vaikutetaan pitkäjänteisesti yrityksen arvon kehitykseen. Toisin kuin reaali-prosesseihin keskittynyt tutkimus osoittaa, liiketoimintalähtöisyyden ei voida näin ollen ajatella olevan tarkoituksenmukaista tulokseen vaikuttamista, vaan talousjohtajien mukaan kaikki toiminta tähtää raportoinnin oikeellisuuteen, ei lyhyen tähtäimen tulostavoitteiden saavuttamiseen (Roychowdhury 2006, 336–337). Raportoinnilla annetaan talousjohtajien mukaan oikea kuva silloin, kun tulos ja tase eivät sisällä tekaistuja kirjauksia, vaan taloudellinen raportointi on totuudenmukaista. Tuloksenjärjestelyä voidaankin tätä taustaa

vasten pitää kirjausten sekä eri tulos- ja tase-erien tarkistuksina, ei tarkoituksenmukaisena manipulointina.

### 5.3.3 *Motiivit*

Tulosten pohdinnan päätteeksi tarkastellaan vielä tuloksenjärjestelyn yleisiä lähtökohtia järjestelyyn kannustavien motiivien näkökulmasta. Aikaisempi tutkimus tuntee useita erilaisia luokitteluja kannustimista, jotka motivoivat yrityksiä yleisesti järjestelemään tulostaan (Fields ym. 2001, 261–262; Healy & Wahlen 1999, 370; Holthausen & Leftwich 1983; Watts & Zimmerman 1986). Pääomamarkkinoihin eli hinnoitteluun liittyen talousjohtajat mainitsivat erityisesti tulostavoitteiden luoman kannustimen sekä sopimusperusteisista kannustimista mainittiin erityisesti palkitsemisjärjestelmät. Kannustimista keskusteltaessa talousjohtajat mainitsivat vaihtelevasti eri sidosryhmien, kuten rahoittajien, operatiivisen johdon, omistajien, kilpailijoiden ja valtiovallan, vaikutuksen tuloksenjärjestelyyn. Vaikka empiriassa tunnistettiin samoja kannustimia aikaisempiin tutkimuksiin verraten, kannustimista voidaan yleisesti todeta empiirisen tutkimuksen osoittaneen, että tuloksenjärjestelyn motiivien perusta talousjohtajien mukaan on enemmänkin totuudenmukaisen tuloksen raportoiminen kuin todellisen suorituskyvyn peitteleminen. Kannustimien vaikuttavuudesta on todettava myös, että aikaisempi tutkimus on todennut tuloksenjärjestelyn edellyttävän yrityksen sisäisten suhteiden muokkaamista johtoryhmän muodostamisen, vastuiden ja keskinäisten valtasuhteiden avulla (Baker ym. 2018, 3; Ge ym. 2011, 1142; Jorissen & Otley 2010, 25–26; Mian 2001, 144). Kannustimien voidaan empirian perusteella tulkita vaikuttavan toimijoihin siten, että samanhenkisillä toimijoilla on samanlaiset motiivit tuloksenjärjestelyyn. Empirian perusteella samanhenkisyys tarkoitti sitä, että niin talous- kuin toimitusjohtaja puolustaa totuudenmukaista raportointia ja yrityksen edun ajamista. Saman voidaan todeta pätevän myös toisin päin ja näin ollen opportunistisen talousjohtajan voidaan ajatella tukevan opportunistista toimitusjohtajaa omat etuutensa saavuttaakseen.

Aikaisemman tutkimuksen mukaisesti, empiirinen tutkimus osoittaa yrityksen suoriutumisen ja taloudellisen tilanteen olevan yksi motiivi tuloksenjärjestelyyn (Beneish 2001, 7–11; Schipper 1989, 102; Scott 2015, 444–445, 447). Empiirinen tutkimus todentaa, että tuloksenjärjestelyä tehdään sen mukaan, mikä milloinkin on tulokseen liittyvä intressi ja mitä mahdollisuuksia eri erissä milloinkin on tulokseen vaikuttamiseksi. Kuitenkin vastoin aiempia tutkimuksia, talousjohtajat painottivat, että yrityksen menestyessä huonosti, on käytettävä kaikki rehelliset keinot tilanteen parantamiseksi, mutta tällöin toimintaa ohjaa tuloksen realistisuus tarkoituksellisen manipuloinnin sijaan. Kuitenkin kuten Scott (2015, 444–445) toteaa, myös talousjohtajat tunnistivat tappiollisten

vuosien saattavan kannustaa isommankin tappion raportointiin ikään kuin pöydän puhdistamiseksi.

Aikaisempi tutkimus sekä empiirinen tutkimus tunnistavat tulostavoitteiden täyttämisen motivoivan yrityksiä tuloksenjärjestelyyn (Fields ym. 2001, 261–262; Healy & Wahlen 1999, 371, 373; Scott 2015, 444–445, 447). Talousjohtajat pitivät tuloksenjärjestelyä huomattavasti tärkeämpänä pörssiyhtiöille, joille etenkin omistajien tulosodotuksiin vastaaminen on merkittävää. Samalla talousjohtajat kuitenkin muistuttivat siitä, että tulostavoitteisiin tulee pyrkiä pitkäjänteisellä operatiivisella toiminnalla, sillä lyhyen tähtäimen tuloksenjärjestelyllä tulos ei ole realistinen ja silloin saatetaan johtaa harhaan kaikkia sidosryhmiä. Fields ym. (2001, 260) mainitsevat tutkimuksessaan tuloksenjärjestelystä saatavat hyödyt, joita saavutetaan markkinoiden epätäydellisyyden ja toisaalta tuloksenjärjestelyn hankalan jäljitettävyyden vuoksi. Empirian perusteella voidaan myös tulkita, että listatuille yhtiöille tuloksenjärjestelyn merkitys ja siitä saatavat hyödyt ovat usein suuremmat kuin listaamattomille, pienemmille yhtiöille.

Empiria tuki aikaisempia tutkimuksia lisäksi siinä, että yrityksissä käytettävät palkkio- ja bonusjärjestelmät saattavat motivoida johtoa järjestelemään tulosta omien etuuk-sien saavuttamiseksi (Beneish 2001, 7–11; Fields ym. 2001, 261–262; Healy & Wahlen 1999, 366, 375–377; Scott 2015, 444–445, 447; Watts & Zimmerman 1978, 131; Watts & Zimmerman 1990, 137–139). Talousjohtajat muistuttivat kuitenkin, että henkilökohtaiset kannustimet eivät saisi ohjata tuloksenjärjestelyyn yrityksen edun vastaisesti. Kuten Schipper (1989, 91) mainitsee, tulospöytäkirjoista palkitsemista tarvitaan yritysjohton onnistuneisuuden arvioinnissa. Lisäksi tuloksenjärjestelyä voidaan pitää yhtenä johdon työkaluna sisäisen tiedon välittämisessä yrityksen ulkopuolelle ja taloudellisen suorituskyvyn kuvaamisessa (Dechow & Skinner 2000, 248; Schipper 1989, 91). Myös empiria vahvistaa ajatuksia siitä, että taloudellisilla kannustimilla on puolensa ja ne toimivat tehokkaasti silloin, kun tuloksenjärjestelyä käytetään positiivisessa mielessä johtamisen työkaluna antamaan todellinen ja oikea kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta tilanteesta.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 6.1 Johtopäätökset

Seuraavaksi vastataan tutkielman alussa asetettuun tutkimusongelmaan sekä esitettyihin alaongelmiin. Päätelmiä tehdään kootusti sekä teoriakatsauksen että empiirisen tutkimuksen analyysin perusteella. Tutkielmassa perehdyttiin tuloksenjärjestelyyn talousjohtajan näkökulmasta tavoitteena kuvata ja selittää sekä talusjohtajan roolia yritysten tekemässä tuloksenjärjestelyssä että niitä tekijöitä, jotka ohjaavat talusjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä. Lisäksi tutkielman tavoitteen saavuttamiseksi oli tarkoituksemukaista tarkastella tuloksenjärjestelyn yleisiä lähtökohtia. Tutkielman päätutkimusongelma ja sitä seuraavat kolme alaongelmaa muotoiltiin seuraavasti:

- Millainen on talusjohtajan rooli tuloksenjärjestelyssä ja mitkä tekijät ohjaavat talusjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä?
- Miten tuloksenjärjestely voidaan määritellä?
- Millä tavalla tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä?
- Mikä kannustaa yrityksiä tuloksenjärjestelyyn?

