



jamk

Vastuullisuus kilpailuetuna rahoituslaitoksissa

Roosa Mustonen

Opinnäytetyö, AMK
Toukokuu 2021
Liiketalouden ala
Tradenomi



jamk

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Mustonen Roosa

Vastuullisuus kilpailuetuna rahoituslaitoksissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2021**, 42 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, tradenomi. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka vastuullisuus esiintyy yrityksen eri liiketoimintaprosesseissa ja millainen rooli vastuullisuudella on yrityksessä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää millä tavoin rahoituslaitokset onnistuvat luomaan vastuullisuudesta toimivan kilpailuedun ja mitä toimenpiteitä vaatii, jotta vastuullisuus voidaan nostaa kilpailueduksi asti. Tutkimuksen aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden perusteella.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastatteluja toteutettiin kuusi, joista kaksi oli uusintahaastatteluja. Haastateltavina toimi neljä rahoituslaitoksessa työskentelevää henkilöä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina Teams-sovellusta käyttäen. Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin tekstimuotoon. Tämän jälkeen haastatteluista lähetettiin haastateltaville tiivistelmät, jotta voitiin varmistua, että asiat on ymmärretty oikein.

Tutkimustuloksista tuli ilmi, että vastuullisuuden merkitys on kasvanut viime vuosien aikana ja vastuulliseen toimintaan on kiinnitetty enemmän huomiota. Vastuullisuus on otettu huomioon liiketoimintaprosesseissa ja samalla se on huomioitu myös jokaisessa toimenkuvassa. Yhä useammalla yrityksellä vastuullisuus on yksi yrityksen arvoista. Paineita vastuulliselle toiminnalle luovat jatkuvasti lisääntyvä sääntely ja yhteiskunnasta kumpuaviin paineisiin, esimerkiksi ilmastonmuutoksen hidastamiseen on pyritty vaikuttamaan lisäämällä etäneuvottelujen määrää ja panostamalla digitaalisuuteen. Vastuullisessa sijoittamisessa kestävä kehitys näkyy erityisesti teemarahastoissa.

Tutkimuksen johtopäätöksinä on, että vastuullisesti toimivat yritykset eivät keskitä vastuullista toimintaa vain omaan yritykseensä, vaan he osallistuvat aktiivisesti myös muiden toimijoiden tukemiseen ja hyvinvoinnin rakentamiseen. Yritykset haluavat vaikuttaa vastuullisuusasioihin yhteistyön merkeissä tai osallistumalla vastuullisuuteen liittyviin yhteistyöaloitteisiin. Yrityksien vastuullisuuden ja taloudellisen toiminnan väliltä on löydetty positiivisia yhteyksiä ja tämä jo omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen.

Avainsanat (asiasanat)

Vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu, vastuullinen sijoittaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Tutkimuksen luvut 8, 9 ja 10 ja liite 1 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus.

Mustonen Roosa

Responsibility as a competitive advantage in financial institutions

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 42 pages

Degree programme in business administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the assignment was to find out how responsibility occurs in the company's various business processes and what role responsibility plays in the company. In addition, the purpose was to find out how financial institutions manage to create a competitive advantage in terms of responsibility and what measures are needed to increase responsibility to a competitive advantage. The research topic was selected based on topicality.

The study was carried out as a qualitative study. A thematic interview was used as a data collection method and there were a total of six interviews and two of them were a re-interviews. There were four interviewees and they worked at a financial institution. Interviews were conducted using the Teams app. Interviews were recorded and transcribed afterward.

The research results showed that the importance of responsibility has increased in recent years and more attention has been paid to responsible operations. Responsibility has been taken into account in business processes and has also been taken into account in every job description. For more and more companies, responsibility is one of the company's values. Pressure for responsible operations is being created by ever-increasing regulation and efforts have been made to respond to societal pressures, such as slowing down climate change by increasing remote meetings and investing in digitalization. In responsible investing, sustainable development is especially evident in thematic funds.

The conclusions of the study are that responsibly operating companies not only focus responsible activities on their own company, but also actively participate in supporting other actors and building well-being. Companies want to influence responsibility issues through co-operation or by participating in co-operation initiatives related to responsibility. Positive links have been found between corporate responsibility and financial performance and this in turn has a positive effect on companies' reputation.

Keywords/tags (subjects)

Responsibility, responsible business, corporate responsibility, responsible investing

Miscellaneous (Confidential information)

Chapters 8, 9 and 10 and attachment 1 of the study are confidential and have been removed from public work. The grounds for confidentiality is Act on the Openness of Government Activities 621/1999, 24§.

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimusote	5
2.3	Aineistonkeruumenetelmät	5
2.3.1	Teemahaastattelu	6
2.4	Analyysimenetelmät.....	7
2.4.1	Luotettavuuden varmistaminen	8
2.4.2	Tutkimuskohteet.....	9
3	Vastuullisuus	9
4	Yritysvastuu	10
4.1	Sosiaalinen vastuu	11
4.2	Taloudellinen vastuu	12
4.3	Ekologinen vastuu	12
5	Yritysvastuuraportointi	13
6	Vastuullisen liiketoiminnan johtaminen	14
6.1	Strategia	15
6.2	Arvojen määrittely.....	16
6.3	Sidosryhmäajattelu	16
7	Vastuullinen sijoittaminen	18
7.1	ESG.....	20
7.2	Vastuullinen sijoittaminen erilaisiin omaisuuslajeihin.....	21
7.3	Vastuullisen sijoittamisen lähestymistavat.....	22
7.3.1	Aktiivinen omistajuus ja vaikuttaminen	23
7.3.2	Teemasijoittaminen ja ESG-integrointi.....	24
7.3.3	Vaikuttavuus- ja muutossijoittaminen	24
7.3.4	Poissulkeminen ja suosiminen.....	25
8	Tutkimuksen tulokset (salassa pidettävä)	25
9	Johtopäätökset (salassa pidettävä)	25
10	Pohdinta (salassa pidettävä)	25
	Lähteet	26
	Liitteet	29
	Liite 1. Teemahaastattelurunko (salassa pidettävä)	29

Kuviot

Kuvio 1. Yritysvastuuseen liittyvät nykyhetken ja tulevaisuuden odotukset.	11
Kuvio 2. Yritysvastuuraportoinnin neljä vaihetta.	14
Kuvio 3. Sidosryhmien merkityksen analysointi osana yritysvastuuta.	18
Kuvio 4. Vastuullisen sijoittamisen motiivit.	19
Kuvio 5. ESG-asioiden, tuoton ja riskin yhdistäminen.	21
Kuvio 6. Yhteenveto ensimmäisistä askeleista kohti vastuullisempaa sijoitussalkkua.	23

1 Johdanto

Vastuullisuuden rooli kasvaa vuosi vuodelta suuremmaksi ja yritykset kohtaavat yhä useammin yhteiskunnasta kumpuavia paineita, sekä odotuksia. Nämä paineet ja odotukset ovat johtaneet siihen, että yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän vastuullista toimintaa ja nopeaa kykyä reagoida ympärillä tapahtuviin asioihin. Ei riitä, että yritykset tavoittelevat hyvää taloudellista tulosta, vaan liiketoiminnassa on osattava huomioida myös toiminnasta aiheutuvat ympäristövaikutukset, sekä ihmisten hyvinvointi.

Vastuullisuus johtaa käsitteensä eettisyydestä ja vastuullinen liiketoiminta on tänä päivänä enemmän sääntö, kuin poikkeus. Yritykset hakevat näkyvyyttä ja kilpailuetua vastuullisilla toimillaan ja tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että vastuullisuus otetaan huomioon jo heti yrityksen strategiaan suunniteltaessa. Pelkät yksittäiset teot eivät riitä täyttämään vastuullisen liiketoiminnan kriteerejä ja vastuullisen toiminnan tulee ylittää yrityksen jokaiselle portaalle. Pelkkien sopimuksien ja lainsäädäntöjen noudattaminen ei ole riittävää, vaan tarvitaan myös oikeita tekoja. Vastuullisessa liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon oman toiminnan lisäksi myös maailmanlaajuiset tapahtumat ja ongelmat. Vastuullisuuden ollessa pinnalla pankit ovat luoneet vastuullisia sijoitusrahastoja ja näin ollen kannustavat myös asiakkaitaan sijoittamaan vastuullisesti.