Tutkielman päätutkimusongelma jakaantui kahteen osaan ja sen ensimmäinen osa oli: ”*Millainen on talusjohtajan rooli tuloksenjärjestelyssä?*” Tähän kysymykseen on pyritty vastaamaan teoreettisen ja empiirisen analyysin avulla pohtimalla ensisijaisesti millainen on talusjohtajan asema tuloksenjärjestelyyn liittyvässä harkinnankäytössä ja miten talusjohtaja toteuttaa tuloksenjärjestelyä. Tällä tutkimuksella voidaan vahvistaa, tosin ei yhtä selvästi, teoriassakin kuvailtu talusjohtajan merkittävä vaikutus yrityksen tuottamaan taloudelliseen informaatioon ja siten myös tuloksen järjestelemiseen (Dichev ym. 2013, 2; Feng ym. 2011, 22–23; Ge ym. 2011, 1144; Geiger & North 2006, 782; Graham & Harvey 2001, 194; Jiang ym. 2010, 514; Kepsu 2012, 130; Mian 2001, 144–145; Peni & Vähämaa 2010, 630). Vaikka empirian valossa talusjohtajien itsenäisen päätösvalta näkyi vain tulokseen liittyvissä pienemmissä harkinnanvaraisuuksissa, talusjohtajien epäsuora vaikutusvalta ilmeni ehdotuksentekijän roolin kautta myös isommissa tulokseen vaikuttavissa linjauksissa. Vahvaa roolia tuloksenjärjestelyssä voidaan todentaa teoriassakin tunnistetuilla argumenteilla siitä, että talusjohtajilla on paras talouden osaaminen päätöksenteon pohjaksi ja he osaavat perustella parhaiten tulokseen vaikuttavat ratkaisut päätöksentekijälle. (Kepsu 2012, 123–124; Ronen & Yaari 2008, 236; Sayther 2003, 6.) Empiiristen tutkimustulosten perusteella ei voida tehdä kuitenkaan yhtä selvää päätelmää talusjohtajan roolin merkittävyydestä tuloksenjärjestelyssä kuin teoreettisen analyysin perusteella, koska empiriassa korostui talusjohtajan

yhteistyö toimitusjohtajan ja hallituksen kanssa (ks. Giroux 2004, 2; vrt. Kepsu 2012, 123–124; Mian 2001, 144). Lisäksi teoriassa on perusteltu talousjohtajan vahvaa asemaa vastuun avulla raportoinnin oikeellisuudesta (Geiger & North 2006, 782; SEC 2006, 117). Talousjohtajan roolin merkittävyyttä empirian perusteella heikentää kuitenkin se, että huolimatta vastuusta tiedon oikeellisuudesta, talousjohtajat eivät ottaneet lopullista vastuuta tuloksenjärjestelytoimista.

Tutkimuksen empiirisessä analyysissä havaittiin myös teoreettisessa taustassa todettu talousjohtajan roolin kaksijakoisuus, sillä talousjohtajan tehtävänä on raportoinnin ja muiden toimijoiden valvonta, mutta myös hyödynnettävien harkinnanvaraisuuksien tunnistaminen. Analyysin perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että empiriassa talousjohtajat painottivat teoriataustaan verrattuna enemmän sitä, että taloudellisen raportoinnin on peittelyn sijaan kuvattava yrityksen taloudellista suoriutumista totuudenmukaisesti. Tähän liittyen talousjohtajan vahvaa asemaa todentaa niin empirian kuin teorian valossa se, että ilman oikeellisia perusteita tehtävää tuloksenjärjestelyä havaitessaan talousjohtajat eroavat mieluummin kuin osallistuvat kyseenalaiseen toimintaan. (Dichev ym. 2013, 2; Feng ym. 2011, 22–23; Ge ym. 2011, 1144; Geiger & North 2006, 782; Giroux 2004, 2; Graham & Harvey 2001, 194; Guan ym. 2005, 9; Jiang ym. 2010, 514; Kepsu 2012, 127, 130; Mian 2001, 144–145; Peni & Vähämaa 2010, 630.)

Talousjohtajan roolia tuloksenjärjestelyssä voidaan kuvata ja selittää myös pohtimalla, miten talousjohtajat käyttävät harkintaansa ja toteuttavat tuloksenjärjestelyä. Talousjohtajat tuntevat niin laadukkaan raportoinnin vaatimukset kuin tuloksenjärjestelyn keinot sekä hyödyt ja haitat (Dichev ym. 2013, 30). Empiiristen tutkimustulosten valossa voidaan kyseenalaistaa talousjohtajien opportunistiset aikomukset järjestellä tulosta, koska empiria ei näyttänyt vahvistavan tuloksen tasoittamista todellisen suorituskyvyn peittelemiseksi, eikä oman edun tavoittelua hyväksytty ja lisäksi talousjohtajat uskoivat tilintarkastajayhteistyöhön harkinnanvaraisuuksien toteuttamisessa (vrt. Graham ym. 2005, 29, 40; Kepsu 2012, 123–124; ks. myös Dichev ym. 2013, 30; Scott 2015, 445–446, 461, 468, 472–473). Lisäksi teoreettisestikin tunnistettuna talousjohtajan rooliin liittyy tuloksenjärjestelyn kokonaisuuden hallinta, mikä vaatii talousjohtajalta liiketoiminnan logiikan ymmärtämistä (Graham ym. 2005, 29, 40). Tehtävänä on puolustaa kestävä ja pitkäjänteisen tuloksenjärjestelyn toteuttamista noudattaen lakia ja yhteisesti sovittuja linjauksia (ks. Dichev ym. 2013, 30; Scott 2015, 445–446, 461, 468, 472–473; vrt. Graham ym. 2005, 5). Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, teoreettisen analyysin tavoin, että yksilöiden suhtautuminen tuloksenjärjestelyyn liittyvään harkinnanikäyttöön kuitenkin vaihtelee. Tuloksenjärjestelyä voidaan pitää luontaisena talouden työkaluna, mutta toiset talousjohtajat näkivät empirian perusteella lainmukaisissa harkinnanvaraisuuksissa enemmän liikkumavaraa kuin toiset. (Dichev ym. 2013, 30; Ge ym. 2011, 1151; Geiger & North 2006, 782–783, 787–788; Graham ym. 2005, 66; Kepsu 2012, 124–125; Matsunaga ym. 2013, 25–26.)

Tutkielman päätutkimusongelman toisessa osassa kysyttiin: ”*Mitkä tekijät ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä?*” Tutkielmassa tarkasteltuja tekijöitä, jotka voisivat mahdollisesti ohjata talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä, olivat talousjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja kannustimet, talousjohtajan kokema paine sekä oma etiikka ja sukupuoli. Nämä tekijät valittiin tutkielmaan, koska aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet niiden ohjaavan talousjohtajan harkinnankäyttöä. Kaikkien tekijöiden ohjaavaa vaikutusta talousjohtajan harkintaan ei kuitenkaan empirian perusteella voida vahvistaa.

Ehkäpä vahvimmin empiiriset tutkimustulokset tukivat aiempia tutkimuksia siinä, että henkilökohtaiset ominaisuudet ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä (Ge ym. 2011, 1141–1143, 1145, 1172; Hambrick & Mason 1984, 193, 197–198; Jones 2013, 94; Jorissen & Otley 2010, 9). Erityisesti ikä, koulutus ja kokemus näkyvät talousjohtajan maltillisuutena, varovaisuutena ja varmuutena tuloksenjärjestelytoimia toteuttaessa (Aier ym. 2005, 124–125; Dauth ym. 2017, 72, 75; Jones 2013, 94; Li ym. 2010, 94). Oma arvomaailma ohjaa talousjohtajaa tekemään hyväksyttäviä ratkaisuja. Lisäksi empiriassa todettiin teoriassakin havaittu seikka, jossa henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat talousjohtajan suhtautumiseen riskiin (Chava & Purnanandam 2010, 273, 276–277). Henkilökohtaisten ominaisuuksien voidaan päätellä vaikuttavan myös talousjohtajan käsityksiin tuloksenjärjestelystä ja erot henkilökohtaisissa ominaisuuksissa näkyivät empiriassa suhtautumiseroina harkinnankäyttöön (Francis 2001, 310; Ge ym. 2011, 1141–1143, 1145, 1172; Giroux 2004, 2; Hambrick & Mason 1984, 193, 197–198; Hines 1988, 257–258; Jones 2013, 94; Jorissen & Otley 2010, 9; Kepsu 2012, 109, 112; Peni & Vähämaa 2010, 629).

Empiiriset tutkimustulokset tukevat teoreettista taustaa myös siinä, että talousjohtajan ammattietiikka yhdessä eettisen asenteen kanssa ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä. Jälleen voidaan todeta, että talousjohtajien käsitykset vaikuttavat tuloksenjärjestelyyn suhtautumiseen, sillä tutkimustulosten valossa jokainen talousjohtaja joutuu määrittelemään itselleen hyväksyttävyyden rajan, jonka mukaan tuloksenjärjestelyä toteuttaa. Empiirisen ja teoreettisen analyysin perusteella voidaan päätellä, että talousjohtajat pitävät tuloksenjärjestelyä epäeettisenä silloin, kun tuloksenjärjestelyä tehdään keinotekoisesti kohtuuttomiin arvioihin perustuen ja annetaan siten vääristelty ja virheellinen kuva yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta. Tuloksenjärjestelyn epäeettisyyden yksimielisyydestä päätellen voidaan todeta, että talousjohtajien suhtautumiserot liittyvät lainmukaisesti tehtyyn tuloksenjärjestelyyn. (Beaudoin ym. 2015, 506, 508; Guan ym. 2005, 11–12; Kaplan 2001, 296; Merchant & Rockness 1994, 91–92; Parfet 2000, 481; Rafik 2002, 35.)

Lisäksi niin empiirisen kuin teoreettisen analyysin perusteella voidaan ympäröivien rajoittavien tekijöiden päätellä ainakin jossain määrin ohjaavan talousjohtajien harkintaa tuloksenjärjestelyssä. Lainsäädäntö rajoittaa talousjohtajia toimimaan säännösten mu-

kaan. Harkintavaltaan vaikuttaa myös yrityksen toimintaympäristö, sillä yhtiöstä riippuen talousjohtajan vaikutusvalta harkinnanvaraisuuksiin saattaa olla rajoitettua. Myös päätöksentekotilanne yhdessä taloudellisten olosuhteiden ja toimijoiden sisäisten suhteiden kanssa vaikuttaa jossain määrin aina talousjohtajan käyttämään harkintaan tehtävissä tuloksenjärjestelytoimissa. (Ge ym. 2011, 1142; Jorissen & Otley 2010, 9.)

Tutkimuksen empiiriset löydökset osoittavat kuitenkin, että tiettyjen tekijöiden talousjohtajan harkintaa ohjaava vaikutus voidaan kyseenalaistaa tutkimustulosten valossa. Ensinnäkin henkilökohtaisten kannustimien voidaan päätellä ohjaavan omaa etua tavoittelevaa talousjohtajaa, mutta yrityksen etua ajavaa, pitkän tähtäimen hyötyihin uskovaa talousjohtajaa henkilökohtaiset kannustimet eivät näyttäisi empirian perusteella ohjaavan. Empirian valossa talousjohtajan opportunistinen käyttäytyminen ei näyttäisi olevan niin hallitsevaa kuin aikaisemmat tutkimukset antavat ymmärtää. Tämän vuoksi talousjohtajan roolissa ei myöskään empirian perusteella näyttäisi olevan ristiriitaa tai epäeettiseen toimintaan osallistumista huolimatta mahdollisesta tulosperusteisesta palkitsemisesta. (vrt. Beaudoin ym. 2015, 505–506; Chava & Purnanandam 2010, 264; Cheng & Warfield 2005, 470; Dechow & Skinner 2000, 244; Dichev ym. 2013, 3; Feng ym. 2011, 22; Geiger & North 2006, 786–787; Graham ym. 2005, 5–7, 32; Guan ym. 2005, 11–12; Indjejikian & Matejka 2009, 1064–1065, 1086–1087; Jiang ym. 2010, 525; ks. myös Bandura ym. 2000, 58; Côté & Miners 2006, 19–20; Gillett & Uddin 2002, 18, 30; Jones 2013, 92–93; Rafik 2002, 43.)

Toiseksi empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että myöskään paine ei näytä vaikuttavan talousjohtajien harkinnankäyttöön tuloksenjärjestelyssä (vrt. Dichev ym. 2013, 26–27; Duncan 2001, 33–36; Feng ym. 2011, 22; Jones 2013, 90; Mian 2001, 145). Koska henkilökohtaiset kannustimet eivät empirian mukaan ohjaa rehellisiä talousjohtajia, myöskään painetta henkilökohtaisten kannustimien saavuttamisesta ei tunnisteta, toisin kuin aikaisempi tutkimus osoittaa (ks. Feng ym. 2011, 22). Aiempien tutkimusten osoittamaa yleisistä tulostavoitteista johtuvaa painetta tuloksenjärjestelyyn ei voitu empiiristen tutkimustulosten perusteella myöskään vahvistaa, vaikka tavoitteiden täyttämisen merkitys nähtiinkin listatuille yhtiöille suuremmaksi kuin pienemmille listaamattomille yhtiöille (Dichev ym. 2013, 26–27; Duncan 2001, 34; Graham ym. 2005, 5). Lisäksi empiirisellä tutkimuksella ei voida vahvistaa toimitusjohtajan asettamaa painetta talousjohtajalle, koska talousjohtajat eivät hyväksyneet painostamista, tunsivat oman arvonsa sekä korostivat tasavertaisuutta ja samanhenkisyyttä toimitusjohtajan kanssa. Samanhenkisyyden korostaminen todentaa myös henkilökohtaisten ominaisuuksien ohjaavaa vaikutusta harkinnankäyttöön. (vrt. Feng ym. 2011, 22; ks. myös Baker ym. 2018, 20, 3; Francis 2001, 310; Giroux 2004, 2; Hines 1988, 257–258; Kepsu 2012, 109, 112; Peni & Vähämaa 2010, 629.)