Tutkittava aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden perusteella. Vastuullisella toiminnalla on nykypäivänä suuri merkitys ja se on usein myös ratkaiseva tekijä päätöksien ja asiakkuuksien kannalta. Yrityksien vastuullinen toiminta kiinnostaa asiakkaita yhä enemmän ja näin ollen monet kuluttajat edellyttävät yrityksiltä vastuullisia toimia. On tärkeää osata tunnistaa ja ottaa huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja näkemykset.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä. Lisäksi esitellään tutkimuksessa käytettävä tutkimusote, sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Lopussa käydään läpi, kuinka tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa ja esitellään tutkimuskohde.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kanasen (2015 45-46) mukaan tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, johon lähdetään hakemaan ratkaisua. Ilman ongelmaa ei voida tehdä tutkimusta. On tärkeää määritellä ja rajata tutkimusongelma tarkkaan, koska se ohjaa koko tutkimusprosessia ja tutkimusongelma tulee pystyä rajaamaan niin, että se on ratkaistavissa. Jos tutkimusongelma on väärä, niin tällöin myös tutkimuskysymykset esitetään väärin, eivätkä tulokset ole oikeita. Ongelmaa lähdetään ratkaisemaan tutkimusotteen avulla ja tutkimusongelman kannalta tutkimusote tulee osata valita huolella, koska valitun menetelmän tulee tuottaa oikeanlaista tietoa ongelman kannalta. Tutkimusongelman avulla määritetty opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää kuinka vastuullisuus esiintyy yrityksen liiketoimintaprosesseissa, sekä millainen on vastuullisuuden rooli yrityksen kilpailuetuna. Tutkimuskysymyksinä toimii:

- Millä tavoin rahoituslaitokset onnistuvat luomaan vastuullisuudesta toimivan kilpailuedun?
- Mitä toimenpiteitä vaatii, jotta vastuullisuus voidaan nostaa kilpailueduksi?

Asiaa tutkitaan yritysten näkökulmasta ja tarkastellaan kuinka vastuullinen liiketoiminta nähdään yritysten sisällä. Ihmisten näkemykset vastuullisuudesta saattavat poiketa toisistaan hyvin paljon ja on tärkeää osata huomioida eri mielipiteet ja näkemykset jo strategiaa suunniteltaessa. Onnistuakseen vastuullisessa liiketoiminnassa yritysten tulee pystyä ottamaan huomioon vastuullisen toiminnan jokainen osa-alue. Yritykset joutuvat reagoimaan useisiin yhteiskunnasta kumpuaviin paineisiin ja odotuksiin ja tarkoituksena on myös selvittää kuinka kyseiset seikat näkyvät rahoituslaitoksien toiminnassa.

Aikaisempia tutkimuksia on tehty vastuullisen sijoittamisen näkökulmasta useita, sekä vastuullisuutta on tutkittu finanssialan kilpailuetuna. Vastuullisuutta kilpailuetuna pelkkien rahoituslaitoksien näkökulmasta ei ole vielä tutkittu. Vastuullinen liiketoiminta pankkien näkökulmasta katsottuna on erityisen tärkeää, koska pankeilla on suuri rooli yhteiskunnan hyvinvointia ajatellen.

2.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Kanasen (2017, 35) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka toteutetaan ilman tilastollisia menetelmiä ja sen avulla pyritään tekemään löydöksiä. Tutkimuksessa pyritään syvällisesti ymmärtämään tutkittava ilmiö. Laadullinen tutkimus koostuu sanoista ja lauseista, sekä siinä pyritään välttämään yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja lopuksi tulkinna antaminen.

Laadullinen tutkimus etenee sykleissä ja aineiston analysointia tulee suorittaa koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa ei tule lähteä etukäteen määrittelemään sitä, kuinka paljon aineistoa tulisi kerätä. Tutkijan tulee kerätä aineistoa niin paljon, että tutkimusongelmaan saadaan vastaus ja tutkija ymmärtää kyseisen ilmiön. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta toisin, kuin määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan tapausten joukkoa. Lopullista tutkimustulosta ei pystytä yleistämään, koska se pätee vain tutkimuskohteen osalta. (Kananen 2014, 18-19.)

2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Kanasen (2015, 80) mukaan laadullinen tutkimus koostuu useista erilaisista menetelmistä ja niiden käytöstä. Tutkijan tulee osata valita oikeanlaiset menetelmät tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksen oikean ratkaisun tuottamiseen tarvitaan paljon tietoa ja aineistoa kerätään erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä. Tiedonkeruun lopputuloksena syntyy aineistot ja tämän jälkeen aineistoja lähdetään analysoimaan erilaisilla analyysimenetelmillä, jotta pystytään saamaan tuloksia ja tutkimusongelmaan ratkaisu.

Aineistonkeruuta voidaan suorittaa dokumentteja keräämällä, havainnoimalla, sekä haastattelujen avulla. Dokumenteilla tarkoitetaan esimerkiksi tilastoja, blogeja ja äänitteitä. Ne voivat olla kaikkea kirjallista tuotosta, joista on tutkittavan asian kannalta hyötyä. Havainnoinnilla tarkoitetaan sitä,

että tutkija havainnoi tutkittavien välisiä vuorovaikutussuhteita, mitä he tekevät ja miten. (Kananen 2015, 81.)

Tässä tutkimuksessa käytetään apuna erilaisia dokumentteja ja haastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun muotoja ovat strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja strukturoitu haastattelu. Strukturoimattomalla haastattelulla tarkoitetaan vapaamuotoista keskustelutilannetta, esimerkiksi avointa haastattelua. Strukturoitu haastattelu on puolestaan tarkoittaa ennakkoon määriteltäviä kysymyksiä, jotka esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa näiden kahden edellä mainittujen yhdistelmää. (Kananen 2015, 143-145.)

2.3.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyö itsessään koostuu useista erilaisista menetelmistä ja tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan paljon tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat käytetyin menetelmä ja tässä tutkimuksessa tullaan keräämään tietoa haastattelujen avulla. Teemahaastattelu on kahden ihmisen keskustelutilanne, jossa tutkija etukäteen miettii keskusteltavat keskusteluaiheet eli teemat. Teemahaastattelu ei ole virallinen keskustelu, vaan ennemminkin rento keskustelutilanne ja sitä ohjaavat ennalta mietityt ja aiheeseen liittyvät teemat. Teemahaastattelun kysymykset kohdistetaan tutkittavaan asiaan, eli tässä tapauksessa vastuullisuuteen. Haastattelussa keskustellaan aluksi teemasta yleisellä tasolla ja tämän jälkeen teemat alkavat hiljalleen ohjautua yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Tällä tavoin on tarkoitus luoda luottamus haastateltavaa kohtaan ja haastattelijaa saa haastateltavan avautumaan aiheesta. (Kananen 2014, 77.)

Haastattelutilanne etenee haastateltavan ehdoilla ja tutkija esittää keskustelun edetessä tarkentavia kysymyksiä. Keskustelu tulee pitää aihealueen piirissä ja haastattelun jälkeen tulokset analysoidaan mahdollisimman nopealla aikataululla. Ensimmäisen haastattelun jälkeen nousee yleensä esille uusia kysymyksiä. Teemahaastattelussa järjestetään yleensä uusintahaastattelu, jossa näihin esille nousseisiin uusiin kysymyksiin lähdetään hakemaan vastauksia. Haastattelusta saatu aineisto luo yleensä uusia pohdinnan aiheita ja tuo lisää näkemyksiä tutkittavaan asiaan. Haastattelun yleinen virhe on jättää haastattelut vain yhteen kertaan, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan pelkkä pintaraapaisu ja syvälinen ymmärtäminen jää heikoksi. (Kananen 2017, 95.)

2.4 Analyysimenetelmät

Tutkimukseen kerättyä aineistoa tulee analysoida tarkasti ja analyysin teon jälkeen kerätään lisää aineistoa, jota myös analysoidaan. Tällaisia syklejä voi tutkimuksen aikana esiintyä useita, koska ei voida olla aivan varmoja siitä, kuinka paljon aineistoa tulee kerätä ja paljonko sitä tarvitaan. Tee-mahaastattelun avulla kerättyä tietoa analysoidaan ja se puretaan litteroiden. Haastatteluiden äänitteet litteroidaan tekstimuotoon ja tämän jälkeen analysoida lukemalla, sekä niistä voidaan kirjoittaa tiivistelmät. (Kananen 2014, 99.)

Aineistonkeruuta ja sen tulkintaa suoritetaan samanaikaisesti. Aineistoa tarkastellaan tutkimusongelman näkökulmasta ja lisäksi sen tulkinassa auttavat tutkimuskysymykset. Aineistosta tulee etsiä ne kokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Tämän jälkeen kokonaisuudet luokitellaan omiin ryhmiinsä, jotta aineisto pysyy selkeänä. Tutkimuksessa voi esiintyä useita tiedonkeruuvaiheita heti analyysivaiheen jälkeen. Uusi tiedonkeruuvaihe voi olla esimerkiksi syventävät jatkokysymykset aiemmin toteutettuun haastatteluun tai aivan uusi tietolähde. (Kananen 2014, 100.)

Aineiston tulkintaa voidaan suorittaa kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai näiden kahden yhdistelmällä. Aineistolähtöisessä tulkinassa eli induktiivisessa analysoinnissa tutkimuksen teoria rakentuu aineisto lähtökohtana ja se etenee yksittäisistä havainnoista yleisimpiin havainnoiteihin. Teorialähtöinen tulkinta eli deduktiivinen analysointi tarkoittaa sitä, että tutkimuksen teoriaa ohjaa jo jokin valmis malli. Tällöin tutkimuksen aineisto perustuu johonkin voimassa olevaan teoriaan. Teorialähtöinen tulkinta etenee yleisestä yksittäiseen havainnointiin. Jos aineiston tulkintaa suoritetaan näiden kahden yhdistelmällä, siitä käytetään nimitystä abduktiivinen analyysi. Tällöin analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta siihen on havaittavissa kytköksiä. (KvaliMOTV n.d.)

Aineiston käsittelyvaiheet on jaoteltu viiteen eri luokkaan: aineiston litterointi, yhteismitallistaminen, aineistoon perehtyminen, aineiston luokittelu ja tiivistäminen, sekä lopuksi aineiston tulkinta. Tutkimusta varten kerätty aineisto tulee litteroida ja tämän jälkeen yhteismitallistaa, eli muuttaa havainnoinnista ja haastatteluista saadut aineistot tekstimuotoon, jolloin aineistoa voidaan lähteä analysoimaan yhdellä analyysimenetelmällä. Joskus aineisto voi olla suppeaa ja tällöin yhteismital-

listamista ei tarvita, koska aineistoa voidaan hallita lukemalla. Tämän jälkeen aineistoon perehdytään lukemalla sitä useita kertoja, jotta sen sisältö voidaan hahmottaa. Kerättyä aineistoa on hyvä tiivistää, koska sen määrä kasvaa tutkimuksen edetessä. Aineiston tiivistäminen tarkoittaa asiasältöjen etsimistä tekstimassoista. Tutkimuksen aineistoa on mahdollista analysoida myös erilaisilla tekstinkäsittely- ja taulukko-ohjelmilla ja nämä ohjelmat helpottavat aineiston analysointia. (Kananen 2015, 160-168.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, eli puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina ja tämän jälkeen tehdään tarpeen vaatiessa uusintakierros, jotta kaikki tarvittava aineisto tutkimusta varten voidaan saada. Haastattelut äänitetään ja niistä huolehditaan asianmukaisesti tietosuoja huomioiden. Tämän jälkeen äänitteet literoidaan tekstimuotoon ja niistä tehdään tiivistelmät. Tiivistelmät lähetetään haastateltavien tarkasteltaviksi, jotta voidaan varmistua siitä, että asiat on ymmärretty oikein. Haastatteluaineiston tulkinta tapahtuu teemoittain ja itse aineiston tulkintaa tehdään aineistolähtöisenä, eli induktiivisena analyysinä. Aineistoa kerätään ja tulkitaan samanaikaisesti, sekä sitä luetaan läpi useita kertoja asioiden hahmottamiseksi. Aineistoa luokitellaan ja tiivistetään oikeiden asiasisältöjen löytämiseksi, sekä analysoinnin helpottamiseksi.

2.4.1 Luotettavuuden varmistaminen

Kaikissa tutkimuksissa tulee pystyä arvioimaan niiden luotettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tukee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Olosuhteet, joissa aineistoa on tuotettu, tulee kertoa totuudenmukaisesti ja samoin myös mahdolliset virhetulkinnat, jotka ovat esimerkiksi syntyneet haastattelun aikana. Kun laadullista aineistoa analysoidaan, on siinä keskeistä tehdä aineistosta luokitteluja. Lukijalle tulee kertoa perustelut miksi juuri näihin menetelmiin ja valintoihin on päädytty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

Tieteellisissä tutkimuksissa luotettavuusmittareina käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetin avulla voidaan varmistua, onko tutkittu juuri niitä oikeita asioita, joita on lähdetty alun perin tutkimaan. Validiteetti merkitsee tutkimuksen kuvauksen ja siitä saatujen tulosten yhteensopivuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Tulosta voidaan pitää

luotettavana, jos henkilöitä tutkittaessa eri tutkimuskertojen tulokset ovat yhä samat. Tutkimuksen validiteettia voidaan vahvistaa käyttämällä tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä, eli triangulaatiota. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

2.4.2 Tutkimuskohteet

Opinnäytetyön tutkimuskohteina toimii kaksi eri rahoituslaitosta. Rahoituslaitoksien sektori kattaa keskuspankin, rahoituksen välitystä harrastavat laitokset, sekä muut rahalaitokset. Keskuspankki laskee liikkeelle rahaa, pitää hallussaan maan kansainvälisiä valuuttavarantoja, sekä säilyttää rahan ulkoisen ja sisäisen arvon. Muut laitokset, jotka välittävät rahoitusta, välittävät sitä pääasiassa ottamalla velkaa muussa muodossa, kuin talletuksina. Tähän sektoriin lukeutuvat esimerkiksi luottolaitokset, jotka omaavat Rahoitustarkastuksen toimiluvan. Muut rahalaitokset puolestaan välittävät rahoituksia ottamalla vastaan erilaisia talletuksia tai myöntämällä esimerkiksi arvopaperisijoituksia. Tähän sektoriin kuuluvat rahamarkkinarahastot ja talletuspankit. (Tilastokeskus n.d.)

3 Vastuullisuus

Vastuullisuus on nykypäivänä isossa roolissa ja yritykset haluavat osoittaa välittävänsä ihmisistä ja luonnosta. Yhä useammin yrityksiin kohdistetaan suuria odotuksia vastuullisuuden suhteen ja heiltä odotetaan myös neuvoja ja ratkaisuja maailmanlaajuisiin ongelmiin, kuten ilmastokriisiin. Yhteiskunnan aiheuttaman paineen ovat nostaneet vastuullista liiketoimintaa enemmän esiin ja vastuullisesta toiminnasta on tullut yritysten kilpailukeino. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 9-10.) Yritykset kykenevät yhä herkemmin tunnistamaan eri sidosryhmien odotuksia, joita johtamisopit eivät osaa ottaa huomioon. Odotuksien tunnistamisella edistetään tuotto-odotusten toteutumista ja samalla pystytään varautumaan ulkopuolisiin riskeihin. Tällä tavoin on katsottu vastuullisuuden tuovan yrityksille lisäarvoa. (Joutsenvirta ym. 2011, 14.)

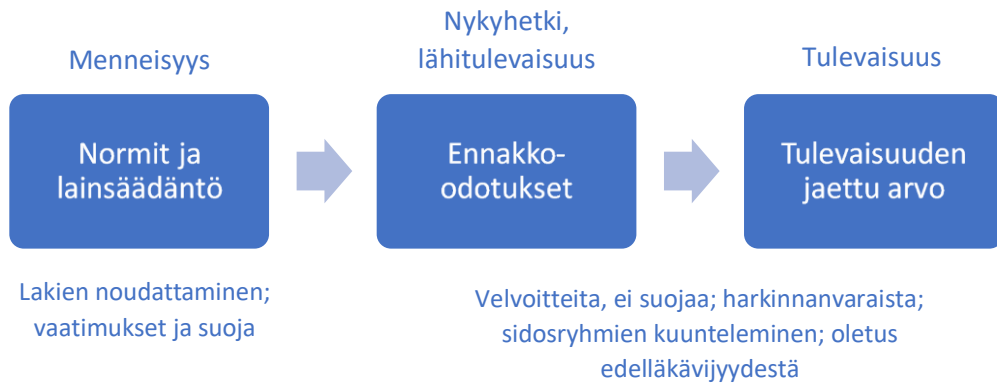
Vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu yritysvastuu ja sen osa-alueisiin lukeutuvat sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset vastuut ja yhdessä nämä muodostavat yhden suuren kokonaisuuden. Vastuullinen liiketoiminta käsittää paljon enemmän, kuin vain vastuullisia tekoja, sillä yksittäisillä teoilla ei voida saavuttaa vastuullista ja kestävästä liiketoimintaa. Yritysten ja yhteiskunnan ajatusmaailman tulee muuttua, jotta olisi mahdollista päästä vastuulliseen liiketoimintaan. Vastuullinen toiminta ei

ole vain yrityksen ylimmän johdon vastuulla, vaan jokaisella työntekijällä on vastuu yrityksen eettisestä toiminnasta. (Ketola 2005, 10-14.)

4 Yritysvastuu

Yritysvastuu on olennainen osa yrityksen liiketoimintaa ja sen arvoja. Yritysvastuun avulla voidaan minimoida mahdollisia riskejä ja tuottaa uusia tuotteita ja palveluita. Tutkimusten mukaan etenkin työelämään hakeutuvat nuoret edellyttävät, että työnantajien arvomaailma sopii heidän omaan arvomaailmaansa mahdollisimman hyvin ja näin ollen yritysvastuun rooli kasvaa entisestään. Kilpailu kuluttajien huomiosta on kovaa ja tällöin myös yritysvastuulla on suuri merkitys. (Hyrskke, Lönnroth, Savilaakso & Sievänen 2012, 129-133.)