Viimeiseksi tutkituista talousjohtajan harkintaa ohjaavista tekijöistä myöskään talousjohtajan sukupuolella ei empiiristen tutkimustulosten perusteella näyttäisi olevan vai-

kutusta tuloksenjärjestelyyn, vaikka aikaisempi tutkimus osoittaa toisin. Empirian valossa voidaan päätellä, että naistalousjohtajiin liitetty väite kaikin puolin konservatiivisemmän tuloksenjärjestelyn toteuttamisesta näyttäisi olevan stereotyyppinen oletama. Sukupuolen sijaan empiriassa korostui ensisijaisesti talousjohtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus hänen toteuttamaan tuloksenjärjestelyyn. (vrt. Barua ym. 2010, 26, 37; Francis ym. 2015, 1287, 1314; Ge ym. 2011, 1171–1172, 1176; Huang & Kisgen 2013, 822–823; Liu ym. 2016, 881–882, 884; Peni & Vähämaa 2010, 630; Rentfro & Hooks 2006, 144–146; Srinidhi ym. 2011, 1611.)

Edellä esitellyn kaksijakoisen tutkimusongelman lisäksi tutkielmalle asetettiin alaongelmia, joiden avulla haluttiin tarkastella tuloksenjärjestelyn yleisiä lähtökohtia. Alaongelmat asetettiin tukemaan talousjohtajan roolin ja hänen harkintaansa vaikuttavien tekijöiden kuvaamista ja selittämistä tuloksenjärjestelyssä. Seuraavaksi vastataan kootusti tutkielman alaongelmiin, joista ensimmäinen oli: *”Miten tuloksenjärjestely voidaan määritellä?”* Ensinnäkin, niin teoreettinen kuin empiirinen analyysi tunnistaa opportunistisen ja informatiivisen tavan tehdä tuloksenjärjestelyä (Healy & Wahlen 1999, 366, 368; Leuz ym. 2003, 506, 510; Scott 2015, 444–445, 464; Watts & Zimmerman 1990, 135–136). Empiria todentaa teorian mukaisesti sitä, että toteuttamalla tuloksenjärjestelyä informatiivisesta näkökulmasta voidaan taloudellisen raportoinnin arvoa parantaa sillä ehdolla, että järjestelytoimet ovat perusteltuja, pitkäjänteisiä sekä totuudenmukaisia (Healy & Wahlen 1999, 366, 369; Ronen & Yaari 2008, 27; Watts & Zimmerman 1986, 205–206). Tuloksenjärjestely mukautuu jossain määrin tarpeen ja tavoitteen mukaan, kunhan taloudellinen informaatio säilyttää totuudenmukaisuuden (vrt. Giroux 2004, 2).

Toiseksi, tuloksenjärjestelyyn kriittisemmin suhtautuvat ovat määritelleet käsitteen kärjistetympin, mutta empirian perusteella kyse on siitä huolimatta lainmukaisesta tuloksenjärjestelystä, ei vilpillisestä toiminnasta (vrt. Jorissen & Otley 2010, 3; Lee 2006, 423; Revsine 1991, 16). Empiriassa havaitut suhtautumiserot liittyivätkin siihen, miten paljon lainmukaisen tuloksenjärjestelyn sisällä koettiin olevan harkinnanvaraa ja mahdollisuutta vaikuttaa tulokseen, mutta myös siihen, miten tuloksenjärjestely voidaan määritellä. Suoepemmin lainsäädännön tarjoamiin joustavuuksiin suhtautuvat pitivät tuloksenjärjestelynä jo tuottojen ja kulujen jaksottamista oikealle kaudelle, kun taas kriittisemmin tuloksenjärjestelyyn suhtautuvat pitivät liiallista laskentaperiaatteiden soveltamista tuloksenjärjestelynä (ks. Dechow & Skinner 2000, 237–239; FASB 1978; FASB 1985).

Teoriassa tuloksenjärjestelyä on pyritty määrittelemään erilaisten luokittelujen avulla, minkä voidaankin todeta helpottavan tulkinnanvaraiseen käsitteeseen lähestymistä (Beneish 2001, 4). Ronen ja Yaari (2008, 25) määrittelevät tuloksenjärjestelyn valkoisen, harmaan ja mustan alueen avulla. Tuloksenjärjestely voidaan määritellä myös sen avulla, mikä on hyvää ja mikä huonoa tuloksenjärjestelyä ja tämä näkökulma ilmeni

ehkäpä selvimmin empiiristen löydösten perusteella (Parfet 2000, 485–486). Näkökulman mukaan voidaan sanoa, että huono tuloksenjärjestely on keinotekoista, kohtuutonta, lainvastaista tai vähintäänkin kyseenalaista todellisuuden peittelyä. Sen sijaan hyvän tuloksenjärjestelyn voidaan sanoa olevan ennakoivaa, läpinäkyvää ja lainmukaista liiketoimintaa ja liiketoiminnasta raportointia. (Parfet 2000, 485–486.)

Toisaalta empiirisen analyysin perusteella voidaan todeta, että talousjohtajien näkökulmasta tuloksenjärjestelyn määrittäminen jatkumona on tarkoituksenmukaista. Talousjohtajien voidaan päätellä tunnustaneen eriateisen tuloksenjärjestelyn olemassaolon konservatiivisesta tuloksenjärjestelystä aggressiiviseen tuloksenjärjestelyyn. Kuten teoriassakin todetaan, konservatiivisessa tuloksenjärjestelyssä vältetään riskien luomista taloudelliseen raportointiin ja sidosryhmien harhaanjohtamista yrityksen etu huomioiden. Lisäksi empirialla voidaan vahvistaa neutraalin tuloksen olemassaolo, sillä talousjohtajien mukaan operatiivinen toiminta kuvaa neutraalia tulosta, jota voidaan raportoinnin yhteydessä järjestellä. Empirian perusteella aggressiivisten tuloksenjärjestelytoimien voidaan sanoa muuttuvan helposti lainvastaisiksi, jolloin ei voida puhua enää tuloksenjärjestelystä vaan petoksesta. Teorian mukaan tämä rajanveto juuri tekeekin tuloksenjärjestelyn määrittämisestä vaikeaa. (Dechow & Skinner 2000, 239; Giroux 2004, 2; Liu ym. 2016, 884; Ronen & Yaari 2008, 28–29.)

Toinen tutkielmalle asetettu alaongelma oli: *”Millä tavalla tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä?”* Aluksi niin empiirisen kuin teoreettisen analyysin pohjalta voidaan todeta, että tuloksenjärjestelyssä käytettävät keinot riippuvat jossain määrin yrityksen toimintaympäristöstä ja liiketoiminnan luonteesta. Lisäksi käytettävissä olevilla keinoilla voidaan järjestellä tulosta pitkäaikaisesti tai vain tilikausittain sekä tilikauden aikana tai sen päätyttyä. (Cohen ym. 2008, 759; Dechow & Skinner 2000, 248; Graham ym. 2005, 5; Gunny 2010, 856; Jorissen & Otley 2010, 8; Kepsu 2012, 118; Scott 2015, 446.)