Yrityksiltä odotetaan vastausta useisiin ulkoiisiin ja sisäisiin oletuksiin ja on helpompaa jaotella oletukset kolmeen eri luokkaan. Kuvio 1. havainnollistaa odotukset, jotka liittyvät yritysvastuun nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Ensimmäisenä on normien ja lainsäädännön noudattaminen, eli yritys noudattaa toiminnassaan lainsäädäntöä, sekä kansainvälisiä normeja. Näiden noudattamisen hyvänä puolena on, että ne vaativat tietynlaisia toimintatapoja. Lakeja ja normeja noudattamalla yritys suojelee itseään. Toisena ovat yleiset ennakko-odotukset ja ne ovat subjektiivisia näkemyksiä siitä, kuinka tulisi toimia. Ennakko-odotuksiin ei sisälly suojaa ja ajan kuluessa osa niistä siirtyy lainsäädäntöön ja sitä kautta yrityksen toimintatapoihin. Nykyhetken ja lähitulevaisuuden tarpeita ja velvoitteita täyttää reaktiivinen toimintatapa. Kolmantena luokkana on valinnaisia odotuksia, jotka sisältävät jaettua arvoa ja tulevaisuuden potentiaalia. Valinnaisten odotuksien tarpeita ja velvollisuuksia puolestaan täyttää proaktiivinen toimintatapa. (Hyrskke ym. 2012, 133.)



Kuvio 1. Yritysvastuuseen liittyvät nykyhetken ja tulevaisuuden odotukset. (Hyrskke, Lönnroth, Savilaakso & Sievänen 2012, 133)

Yritysvastuuseen ja sen sisällön muotoutumiseen ovat vaikuttaneet useat tahot, kuten viranomais-ten asettamat säädökset, kuluttajien ostokäyttäytyminen ja kansalaisaktivistit, jotka tuovat esiin liiketoiminnan haitat. Yritysvastuu on myös yhteydessä kestäväen kehityksen malliin. YK-maat sitou- tuivat vuonna 1992 kestäväen kehityksen tavoitteisiin Rio de Janeirossa. Kestävässä kehityksessä tarkoituksena on pyrkiä sovittamaan taloudellinen kehitys yhteen ekologisen ja sosiaalisen kestä- vyyden kanssa. Monet yritykset ovatkin ottaneet käyttöönsä ohjelmia, jotka kehittävät vastuullista toimintaa. (Joutsenvirta ym. 2011, 13.)

4.1 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu perustuu yleensä ensisijaisesti yrityksen henkilöstöön. Lyhyesti kerrottuna sosi- aalinen vastuu määritellään siten, että yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa samalla kunnioit- taen eettisiä arvoja ja yhteisöä. Sosiaalisella vastuulla edistetään myös keskeisten sidosryhmien hyvinvointia. (Tsoutsoura 2004, 4.) Yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna yrityksillä on myös vas- tuu edistää työllisyyttä. Kansainvälisellä yrityksellä voi olla sosiaalisen vastuun näkökulmasta pal- jon erilaisia lainsäädännön velvoitteita. Hyvinvointivaltiossa sosiaaliin velvollisuuksiin lukeutuvat esimerkiksi työturvallisuus, ihmisoikeudet ja työhyvinvointi. Kehittyvissä maissa sosiaalisessa vas- tuussa voidaan keskittyä puolestaan työolojen parantamiseen, sekä lapsi- ja orjatyövoiman ehkäi- semiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, luku 1.2.)

Kopperin (2000, 45-46) mukaan sosiaalinen vastuu on otettu mukaan normaaliksi arkipäivän toiminnaksi ja se lukeutuu osaksi hyvää liiketoimintaa. Sosiaaliseen vastuuseen ja siihen liittyviin kysymyksiin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota ja sitä varten on alettu luomaan omia sertifikaatteja, sekä standardeja. Yrityksiä halutaan entistä enemmän mukaan sosiaalisen vastuun tehtäviin ja niiden halutaan ottavan vastuuta ympäristöstä, yhteistyökumppaneiden toiminnasta ja yhteiskunnan hyvinvoinnista.

4.2 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyisyyttä ja sen tarkoituksena on saavuttaa hyvä taloudellinen tulos. Taloudellisen vastuun velvoitteisiin lukeutuu myös verojen maksaminen. Yrityksen toiminnasta yhteiskunnalle aiheutuvat haitat eivät saa olla suurempia, kuin taloudellisesta toiminnasta saatavat höydyt ja taloudellisen vastuun tulee kunnioittaa eettisiä arvoja, ympäristöä, sekä ihmisiä. (Viitala & Jylhä 2013, luku 5.)

Yritysten välitön taloudellinen vastuu on omistajilla ja välillinen vastuu puolestaan syntyy, kun yritys toimii yhteiskunnan veronmaksajana, jolloin yhteiskuntaa voidaan kehittää lisää. Taloudellisen vastuun haittapuolena on, että yritykset pyrkivät tavoittelemaan voittoa liian ahnaasti ja tämä saattaa näkyä taloudellisten rikosten kasvuna. Vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu rajojen asettaminen liiallisen voiton tavoittelun poissulkemiseksi ja rajojen asettamisella pyritään hillitsemään yritysten ahneutta. (Ketola 2005, 32-34.) Onnistunut taloudellinen vastuu on yrityksen toiminnan ja menestymisen perusta. Lisäksi taloudellisesta vastuualueesta huolehtiminen edesauttaa muiden vastuullisuuden osa-alueiden syntymistä. Taloudellinen vastuu luetaan nykypäivänä osaksi yrityksen normaalia toimintaa ja vastuullinen yritys tavoittelee taloudellista voittoa kestäväen kehityksen määrittelemien ehdoin. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007, 13-15.)

4.3 Ekologinen vastuu

Ekologisesta vastuusta voidaan käyttää myös nimitystä ympäristövastuu. Ekologinen vastuu tarkoittaa, että yritys pyrkii toimimaan niin, että sen toiminta tuottaa mahdollisimman vähän haittaa ympäristölle. Yrityksillä on vastuu sen toiminnan aiheuttamista ympäristövaikutuksista, ja ympäristövastuullisuuden lukeutuvat muun muassa kasvihuonepäästöjen ja jätteiden määrän vähentäminen, sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. Yritysten ympäristövastuu on nykypäivänä

ulkoistettu ja sen merkitystä on lisätty ulottamalla ympäristövastuu osaksi yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaa. (Harmaala & Jallinoja 2012, luku 1.2.)

Mitä pienempi ekologinen jalanjälki yrityksellä on, sitä parempi on yrityksen ekologinen vastuunotto. Monelle kuluttajalle on tärkeää, että yritys on ekologisesti vastuullinen ja pyrkii minimoimaan haitallisia ympäristövaikutuksia. Ekologisen jalanjäljen pienentämiseen ja motivaatiotekijöihin lukeutuvat eettiset tekijät, strategiset kilpailutekijät, sekä institutionaaliset tekijät.

Ympäristövaikutuksien vähentäminen saattaa olla aluksi helppoa, mutta ajan kuluessa se vaikeutuu ja useimmat yritykset eivät pysty täysin eliminoimaan ympäristövaikutuksia. (Ketola 2005, 46-48.) Ekologisen vastuun tunnistamiseen ja sen arvioimiseen käytetään useita erilaisia muuttujia, jotta saadaan selville kuinka yritykset osallistuvat esimerkiksi jätteiden ja päästöjen vähentämiseen, sekä kuinka luonnonvaroja pyritään säästämään. Ympäristövaikutusten huomioon ottaminen toimii osana yritysten ympäristöjohtamista ja sen tulee olla myös yksi yritysten perustavoitteista. (Babiak & Trendafilova 2011, 14.)

5 Yritysvastuuraportointi

Yritysvastuuraportointi kattaa neljä eri vaihetta: valmistautumisen, olennaisten asioiden tunnistamisen, tietojen keräämisen ja sisällöntuoton ja lopuksi raportin viimeistelyn (ks. kuvio 2). Kuritun (2018, 24) mukaan raportin tulee noudattaa kestävä kehityksen viitekehystä ja yrityksen tulee toiminnassaan ymmärtää keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat sen toimintaympäristöön. Yritysvastuuraportoinnin ensisijainen tarkoitus on tuoda esiin, kuinka yritys pyrkii vaikuttamaan toiminnallaan sosiaalisiin, taloudellisiin ja ekologisiin olosuhteisiin. Raportoinnissa tulee tuoda esiin, millaiset vaikutukset yrityksen toiminnalla on ihmisten hyvinvoinnille, sekä luonnolle. Yritysten tulee miettiä kestävä kehitystä myös maailmanlaajuisesti, eikä vain omaa toimintaansa peilaten. On tunnistettava maailmanlaajuiset vaikutukset, kuten ilmastonmuutos ja huomioitava myös se, että eri toimintamaiden välillä voi olla suuriakin poikkeamia kestävä kehitystä ajatellen.



Kuvio 2. Yritysvastuuraportoinnin neljä vaihetta.

Yritykset tekevät säännöllisesti raportteja toiminnastaan ja yritysvastuuraportoinnin tehtävänä on kertoa yrityksen toimintatavoista ja tavoitteista. Kun yritysvastuuraporttia tarkastellaan viestinnän näkökulmasta, on sillä tärkeä tehtävä ja myös viestinnästä vastaavien tulee ymmärtää raportin sanoma, jotta raportointi on onnistunut. Raportoinnissa tulee osata tuoda esiin oikeita asioita, jotta yrityksen riskit pystytään minimoimaan ja maine nousee. Tietojen tuottajien ja yritysvastuun asiantuntijoiden tulee tietää millaisista asioista heidän kannattaa viestiä, jotta muutkin kiinnostuisivat niistä. Yritysvastuuraportoinnissa tuodaan esiin sen hyötyjä, riskienhallintaa ja toiminnan kehittymistä. (Kurittu 2018, 8.) Monet yritykset noudattavat raportoinnissa Global Reporting Initiative-ohjeistusta (GRI). Sen avulla raportoidaan yrityksen sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristöön liittyvistä asioista. Samalla yritykset osoittavat raportissaan noudattavansa vastuullisia toimintatapoja ja kiinnittävänsä huomiota näihin asioihin. (Adams & Zutshi 2004, 2.)

6 Vastuullisen liiketoiminnan johtaminen

Vastuullisessa liiketoiminnassa vastuullisuuden tulee yltää yrityksen toiminnan jokaiselle portaalle ja se tulee lukeutua osaksi yrityksen strategiaa. Ketola (2005, 122) sanoo, että jo strategiaa suunniteltaessa tulee tunnistaa markkinoiden ja sidosryhmien tarpeet. Juutinen (2016, 72) mainitsee, että markkinoilta saatu hyväksyntä ja sidosryhmien suhtautuminen asioihin positiivisesti tukevat yrityksen menestymistä ja auttavat sen kasvua. Tulee osata ottaa huomioon se, että pitävätkö sidosryhmät joitain tiettyjä toimia tai raaka-aineita vastuuttomina. Samalla tulee pystyä tekemään oikeita päätöksiä liiketoiminnan edistämiseksi.

Yritys yhdessä määrittelee vastuullisen toiminnan toimintatavan ja yrityksen johto hyväksyy sen. Jokaisen yrityksen edustajan tulee sitoutua tähän yhdessä määriteltyyn toimintatapaan ja noudattaa toimintatapoja sen mukaan. Vastuullisen toiminnan valvominen ja siitä huolehtiminen ei kuulu vain yrityksen ylimmälle johdolle, vaan vastuu on myös jokaisella yrityksen edustajalla. Tämän onnistumiseen tarvitaan myös jatkuvaa viestintää ja käytännön esimerkkejä. Yhteisten pelisääntöjen tulee olla realistisia, eivätkä ne saa olla pelkkiä visioita siitä, millaista yrityksen toiminta olisi mahdollisesti joskus tulevaisuudessa. (Ratsula 2016, luku 2.)

6.1 Strategia

Vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueet tulee ottaa huomioon jo heti strategiaa suunniteltaessa. Jos yritys haluaa toiminnassaan tuoda kaikille esiin, että vastuustrategiat kuuluvat osaksi heidän normaalia strategiaansa, sen suunnittelussa tulee hyödyntää yleisiä strategian johtamisen malleja. Strateginen suunnittelu saa alkunsa yleensä visioista, jonka pohjalta lähdetään rakentamaan liiketoimintastrategiaa. Strategiaa suunniteltaessa yrityksen tulee samalla pohtia arvojaan ja visioitaan, sillä ne ovat myös ohjaamassa yrityksen toimintaa. (Ketola 2005, 122-123.)

Ketola (2005, 123-124) toteaa, että vastuullisen liiketoiminnan sosiaalisista, taloudellisista ja ekologisista vastuista on hyvä tehdä SWOT-analyysi, jonka avulla selvitetään eri vastuiden osalta heikoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet. Samalla tulee ottaa huomioon vastuiden yhteisvaikutukset, jotta huomataan ovatko ne samansuuntaisia vai ristiriidassa keskenään. SWOT-analyysin tulokset yhdistämällä yhteen yrityksen visioiden ja arvojen kanssa saadaan luotua liiketoiminnallisesti vahva vastuustrategia.

Yrityksen vastuustrategia on hyvä muotoilla sosiaalisten, taloudellisten ja ekologisten vastuiden yhdistäväksi vastuupolitiikaksi. Tällöin siitä on mahdollisimman paljon hyötyä suunniteltaessa käytännön operaatioita. Oikeanlainen vastuustrategia onnistuu yhdistämään keinojen ja tavoitteiden sisältörikkäuden, sekä relevanttiuden ja näiden avulla taataan pitkä elinkaari. Pitkä elinkaari puolestaan takaa vankan perustan vastuujohtamiselle ja vahvan pohjan vastuuhjelmien eri aikavälien tavoitteille. Vastuupolitiikan tehtävänä on yhdistää strateginen visiointi ja suunnittelu. Lisäksi vastuupolitiikasta välittyy vastuuhjelmaan yrityksen arvot ja sen visiot, mutta myös yrityksen kokemat paineet. (Ketola 2005, 126-127.)

6.2 Arvojen määrittely

Yritysten toimintaperiaatteisiin lukeutuu työntekijöiden ja asiakkaiden sitouttaminen yrityksen omiin arvoihin. Sitouttaminen tehdään aidoilla arvoilla ja työntekijöille tulee olla samat arvot, kuin asiakkaille. Jos yritys pyrkii sitouttamaan työntekijöitään ja asiakkaitaan epäjohdonmukaisin toimenpitein se johtaa samalla epäaidon brändin syntymiseen. Tällöin työntekijät itse tunnistavat yrityksen valheelliset arvot ja asiakkaat puolestaan huomaavat epäaidon brändin. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, luku 4.)

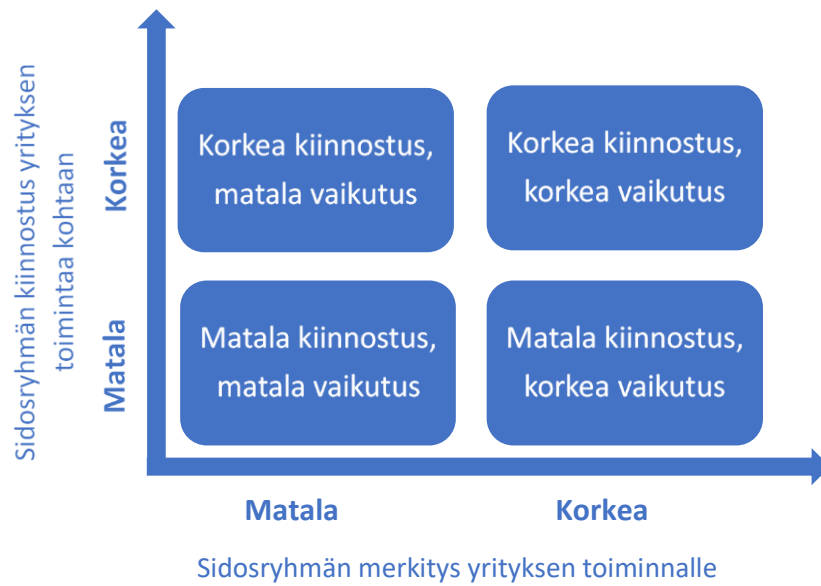
Lencioni (2002, 5-7) määrittelee yrityksen arvojen luomisen neljään eri peruseriaatteeseen. Nämä periaatteet ovat välttämättömiä onnistuneeseen arvojen luomiseen ja niiden toteuttamiseen. Ensimmäinen näistä on yrityksen perusarvot ja ne ohjaavat yrityksen jokaista periaatetta. Perusarvot itsessään heijastavat jo yrityksen arvoja ja niitä tulee ylläpitää koko yrityksen toiminnan ajan. Toisena yrityksen arvona ovat niin sanotut pyrkimysarvot, joita tarvitaan tulevaisuudessa, mutta joita ei vielä ole. Yritys saattaa tulevaisuudessa joutua luomaan uusia arvoja uuden strategian rinnalle tai muuttuvien markkinoiden myötä täyttämään muuttuneet vaatimukset. Pelisääntöarvoilla tarkoitetaan kaikilta työntekijöiltä vaadittavia peruskäytöstapoja, jotka tulee hallita jo ennen yrityksessä työskentelyä. Pelisääntö-arvot ovat jokaisessa yrityksessä suurin piirtein samanlaiset. Viimeisenä yrityksen arvojen luomista on ohjaamassa niin sanotusti vahingossa syntyneet arvot, jotka syntyvät ilman etukäteen suunnittelua. Tällaiset arvot voivat esimerkiksi olla ohjaamassa yrityksen työntekijöiden yhteisiä etuja ja on erittäin tärkeää erottaa yrityksen perusarvot näistä vahingossa syntyneistä arvoista sekaannusten välttämiseksi.