Teoreettinen tausta jakaa tuloksenjärjestelykeinot laskentaperiaatteellisiin valintoihin sekä reaali-prosessien kautta tehtävään tuloksenjärjestelyyn (Francis 2001, 310–311; Gunny 2010, 857; Healy & Wahlen 1999, 368–369; Jorissen & Otley 2010, 10; Ronen & Yaari 2008, 31–33; Roychowdhury 2006, 336–337). Empiirisen analyysin perusteella laskentaperiaatteelliset valinnat tunnistettiin laajasti käytettynä tuloksenjärjestelykeino- na, mutta toisin kuin aikaisemmat tutkimukset osoittavat, talousjohtajien ei voida päätellä suunnittelevan liiketoimia tai investointeja järjestelläkseen tulosta (vrt. Baker ym. 2018, 3; Dichev ym. 2013, 30; Francis 2001, 310–311; Graham ym. 2005, 66; Gunny 2010, 857; Jorissen & Otley 2010, 10; Ronen & Yaari 2008, 31–33; Roychowdhury 2006, 336–337). Niin teoriassa kuin empiriassa todetut laskentaperiaatteelliset keinot tuloksenjärjestelyyn sisältävät erilaisia arvostuksia, jaksotuksia, lainsäädännön poikkeussäännösten hyödyntämistä ja informaation harkinnanvaraisia esitystapoja (Francis 2001, 310–311; Healy & Wahlen 1999, 368–369; Jorissen & Otley 2010, 10; Ronen & Yaari 2008, 31–33). Empiiriset tutkimustulokset todentavat teoreettisestikin tunnistettu-

ja taseen mahdollistamia tuloksenjärjestelyelementtejä, mutta talousjohtajat eivät halua kerryttää perusteettomia reservejä tuloksen järjestelemiseksi (vrt. Jorissen & Otley 2010, 3; Kepsu 2012, 116, 120). Keinoista huolimatta olemassa olevan liikkumavaran rajoissa raportoitavan tuloksen pitää perustua pitkäjärjenteisesti perusteltuihin laskentaperiaatteisiin, jotta tulos on totuudenmukainen. Reaaliprosesseista on todettava, että empirian perusteella liiketoimia suunnitellaan toiminnan kannalta järkevästi tavoitteena kannattava ja kustannustehokas toiminta, ei tietynlainen ulospäin näytettävä tulos.

Kolmantena tutkielman alaongelmana puolestaan oli: ”*Mikä kannustaa yrityksiä tuloksenjärjestelyyn?*” Sekä teoreettisen että empiirisen analyysin perusteella näyttäisi siltä, että yrityksiä kannustaa tuloksenjärjestelyyn vahvimmin ensinnäkin yrityksen tuloksellinen suoriutuminen ja taloudellinen tilanne (Beneish 2001, 7–11; Schipper 1989, 102; Scott 2015, 444–445, 447). Toisena kannustimena voidaan mainita yrityksen tulostavoitteet. Etenkin listatuille yhtiöille tulostavoitteiden täyttämisen merkitys on suurempi kuin myös tuloksenjärjestelyllä saavutettavat hyödyt verrattuna listaamattomiin, pienempiin yhtiöihin. (Fields ym. 2001, 260–262; Healy & Wahlen 1999, 371, 373; Scott 2015, 444–445, 447.) Kolmantena kannustimena toimivat yrityksen palkkio- ja bonusjärjestelmät (Beneish 2001, 7–11; Fields ym. 2001, 261–262; Healy & Wahlen 1999, 366, 375–377; Scott 2015, 444–445, 447; Watts & Zimmerman 1978, 131; Watts & Zimmerman 1990, 137–139).

Empiiristen tutkimustulosten perusteella täytyy kuitenkin samalla todeta, että talousjohtajat korostivat kaikissa edellä mainituissa motiiveissa olevan tiettyjä rajoitteita. Tulosta järjestellään empirian perusteella jossain määrin suorituskyvyn ja taloudellisen tilanteen mukaan tarkastelemalla eri erien suomia lainmukaisia mahdollisuuksia, mutta motiivin perusta ei ole todellisuuden peittäminen vaan tuloksen realistisuus (vrt. Beneish 2001, 7–11; Schipper 1989, 102; Scott 2015, 444–445, 447). Tulostavoitteisiin tulee empirian mukaan puolestaan vastata pitkäjärjenteisellä, hyvin hoidetulla operatiivisella toiminnalla lyhytnäköisten ratkaisujen sijaan (vrt. Fields ym. 2001, 260–262; Healy & Wahlen 1999, 371, 373). Lisäksi empiriasta on tulkittavissa, että palkkio- ja bonusjärjestelmät eivät saisi johtaa johdon opportunistiseen oman edun tavoitteluun yrityksen edun sijaan (vrt. Beneish 2001, 7–11; Fields ym. 2001, 261–262; Healy & Wahlen 1999, 366, 375–377; Scott 2015, 444–445, 447; Watts & Zimmerman 1978, 131; Watts & Zimmerman 1990, 137–139).

## 6.2 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tulosten pohdinnan ja johtopäätösten esittämisen jälkeen on syytä arvioida tutkielmaa kokonaisuudessaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa perinteiset kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin liitetyt käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole parhaat

mahdolliset. On kuitenkin selvää, että myös laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta on arvioitava. (Eskola & Suoranta 1998, 212; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 24–25.) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan lähinnä sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti, uskottavasti ja vakuuttavasti sekä voidaanko saatuja tuloksia ja tehtyjä päätelmiä pitää oikeellisina (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 25). Erityisesti reliabiliteetin käsitteen sopivuus laadullisen tutkimuksen arviointiin on kyseenalaistettu, mutta luotettavuuden parantamiseen vaikuttamisesta ollaan oltu kuitenkin melko yksimielisiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 26). Edellä todetun mukaisesti tämän tutkielman luotettavuutta parantaa osaltaan haastatteluaineiston nauhoitus, litterointi ja perusteltu teemoittelu sekä useiden suorien haastatteluotteiden käyttö. Lisäksi tämän tutkielman pätevyyttä ja luotettavuutta on pyritty parantamaan koko tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella ja kaikkien sen aikana tehtyjen valintojen perustelemisella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 23).

Ennen tulosten yleistettävyyden arviointia esitetään tutkielman toteutukseen liittyviä rajoitteita. Tutkielmassa käytettiin vain yhtä aineistonkeruumenetelmää, millä saattaa olla vaikutusta kerätyn aineiston luotettavuuteen. Lisäksi haastatteluun menetelmänä liittyy myös se hyväksyttävä tosiasia, että sen avulla saatu aineisto on aina jossain määrin epätäydellinen johtuen niin haastattelijasta kuin haastateltavistakin. Näitä käytettyyn aineistonkeruumenetelmään liittyviä puutteita pyrittiin korjaamaan varovaisella tulkinnalla, johon myös käytettiin runsaasti aikaa. Aineiston keruussa tulee huomioida myös tutkielmantekijän kokemattomuus toteuttaa haastatteluja sekä se, ettei esihaastatteluja tehty, mikä osaltaan vaikuttaa kerätyn aineiston laatuun. Haastattelurunkoon saatiin kuitenkin kommentteja ennen haastattelujen toteuttamista ja ensimmäisten haastatteluiden perusteella tehtiin hienosäätöä valmiiksi mietittyihin tarkentaviin kysymyksiin myöhempiä haastatteluja varten laadukkaamman aineiston takaamiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 89; Hirsjärvi & Hurme 2011, 38–39, 41, 60, 68.) Haastatteluaineiston luotettavuutta pyrittiin lisäämään harkinnanvaraista näytettä valittaessa kiinnittämällä erityistä huomiota talousjohtajien vankkaan kokemukseen, johon he lopulta perustivat omat näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. On kuitenkin mahdollista, etteivät tutkielmaan valitut haastateltavat talousjohtajat kokemuksestaan huolimatta edusta tyypillistä joukkoa, jolloin tutkimustulokset heidän roolistaan saattavat olla vääristyneitä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60). Luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös tutkimusaiheen vaikutus siihen, mitä tutkimukseen osallistuneet ovat kertoneet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 27). Tulosten luotettavuutta rajoittaa tutkielmassa se, että aiheen arkuuden vuoksi haastateltavat eivät välttämättä kertoneet ajatuksiaan omasta roolistaan ja omaan toimintaansa vaikuttavista tekijöistä totuudenmukaisesti, vaan saattoivat kaunistella totuutta. Tätä rajoitetta pyrittiin vähentämään luomalla luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri haastattelutilanteissa.