6.3 Sidosryhmäajattelu

Yritysten toiminnassa avainsidosryhminä toimivat omistajat ja asiakkaat. Näiden kahden sidosryhmän tarpeiden täyttäminen on tärkeää ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen tuottaa yritykselle lisää myyntiä. Omistajat puolestaan haluavat vastinetta sijoituksilleen ja yritykset pyrkivät parhaansa mukaan vastaamaan heidän tuotto-odotuksiinsa. Onnistuneella sidosryhmien odotuksien tunnistamisella pystytään samalla myös tunnistamaan muutoksia kilpailuympäristössä. Tämä on erityisen tärkeää kilpailijoiden kanssa pärjäämiseksi ja samalla pystytään varautumaan mahdollisiin ulkopuolisiin riskeihin. (Juutinen & Steiner 2010, 23-26.)

Muita tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö, alihankkijat, viranomaiset ja media. Yritykset joutuvat jatkuvasti pohtimaan mitä sidosryhmiä ja keiden vaatimuksia pitäisi ottaa parhaiten huomioon. Tällaisessa tilanteessa auttaa, kun tietää mitä sidosryhmät tarvitsevat ja tarkemmin pohdittuna kuka sidosryhmien sisällä tarvitsee tietoa ja miksi hän sitä tarvitsee. Yrityksissä tulee osata analysoida sidosryhmien tarpeita ja merkityksiä ja samalla miettiä mihin toimintaresursseja kannattaa käyttää. (Hyrskke, Lönnroth, Savilaakso & Sievänen 2020, 225.)

Kuvio 3. havainnollistaa sidosryhmien merkityksen analysointia. Oikealla ylhäällä ovat ne sidosryhmät, joilla kiinnostus on suuri ja samalla heillä on vaikutusvaltaa yrityksen toiminnassa. Vasemalla alhaalla ovat ne, joilla kiinnostus on matala ja samalla heillä on vain vähän vaikutusvaltaa yrityksen toiminnassa. Yritysten on hyvä osata tunnistaa mihin kategoriaan sidosryhmät kuuluvat ja sen avulla pyrkiä tekemään päätöksiä siitä, kuinka yksityiskohtaisesti sidosryhmiä aletaan palvella tiedontarpeiden täyttämiseksi. Jaottelu muuttuu ajan saatossa, koska sidosryhmien kiinnostuksen kohteet ja merkitykset tulevat muuttumaan. Tämän takia sidosryhmäanalyysijä tulee tehdä säännöllisesti. (Hyrskke ym. 2020, 226.)



Kuvio 3. Sidosryhmien merkityksen analysointi osana yritys vastuuta. (Hyrskke ym. 2020, 226)

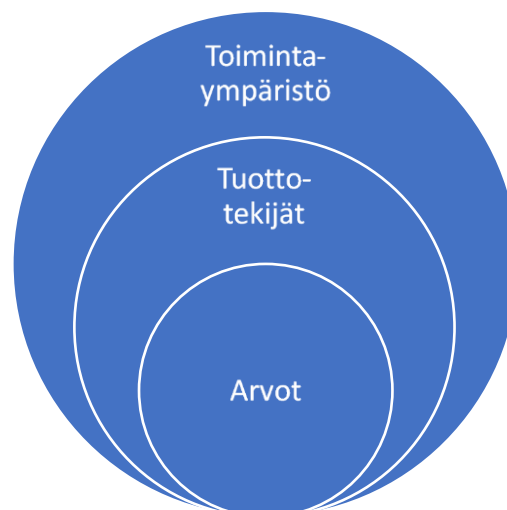
Kuvaja ja Koipijärvi (2017, 132) toteavat, että yritysten on hyvä suunnitella sidosryhmiään varten ohjelma, jonka avulla selkeytetään niiden priorisointia, sekä resurssien kohdentamista. Käytettyjen menetelmien kirjaaminen tulee sisällyttää yritys vastuuraporttiin ja samalla kartoitetaan sidosryhmien näkemyksiä. Vastuu sidosryhmien suhteiden hoitamisesta on hyvä hajauttaa, jotta henkilöstö ja eri tahot voivat panostaa niihin omissa rooleissaan. Myös sidosryhmien osallistaminen yritysten toimintaan on tärkeää, koska tällöin voidaan saada uusia innovatiivisia ratkaisuja yrityksen toimintaa ja vastuullisuutta ajatellen.

7 Vastuullinen sijoittaminen

Viime vuosien saatossa pankit ovat panostaneet vastuullisuuteen entistä enemmän. Pankit ovat alkaneet luomaan vastuulliseen sijoittamiseen liittyviä rahastoja, sekä vastuulliseen sijoittamiseen liittyvää tietoutta halutaan levittää eteenpäin. Vastuullinen sijoittaminen johtaa käsityksensä eettisestä sijoittamisesta. Eettisellä sijoittamisella tarkoitetaan sellaista sijoittamista, josta on poistettu toimialoja ja yrityksiä, jotka ovat jollain tapaa ristiriidassa sijoittajan arvojen tai hänen moraalisten

käsitystensä kanssa. Eettinen sijoittaja hyväksyy ennemmin alhaisemman tuoton salkulleen pitkällä aikavälillä, jotta hänen omat arvonsa toteutuisivat. (Hyrskke ym. 2012, 11.)

Useimmiten motiivit vastuulliselle sijoittamiselle syntyvät sijoittajan omasta arvomaailmasta ja halusta sijoittaa vastuullisiin kohteisiin (ks. kuvio 4). Monet pitävät omien arvojensa toteutumista tärkeämpänä, kuin tuottojen hakemista (Hyrskke ym. 2012, 33). Vastuulliset sijoittajat seulovat sijoituksistaan pois negatiivisia sijoituskohteita. Näistä yleisimpiä ovat tupakka, alkoholi, uhkapelit ja ampuma-aseet. Vastuulliset sijoittajat keskittyvät sellaisiin sijoituskohteisiin, joilla on positiivisia vaikutuksia esimerkiksi ympäristölle. (Kempf & Osthoff 2007, 1.) Vastuullinen sijoittaminen on kannattavaa sijoitustoimintaa, jossa tarkoituksena on parantaa omaa sijoitussalkun tuotto- ja riskisuhdetta, sekä samalla tavoitella yhteiskunnallisia hyötyjä positiivisesta näkökulmasta. Esimerkiksi yksityissijoittajia huolestuttaa enemmän pitkän aikavälin tuotot, kun taas instituutiosijoittajat ovat sitoutuneita rahoitusriskien vähentämiseen eettisin keinoin ja he sijoittavat mieluummin rahastoihin, jotka ovat eettisesti turvattuja. Yksityis- ja instituutiosijoittajat kiinnittävät eniten huomiota ympäristöön ja sosiaalisiin näkökohtiin. (Cerin & Scholtens 2011, 74.) Vastuullisen sijoittajan arvojen lisäksi myös ympäröivällä yhteiskunnalla on suuri merkitys. Yhteiskunta kehittyy jatkuvasti ja samalla sijoittajan oma toimintaympäristö muokkaantuu sen mukana. (Hyrskke ym. 2012, 33.)



Kuvio 4. Vastuullisen sijoittamisen motiivit. (Hyrskke ym. 2012, 33)

Juravle ja Lewis (2008, 285-310) jaottelevat vastuullisen sijoittamisen haasteet kolmelle eri tasolle instituutiosijoittajan näkökulmasta katsoen. Haasteet on jaettu yksilö-, organisaatio- ja instituutio-tasolle. Yksilötason haasteella tarkoitetaan sijoittajan yksilökohtaisia haasteita. Yksilökohtaisia haasteita auttaa tulkitsemaan psykologinen taloustiede ja esimerkiksi kulttuurien väliset erot tai tietämättömyys voivat vaikuttaa osakemarkkinoilla tehtäviin päätöksiin. Yksilökohtaisia haasteita voi helpottaa riskejä ja epävarmuutta välttämällä, sekä positiivisia illuusioita luomalla. Organisaatiotason haasteisiin liittyvät organisaatioiden rakenne, toimintatavat, arvot ja uskomukset, jotka eivät välttämättä jätä tarpeeksi tilaa vastuulliselle sijoittamiselle. Instituutiotason haasteet puolestaan liittyvät sijoitusarvoketjujen luottamuspuolaan, vastuullisen sijoittamisen tuotteiden kysynnän määrään tai konfliktiristiriitoihin. Toimintaympäristö saattaa asettaa toiminnalle eri ehtoja lainsäädännön tai muiden vastaavien organisaatioiden kautta. Vastuullisen sijoittamisen haasteita voidaan pyrkiä ennakoimaan faktojen avulla ja näiden tasojen välinen vuorovaikutus on tärkeää, jotta pystytään välttämään vastuullisen sijoittamisen haasteet.