Laadullisella tutkimuksella saavutettujen päätelmien yleistäminen on todettu hankalaksi (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Koska tutkielman empiiriset löydökset perustuvat pienhköön näytteeseen, on niiden perusteella varottu tekemästä laajoja yleistyksiä. Toisaalta on todettu, että toteuttamalla tutkimus huolellisesti voidaan saavuttaa yksittäistapaukset ylittävää tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 44). Tässä tutkielmassa pyrittiin kaikkien kahdeksan haastatellun talousjohtajan tarjoamia näkökulmia analysoimaan ja tulkitsemaan kiireettömästi, huolellisesti ja tarkasti, jotta tulokset olisivat luotettavampia ja paremmin yleistettävissä. Näin tuloksissa pyrittiin myös saamaan lopulta esille se, mikä talousjohtajien roolin näkökulmasta on merkittävää sekä mitkä asiat toistuivat haastatteluissa ja kuvaavat siten tutkittavaa aihetta myös yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Toisaalta on myös todettu, että laadullisella tutkimuksella saavutettujen tulosten ja päätelmien yleistettävyyden arviointiin ei aina liity problematiikkaa. Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja selittää tutkittavaa aihetta, jolloin aiheeseen liittyvän todistelun sijaan ensisijaisena tavoitteena pidettiin sen ymmärrettäväksi tekemistä pelkistämällä empiirisiä löydöksiä. Tämän lisäksi tulosten yleistettävyyttä parantaa se, että tuloksia pyrittiin kuvaamaan ja selittämään läpi koko tutkielman samalla tavalla, joka mahdollisimman hyvin vastaisi päätelmien perustaksi kerättyä empiiristä aineistoa. (Alasuutari 1999, 234, 237–238, 242.) Ratkaisevaa yleistettävyydessä ei ole aineiston koko, vaan nimenomaan siitä tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys, mitä tässäkin tutkielmassa on tavoiteltu (Eskola & Suoranta 1998, 216). Tulosten yleistettävyyttä tukee tutkielman vahva teoreettinen tausta, jota on käytetty perustana empiirisen aineiston analyysissä ja tehdyissä tulkinnoissa (Eskola & Suoranta 1998, 153). Lopulta saadut tutkimustulokset pätevät varmuudella kuitenkin vain omassa kontekstissaan ja esitelty lopputulos on tutkielmantekijän tulkinta totuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 143; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 28). Tutkielman arvioinnin perusteella tutkimustulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen tulee suhtautua varauksella. Kuitenkin todetuista rajoitteista huolimatta tutkielmalla onnistuttiin vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin ja tutkielman uskotaan lisäävän ymmärrystä talousjohtajan roolista tuloksenjärjestelyssä.

Tutkielman toteutuksen ja tulosten arvioinnin lisäksi on tarkoituksenmukaista esitellä muutamia jatkotutkimusaiheita, joita tutkielman eteneminen on tuottanut. Yksi ehdotus on laajemman kyselytutkimuksen suorittaminen talousjohtajille yhdistettynä kyselyä tukeviin haastatteluihin, millä saataisiin tähän tutkielmaan verrattuna vahvempi aineisto talousjohtajien roolin selvittämiseksi. Toinen ehdotuksista liittyy talousjohtajan taustan analysoimiseen, sillä niin aiempien kuin tämänkin tutkimuksen perusteella talousjohtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja käsityksillä vaikuttaisi olevan huomattava merkitys yksilön toimintaan. Jatkotutkimusaiheena voisi olla talousjohtajien vertailu nykyisen ja entisen välillä, jotta käsitysten ja muiden henkilöön liittyvien tekijöiden merkitystä harkinnankäyttöön tuloksenjärjestelyssä saataisiin paremmin selvitettyä.

Kolmas mahdollinen jatkotutkimus voisi keskittyä selvittämään tarkemmin, mitkä kaikki mahdolliset tekijät, tässä tutkielmassa esiteltyjen lisäksi, voivat vaikuttaa talousjohtajan rooliin ja käyttämään harkintaan tuloksenjärjestelyssä. Olisi myös mielenkiintoista sisällyttää talousjohtajan roolin selvittämiseen esimerkiksi toimitusjohtajan ja hallituksen näkökulmia.

### 6.3 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli perehtyä tuloksenjärjestelyyn talousjohtajan näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli kuvata ja selittää sekä talousjohtajan roolia yritysten tekemässä tuloksenjärjestelyssä että niitä tekijöitä, jotka ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä. Varsinainen tutkimusongelma muotoiltiin näin: *”Millainen on talousjohtajan rooli tuloksenjärjestelyssä ja mitkä tekijät ohjaavat talousjohtajan harkintaa tuloksenjärjestelyssä?”* Jotta tutkielman tavoite saavutettaisiin, tutkielmalle asetettiin vielä seuraavat alaongelmat: *”Miten tuloksenjärjestely voidaan määritellä?, ”Millä tavalla tuloksenjärjestelyä voidaan tehdä?”* ja *”Mikä kannustaa yrityksiä tuloksenjärjestelyyn?”*

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kahdeksaa kokenutta talousjohtajaa Tampereen alueelta. Tutkimukseen osallistuneilla talousjohtajilla oli kokemusta talousjohtajana, tai lähes vastaavissa talouden tehtävissä, toimimisesta 20 vuodesta 30 vuoteen kolmesta kahdeksaan eri organisaatiossa. Haastattelut tehtiin syyslokakuussa 2018 teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastatteluteemat muodostettiin aiemman tutkimuksen perusteella ja haastatteluilla haluttiin selvittää talousjohtajien käsityksiä ja kokemuksia tuloksenjärjestelyn lähtökohdista yleisesti, mutta erityisesti talousjohtajan roolista sekä talousjohtajan harkintaa ohjaavista tekijöistä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että talousjohtajan rooli yritysten tekemässä tuloksenjärjestelyssä on merkittävä, joskaan empiirisessä tutkimuksessa roolin merkittävyys ei ilmennyt yhtä selvästi kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Talousjohtajat haluavat tehdä tuloksenjärjestelyä yhteistyössä niin toimitusjohtajan, hallituksen kuin tilintarkastajien kanssa. Ehdotuksentekijänä talousjohtajan rooliin kuuluu harkinnanvaraisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, mutta samalla tulosten valossa korostuu raportoinnin valvominen niin, että järjestelytoimet ovat lainmukaisia ja perusteltuja. Vahvaa asemaa voidaan kuitenkin perustella sillä, että talousjohtaja tietää tuloksenjärjestelyn oikeelliset lähtökohdat ja haluaa puolustaa niitä. Jos järjestelyjä toteutettaisiin kestävämmillä perusteilla todellisuutta peitellen ja taloudellisen tiedon käyttäjiä harhaanjohtaen, talousjohtajat tuntevat oman arvonsa ja eroavat mieluummin kuin hyväksyvät kyseenalaisia, saati lainvastaisia, ratkaisuja.

Lisäksi näyttäisi siltä, että talousjohtajan harkintaa ohjaavat eniten yksilölliset ominaisuudet, kuten arvomaailma, luonne, etiikka, riskiin suhtautuminen, ikä, aiempi kokemus, koulutustausta sekä henkilökohtaiset käsitykset tuloksenjärjestelystä. Toisaalta harkintaan vaikuttavat myös ympäröivät tekijät, kuten lainsäädäntö, taloudelliset olosuhteet, toimintaympäristö ja toimijoiden keskinäiset suhteet. Aiempaan tutkimukseen verrattuna tutkimustulosten perusteella voidaan varovasti kyseenalaistaa talousjohtajan henkilökohtaisten kannustimien, paineen ja sukupuolen ohjaava vaikutus harkinnan käyttöön.