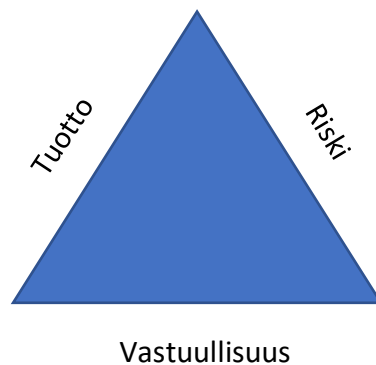
7.1 ESG

ESG muodostuu sanoista *Environment* (ympäristövastuu), *Social* (sosiaalinen vastuu), *Governance* (hyvä hallinnointitapa). Sillä tarkoitetaan sellaisiin yrityksiin sijoittamista, jotka välittävät ympäristöstä, hallintotapa-asioista ja sosiaalisista näkökulmista. Tällaisen yrityksen liiketoimintaprosessien vaikutukset ovat myönteisiä koko yhteiskuntaan. Sijoittajien huoli ESG-asioita kohtaan on nostanut vastuullisen sijoittamisen yhdeksi nopeimmin kasvaneeksi sijoitusmuodoksi maailmalla. Ihmiset sijoittavat yhä enemmän omien uskomuksiensa ja arvojen perusteella ja ESG on kiinnittänyt enemmän huomiota myös pörssinoteerattujen rahastojen eli ETF-rahastojen tarjoajiin. (Sarkar, Datta, Mukherjee & Hannigan 2016, luku 10.)

Sijoittaja voi hakea itselleen yhteiskunnallista hyväksyntää ottamalla huomioon ESG-asiat. Sijoittajan tulee osata tunnistaa itselleen sopivin sijoitustyyli ja hänellä voi olla erilaisia periaatteita eri tyyliä valittaessa. Eri omaisuuslajeissa tai teemoissa sijoittajan on mahdollista yhdistellä eri tyyliä ennen kuin hän valitsee lähestymistapoja tai työkaluja osaksi salkunhoitoaan. (Hyrskke ym. 2020, 20.)

Vastuullinen sijoittaja ei aseta ESG-asioita ja tuottoa vastakkain vaan yhdistää ne (ks. kuvio 5). Tällöin pystytään tunnistamaan paremmin sijoittamiseen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. ESG tulee

huomioida osaksi kokonaisuutta, eikä vain yhtenä vastuulliseen sijoittamiseen liittyvänä näkökulmana. Vastuullisuuden, tuoton ja riskin tulee kulkea käsi kädessä, jotta päästään tasapainoiseen lopputulokseen. (Hyrskke ym. 2020, 22-23.)



Kuvio 5. ESG-asioiden, tuoton ja riskin yhdistäminen. (Hyrskke ym. 2020, 23)

7.2 Vastuullinen sijoittaminen erilaisiin omaisuuslajeihin

Vastuulliseen sijoittamiseen liittyviä rahastoja on viime vuosien aikana luotu useita ja vastuullinen sijoittaminen on aikaisemmin liitetty vain osaksi osakemarkkinoita. Nykyään vastuullinen sijoittaminen huomioidaan laajasti myös esimerkiksi korko- ja kiinteistösijoituksissa. Sijoitustuotteiden ja alan työkalujen kehittyminen kasvattaa jatkuvasti vastuullisen sijoittamisen osuutta instituutiosijoittajien sijoitussalkuissa, eikä sijoittajan tarvitse jättää salkustaan pois yksittäisiä omaisuuslajeja. (Hyrskke ym. 2020, 144.)

Jokaisella omaisuuslajilla on omat erityspiirteensä ja ne vaikuttavat vastuullisen sijoittamisen eri lähestymistapojen käyttöön. Sijoittaessaan esimerkiksi osakesijoituksiin vastuullinen sijoittaja voi luokitella yritykset vastuullisuuskriteerien pohjalta sellaisiin mitkä ovat itselleen tärkeitä ja valita sijoituskohteensa sen pohjalta. Osakesijoituksissa voidaan sijoittaa vastuullisesti esimerkiksi kestävä kehityksen teemarahastoihin ja indeksisijoituksiin. Myös varainhoitajia valitessa on hyvä suosia varainhoitajia, jotka noudattavat vastuullisia sijoituskäytäntöjä. (Hyrskke ym. 2020, 148.)

Hyrskke ja muut (2020, 163) kertovat, että korkosijoituksissa sijoittajaa kiinnostaa erityisesti yrityksen kyky maksaa pääomaa takaisin ja lyhentää lainasitoumuksiaan. ESG-analyysi auttaa sijoittajaa arvioimaan eri sijoituskohteiden takaisinmaksukykyä ja samalla ESG-analyysi tukee korkoriskianalyysiä ja sen avulla pystytään arvioimaan sijoituskohteita ja niiden takaisinmaksukykyä laajemmasta perspektiivistä. Korkosijoituksia ovat esimerkiksi rahamarkkinasijoitukset, sekä yritysten ja valtioiden joukkovelkakirjalainat.

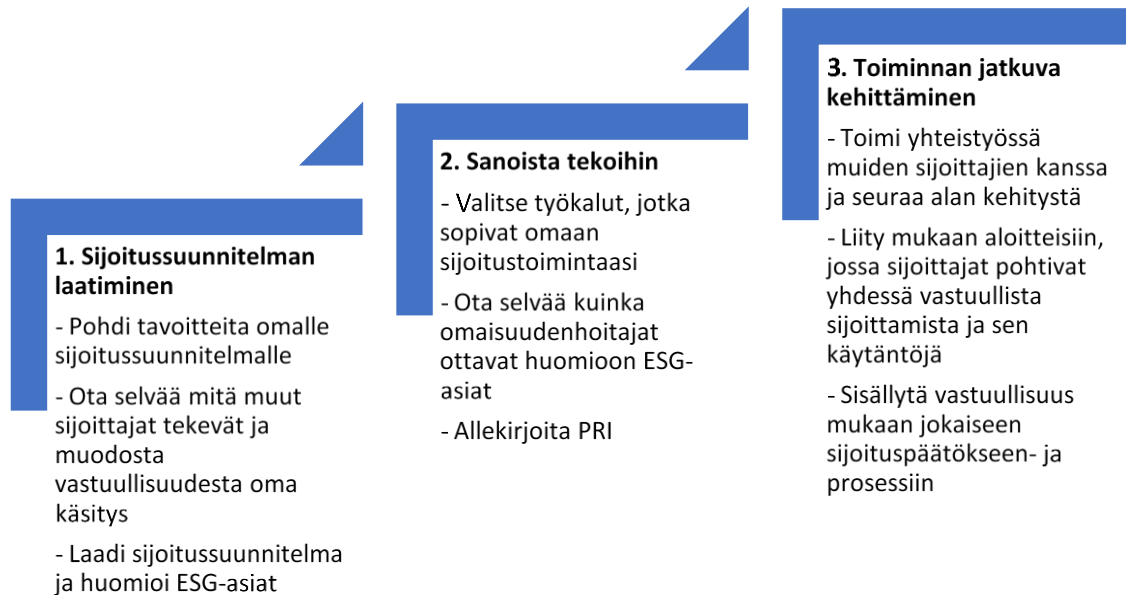
Vastuulliseen kiinteistösiioittamiseen kuuluu ympäristönäkökulmat ja kestävä kehitys. Esimerkiksi rakentamisella on suora yhteys kasvihuonepäästöihin, sekä energian kulutukseen ja näin ollen myös ilmastonmuutokseen. Vihreä rakentaminen on kasvattanut suosiotaan entistä enemmän ja sen avulla eliminoidaan negatiivisia vaikutuksia suunnittelun ja toiminnan kautta, sekä lisätään positiivisia vaikutuksia ympäristölle ja ilmastolle. Vihreä rakentaminen tuottaa myös taloudellisia hyötyjä ja vihreä rakennus toimii vakaana investointikohteena. (Hyrskke ym. 2020, 174-175.)

7.3 Vastuullisen sijoittamisen lähestymistavat

Hyrskke ja muut (2020, 102) kertovat, että vastuullisen sijoittamisen lähestymistapoihin kuuluvat aktiivinen omistajuus, vaikuttaminen, teemasijoittaminen, ESG-integrointi, vaikuttavuus- ja muutos-sijoittaminen, sekä poissulkeminen ja suosiminen. Lähestymistavoista löytyy samankaltaisuuksia, joten niitä on mahdollista ryhmitellä. Lisäksi erityyppiset alan toimijat ryhmittelevät jokainen omalla tavallaan vastuullisen sijoittamisen lähestymistapoja.