Empiiriset tulokset vahvistivat sen, ettei tuloksenjärjestelyn määritelmä ole yksiselitteinen. Talousjohtajien käsitykset tuloksenjärjestelystä erosivat, sillä toiset pitivät jo tuottojen ja kulujen jaksottamista tuloksenjärjestelynä, toiset taas pitivät liiallista laskentaperiaatteiden soveltamista tuloksenjärjestelynä. Määritelmää onkin helpompi lähestyä jatkumona konservatiivisista valinnoista aggressiivisiin valintoihin, joiden väliin sijoittuu neutraali, järjestelemätön tulos. Empiirisestä aineistosta havaittiin myös talousjohtajien suhtautumiserot lainmukaisen tuloksenjärjestelyn sisältämään liikkumavaraan tulokseen vaikuttamiseksi, siten että toiset näkivät sitä olevan enemmän kuin toiset. Lainvastaista, petollista toimintaa ei sen sijaan voida pitää tuloksenjärjestelynä, vaan tarkoituksenmukaisempaa on tällöin puhua manipuloinnista. Paitsi jatkumona, talousjohtajat lähestyivät käsitettä siis myös lainmukaisen ja lainvastaisen toiminnan avulla, josta voidaan puhua toisin sanoen hyvänä ja huonona tuloksenjärjestelynä.

Tulosten perusteella talousjohtajat tunnistivat perinteisemmät keinot vaikuttaa tulokseen laskentaperiaatteellisilla valinnoilla, mutta vastoin aiempaa tutkimusta reaali-prosessien suunnittelulla ei pyritä vaikuttamaan tulokseen. Paitsi että operatiivinen toiminta toteutetaan kannattavasti ja järkevästi, myös laskentaperiaatteelliset valinnat tulee talousjohtajien mukaan tehdä pitkäjänteisesti yrityksen etua ajatellen, ei ensisijaisesti raportoitavaa tulosta ajatellen. Saman vaatimuksen voidaan todeta liittyneen myös tuloksenjärjestelyn kannustimiin. Vaikka yrityksen suorituskyvyn ja taloudellisen tilanteen, tulostavoitteiden sekä tulosperusteisten palkitsemisjärjestelmien voitaneen sanoa vahvimmin kannustavan yrityksiä tuloksenjärjestelyyn, talousjohtajat vaativat kuitenkin tuloksen totuudenmukaisuutta perustuen pitkäjänteisiin ratkaisuihin ja epäoportunistiisiin valintoihin.

## LÄHTEET

- Aier, J. K. – Comprix, J. – Gunlock, M. T. – Lee, D. (2005) The financial expertise of CFOs and accounting restatements. *Accounting horizons*, Vol. 19 (3), 123–136.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Armstrong, C. S. – Jagolinzer, A. D. – Larcker, D. F. (2010) Chief executive officer equity incentives and accounting irregularities. *Journal of Accounting Research*, Vol. 48 (2), 225–271.
- Association of certified fraud examiners (2018) Introduction to financial statement fraud.  
<[https://www.acfe.com/course\\_samples/IntroductiontoFinancialStatementFraud/presentation\\_html5.html](https://www.acfe.com/course_samples/IntroductiontoFinancialStatementFraud/presentation_html5.html)>, haettu 17.5.2018.
- Baker, T. A. – Lopez, T. J. – Reitenga, A. L. – Ruch, G. W. (2018) The influence of CEO and CFO power on accruals and real earnings management. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Feb 2018, 1–21.
- Bandura, A. – Caprara, G.-V. – Zsolnai, L. (2000) Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, Vol. 6 (1), 57–64.
- Barua, A. – Davidson, L. F. – Rama, D. V. – Thiruvadi, S. (2010) CFO gender and accruals quality. *Accounting Horizons*, Vol. 24 (1), 25–39.
- Beaudoin, C. A. – Cianci, A. M. – Tsakumis, G. T. (2015) The impact of CFOs' incentives and earnings management ethics on their financial reporting decisions: the mediating role of moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 (3), 505–518.
- Beneish, M. D. (2001) Earnings management: a perspective. *Managerial Finance*, Vol. 27 (12), 3–17.
- Chava, S. – Purnanandam, A. (2010) CEOs versus CFOs: incentives and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, Vol. 97 (2), 263–278.
- Cheng, Q. – Warfield, T. (2005) Equity incentives and earnings management. *The Accounting Review*, Vol. 80 (2), 441–476.
- Cohen, D. A. – Dey, A. – Lys, T. Z. (2008) Real and accrual-based earnings management in the pre- and post-Sarbanes-Oxley periods. *The Accounting Review*, Vol. 83 (3), 757–787.
- Côté, S. – Miners, C. T. H. (2006) Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51 (1), 1–28.
- Dauth, T. – Pronobis, P. – Schmid, S. (2017) Exploring the link between internationalization of top management and accounting quality: the CFO's international experience matters. *International Business Review*, Vol. 26 (1), 71–88.

- Dechow, P. M. – Skinner, D. (2000) Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting Horizons*, Vol. 14 (2), 235–250.
- Dichev, I. D. – Graham, J. R. – Harvey, C. R. – Rajgopal, S. (2013) Earnings quality: evidence from the field. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 56 (2–3), 1–33.
- Duncan, J. R. (2001) Twenty pressures to manage earnings. *The CPA Journal*, Vol. 71 (7), 32–37.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Lätti, J. – Vastamäki, J. (2018) Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*, 5. uud. p., toim. Raine Valli, 27–51. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Feng, M. – Ge, W. – Luo, S. – Shevlin, T. (2011) Why do CFOs become involved in material accounting manipulations? *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 51 (1–2), 21–36.
- Fields, T. D. – Lys, T. Z. – Vincent, L. (2001) Empirical research on accounting choice. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 31 (1), 255–307.
- Financial accounting standards board (1978) Objectives of financial reporting by business enterprises. Statement of financial accounting concepts No 1. <[https://www.fasb.org/resources/ccurl/816/894/aop\\_CON1.pdf](https://www.fasb.org/resources/ccurl/816/894/aop_CON1.pdf)>, haettu 17.5.2018.
- Financial accounting standards board (1985) Elements of financial statements. Statement of financial accounting concepts No 6. <[https://www.fasb.org/jsp/FASB/Document\\_C/DocumentPage?cid=1218220132831&acceptedDisclaimer=true](https://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1218220132831&acceptedDisclaimer=true)>, haettu 17.5.2018.
- Francis, J. (2001) Discussion of empirical research on accounting choice. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 31 (1), 309–319.
- Francis, B. – Hasan, I. – Park, J. C. – Wu, Q. (2015) Gender differences in financial reporting decision making: evidence from accounting conservatism. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 32 (3), 1285–1318.
- Friedman, H. L. (2014) Implications of power: when the CEO can pressure the CFO to bias reports. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 58 (1), 117–141.
- Ge, W. – Matsumoto, D. – Zhang, J. L. (2011) Do CFOs have styles? An empirical investigation of the effect of individual CFOs on accounting practices. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 28 (4), 1141–1179.
- Geiger, M. A. – North, D. S. (2006) Does hiring a new CFO change things? An investigation of changes in discretionary accruals. *The Accounting Review*, Vol. 81 (4), 781–809.

- Gillett, P. – Uddin, N. (2002) The effects of moral reasoning and self-monitoring on CFO intentions to report fraudulently on financial statements. *Journal of Business Ethics*, Vol. 40 (1), 15–32.
- Giroux, G. (2004) *Detecting earnings management*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Graham, J. R. – Harvey, C. R. (2001) The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, Vol. 60 (2–3), 187–243.
- Graham, J. R. – Harvey, C. R. – Rajgopal, S. (2005) The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40 (1), 3–73.
- Guan, L. – Koo, M. – Teruya, J. (2005) CFO resignation and earnings management. *Commercial Lending Review*, Vol. 20 (2), 9–16.
- Gunny, K. A. (2010) The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance: evidence from meeting earnings benchmarks. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 27 (3), 855–888.
- Hambrick, D. C. – Mason, P. A. (1984) Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9 (2), 193–206.
- Healy, P. M. – Wahlen, J. M. (1999) A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, Vol. 13 (4), 365–383.
- Hennes, K. M. – Leone, A. J. – Miller, B. P. (2008) The importance of distinguishing errors from irregularities in restatement research: the case of restatements and CEO/CFO turnover. *The Accounting Review*, Vol. 83 (6), 1487–1519.
- Hines, R. D. (1988) Financial accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 (3), 251–261.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Holthausen, R. W. (1990) Accounting method choice: opportunistic behavior, efficient contracting, and information perspectives. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 12 (1), 207–218.
- Holthausen, R. W. – Leftwich, R. W. (1983) The economic consequences of accounting choice. Implications of costly contracting and monitoring. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 5 (1–2), 77–117.
- Huang, J. – Kisgen, D. J. (2013) Gender and corporate finance: are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, Vol. 108 (3), 822–839.

- Indjejikian, R. – Matejka, M. (2009) CFO fiduciary responsibilities and annual bonus incentives. *Journal of Accounting Research*, Vol. 47 (4), 1061–1093.
- Jackson, S. B. – Liu, X. K. (2010) The allowance for uncollectible accounts, conservatism, and earnings management. *Journal of Accounting Research*, Vol. 48 (3), 565–601.
- Jiang, J. – Petroni, K. R. – Wang, I. Y. (2010) CFOs and CEOs: who have the most influence on earnings management? *Journal of Financial Economics*, Vol. 96 (3), 513–526.
- Jones, J. (2013) *The role of individual attributes in earnings management intention decisions*. The University of Texas, Arlington.
- Jorissen, A. – Otley, D. (2010) The management of accounting numbers: case study evidence from the “crash” of an airline. *Accounting and Business Research*, Vol. 40 (1), 3–38.
- Kaplan, S. E. (2001) Ethically related judgments by observers of earnings management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32 (4), 285–298.
- Kepsu, M. (2012) *Earnings management in the process of preparing corporate financial reports*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu A-3/2012, Turku.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lee, T. A. (2006) The war of the sidewardly mobile corporate financial report. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17 (4), 419–455.
- Leung, P. – Cooper, B. (2005) Accountants, ethical issues and the corporate governance context. *Australian Accounting Review*, Vol. 15 (1), 79–88.
- Leuz, C. – Nanda, D. – Wysocki, P. D. (2003) Earnings management and investor protection: an international comparison. *Journal of Financial Economics*, Vol. 69 (3), 505–527.
- Levitt, A. (1998) The numbers game. *CPA Journal*, Vol. 68 (12), 14–19.
- Li, C. – Sun, L. – Ettredge, M. (2010) Financial executive qualifications, financial executive turnover, and adverse SOX 404 opinions. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50 (1), 93–110.
- Liu, Y. – Wei, Z. – Xie, F. (2016) CFO gender and earnings management: evidence from China. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 46 (4), 881–905.
- Mackenzie, B. – Coetsee, D. – Njikizana, T. – Selbst, E. – Chamboko, R. – Colyvas, B. – Hanekom, B. (2014) *Interpretation and Application of International Financial Reporting Standards*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

- Matsunaga, S. R. – Wang, S. – Yeung, P. E. (2013) Does appointing a former CFO as CEO influence a firm's accounting policies? [verkkojulkaisu]. <<https://ssrn.com/abstract=2206523>>, haettu 14.6.2018.
- McVay, S. E. (2006) Earnings management using classification shifting: an examination of core earnings and special items. *The Accounting Review*, Vol. 81 (3), 501–531.
- Merchant, K. A. – Rockness, J. (1994) The ethics of managing earnings: an empirical investigation. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 13 (1), 79–95.
- Mian, S. (2001) On the choice and replacement of chief financial officers. *Journal of Financial Economics*, Vol. 60 (1), 143–175.
- Parfet, W. U. (2000) Accounting subjectivity and earnings management: a preparer perspective. *Accounting Horizons*, Vol. 14 (4), 481–488.
- Peni, E. – Vähämaa, S. (2010) Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, Vol. 36 (7), 629–645.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 31–46. Hansaprint, Vantaa.
- Rafik E. (2002) Determinants of earnings management ethics among accountants. *Journal of Business Ethics*, Vol. 40 (1), 33–45.
- Rentfro, R. – Hooks, K. L. (2006) Ethics of care and decisions of financial statement preparers to manage earnings. Teoksessa: *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, toim. Cynthia Jeffrey, 127–148. Emerald Group Publishing Limited.
- Revsine, L. (1991) The selective financial misrepresentation hypothesis. *Accounting Horizons*, Vol. 5 (4), 16–27.
- Ronen, J. – Yaari, V. (2008) *Earnings Management. Emerging insights in theory, practice, and research*. Springer, New York.
- Roychowdhury, S. (2006) Earnings management through real activities manipulation. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 42 (3), 335–370.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 29.8.2018.
- Sayther, C. A. (2003) Where CFOs stand: today's key issues for financial executives. *Financial Executive*, Vol. 19 (4), 6.
- Schipper, K. (1989) Commentary on earnings management. *Accounting Horizons*, Vol. 3 (4), 91–102.



- Schipper, K. – Vincent, L. (2003) Earnings quality. *Accounting Horizons*, Vol. 17, 97–110.
- Scott, W. R. (2015) *Financial accounting theory*. 7. uud. p. Pearson, Toronto.
- Securities and Exchange Commission (2006) Final rule: executive compensation and related person disclosure [verkkojulkaisu]. <<https://www.sec.gov/rules/final/2006/33-8732a.pdf>>, haettu 1.7.2018.
- Srinidhi, B. – Gul, F. A. – Tsui, J. (2011) Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 28 (5), 1610–1644.
- Watts, R. L. – Zimmerman, J. L. (1978) Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, Vol. 53 (1), 112–134.
- Watts, R. L. – Zimmerman, J. L. (1986) *Positive accounting theory*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Watts, R. L. – Zimmerman, J. L. (1990) Positive accounting theory: a ten year perspective. *The Accounting Review*, Vol. 65 (1), 131–156.

**LIITE**

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

## 1) Taustatiedot

- Koulutustausta, urapolku

## 2) Tuloksenjärjestely: käsitykset ja kokemukset

- Mitä tuloksenjärjestely on

- määritelmä
- lähtökohdat/tavoitteet
- suhtautuminen/asenne

- Millä tavalla voidaan tehdä

- keinot

- Mikä kannustaa tekemään

- motiivit

## 3) Talusjohtajan rooli: käsitykset ja kokemukset

- Miten kuvailisit talusjohtajan roolia tuloksenjärjestelyssä

- asema/rooli
- vaikutusvalta
- perustelut
- osallistuminen/toteuttaminen

- Millaisten asioiden koet vaikuttavan talusjohtajan rooliin tuloksenjärjestelyssä

- henkilökohtaiset ominaisuudet
- paine
- oma eettinen ajatusmaailma
- sukupuoli

## 4) Mitä muuta aiheesta tulee mieleen, onko jotakin jäänyt sanomatta?