Vastuullisen sijoittamisen vaikein vaihe saattaa olla määrittellä prosessin ensimmäiset askeleet. Kuvio 6. havainnollistaa niin sanottuja vastuullisen sijoittamisen ensimmäisiä askeleita ja ensimmäisenä on tärkeää laatia sijoitussuunnitelma, jonka pohjalta pohditaan omia tavoitteitaan ja periaatteitaan. Sijoittajalla tulee olla terävä visio omasta sijoittajaroolistaan, jotta hänen on mahdollista välittää odotuksiaan ja toiveitaan omaisuudenhoitajille. Sijoitussuunnitelman laatimisen jälkeen sijoittajan tulee lähteä toteuttamaan periaatteitaan ja omaisuudenhoitajille tulee esittää relevantteja kysymyksiä, jotta saadaan selvyys esimerkiksi omaisuudenhoitajan sisäisistä motiiveista ja resursseista. Hyvänä lähtökohtana toimii se, että omaisuudenhoitaja on allekirjoittanut PRI-aloitteen. Sijoittajan tulee pystyä kehittämään ja seuraamaan toimintaansa ja pysyä mukana vaihtelevissakin markkinakänteissä. Yhteiskunta kehittyy jatkuvasti ja samalla myös sijoitukseen liittyvät riskit voivat muuttua. Vastuullisen sijoittamisen kehitystä voi seurata tehokkaasti osallistumalla

mukaan yhteistyöhön muiden sijoittajien kanssa ja samalla omien kokemusten jakaminen ja uusien ideoiden saaminen on taattu. Vastuullista sijoittamista ei ole mahdollista eriyttää kaikesta muusta sijoitustoiminnasta, vaan vastuullisen sijoittajan tulee sisällyttää vastuullisuus osaksi jokaista sijoituspäätöstä- ja prosessia. (Hyrskke ym. 2012, 160-170.)



Kuvio 6. Yhteenveto ensimmäisistä askeleista kohti vastuullisempaa sijoitussalkkua. (Hyrskke ym. 2012, 160)

7.3.1 Aktiivinen omistajuus ja vaikuttaminen

Aktiivisella omistajuudella tarkoitetaan, että omistajan omat tavoitteet ovat ohjaamassa yhtiön strategiaa ja sen operatiivista toimintaa. Aktiivinen omistaja määrittelee vastuullisuustavoitteensa ja seuraa samalla ESG-asioiden toteutumista. Yhtiöiden toimintaan ja vastuullisuuteen voi pyrkiä vaikuttamaan osallistumalla yhtiökokouksiin. Jos sijoittaja saa hallituspaikan niin hänellä on myös mahdollisuus päästä antamaan osaamispanostaan yhtiölle, sekä päästä mukaan vaikuttamaan yhtiön arvonluontiin. Aktiivisen omistajuuden avulla sijoittaja on paremmin tietoinen yhtiön asioista ja havaittuihin epäkohtiin on helpompi puuttua, jos sellaisia havaitsee. Aktiivisella omistajuudella pystytään myös luomaan tehokkaasti lisäarvoa. (Silvola & Landau 2019, 38.)

Vaikuttaminen yhdistetään mukaan aktiiviseen omistajuuteen ja sillä tarkoitetaan erilaisia vaikutamisprosesseja, sekä vuoropuheluita. Vuoropuhelut yleensä koskevat sijoittajan ja sijoituskohteen välisiä keskusteluja, joissa käydään läpi yritys vastuuseen ja vastuulliseen sijoittamiseen liittyviä asioita. Vuoropuhelut voivat kasvaa vaikuttamisprosesseiksi silloin, kun sijoittaja haluaa vaatia selkeästi yrityksen toimintatapoihin muutoksia. (Hyrskke ym. 2020, 128-129.)

7.3.2 Teemasijoittaminen ja ESG-integrointi

Teemasijoittamisesta voidaan käyttää myös nimitystä temaattinen sijoittaminen. Tällä sijoitusmenetelmällä tarkoitetaan sitä, että sijoituskohteita valittaessa suositaan tiettyä teemaa. Nämä teemat ovat yleensä tiettyjä tuotteita tai palveluita valmistavia yrityksiä tai tietyillä toimialoilla toimivia yrityksiä. Tiettyä teemaa noudattamalla vastuullinen sijoittaja haluaa tukea valitsemansa yrityksen toiminnan kehitystä tai hän haluaa saavuttaa sijoitustuottoja valitsemastaan teemasta, jonka kokee potentiaalisiksi. (Sihvola & Landau 2019, 40.)

ESG-integrointi on nimensä mukaisesti integroitu ja siinä sisällytetään vastuullisuuskriteerit sijoitusanalyysiin rinnakkain. Integrointia voidaan hyödyntää esimerkiksi osakelainojen valinnassa. Lähestymistavassa hyödynnetään ESG-asioita sijoitusanalyysessä ja sijoituspäätöksiä tehtäessä ja näiden odotetaan vaikuttavan pitkällä aikavälillä sijoituskohteiden tuotto- ja riskiprofiiliin. (FINSIF 2020.)

7.3.3 Vaikuttavuus- ja muutossijoittaminen

Vaikuttavuussijoittamisessa yhdistyvät yhteiskunnallinen hyöty ja tuotto. Tämän sijoitusmuotoja ovat esimerkiksi vihreät joukkolainat, jotka tukevat kestävästä kehitystä ja sosiaaliset vaikuttavuushankkeet, jotka puolestaan tukevat sosiaalisia vaikutuksia. Vaikuttavuussijoittamisen avulla rahoitetaan kohteita, joilla on positiivinen vaikutus ympäristöön tai sosiaalisiin yhteisöihin. Vihreät joukkolainalla rahoitettavat hankkeet voivat liittyä esimerkiksi uusiutuvaan energiaan ja energiatehokkuuteen ja tyypillinen tarkoitus on päästöjen vähentäminen. Sosiaalisten vaikuttavuushankkeiden tarkoitus on puolestaan torjua sosiaalisia ongelmia, kuten syrjäytymistä. (Sihvola & Landau 2019, 41.)

Muutossijoittaminen alkaa tuotto-olettamuksesta ja siinä on tarkoitus maksimoida sijoituksen yhteiskunnallinen vaikutus positiivisesti. Muutossijoittaminen eroaa vaikuttavuussijoittamisesta sen vaikutuksen lisäisyydessä. Vaikuttavuussijoittaminen on näistä enemmän tunnetumpi ja tämän vuoksi rahastoyhtiöiden valikoimasta löytyy useimmiten enemmän vaikuttavuussijoittamisrahastoja, kuin muutossijoittamisrahastoja. (Hyrskke ym. 2020, 138-140.)

7.3.4 Poissulkeminen ja suosiminen

Poissulkemisella tarkoitetaan sellaisten sijoituskohteiden välttämistä, jotka on määritelty esimerkiksi epäeettisiksi tai vastuuttomiksi. Tällaisia toimialoja tai tuotteita voivat olla lapsityövoimaa käyttävät yritykset, tupakkatuotteet, hiili ja aseet. Lisäksi on hyvä poissulkea yritykset, jotka toimivat vastuuttomasti polkemalla ihmisoikeuksia. (FINSIF 2020.)

Suosimisessa sijoituskohteiksi valitaan vastuullisesti toimivia yrityksiä ja toimialoja. Tällaisten kohteiden palvelut ja tuotteet on kehitetty kestävästi. ESG-asioiden arvostelut ovat joko jollain tietyllä osa-alueella parempia tai kaikilla osa-alueilla ollaan muita parempi toimija. Suosimisessa sijoituskohteen valinta voi tapahtua omien arviointien perusteella tai ESG-analyysia hyödyntämällä. (FINSIF 2020.)

8 Tutkimuksen tulokset (salassa pidettävä)

9 Johtopäätökset (salassa pidettävä)

10 Pohdinta (salassa pidettävä)

Lähteet

Adams, C & Zutshi A. 2004. Corporate social responsibility: Why business should act responsibly and be accountable. Viitattu 27.4.2021.

<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/458/1/Corporate%20social%20responsibility%20why%20business%20should%20act%20responsibly%20and%20be%20accountable.pdf>.

Babiak, K & Trendafilova, S. 2011. CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. 18, 11–24 Viitattu 4.4.2021. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/79421/229_ftp.pdf?sequence=1.

Cerin, P. & Scholtens, B. 2011. Linking responsible investments to societal influence: Motives, assessments and risks. 19, 71–76. ResearchGate. Viitattu 29.3.2021. https://www.researchgate.net/profile/Pontus-Cerin-2/publication/227650917_Linking_Responsible_Investments_to_Societal_Influence_Motives_Assessments_and_Risks/links/5e19fdb392851c8364c622ee/Linking-Responsible-Investments-to-Societal-Influence-Motives-Assessments-and-Risks.pdf.

FINSIF. 2020. Vastuullisen sijoittamisen lähestymistavat. Viitattu 31.3.2021. <https://www.finsif.fi/vastuullisen-sijoittamisen-lahestymistavat/>.

Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A. & Nyman, C. 2007. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Viitattu 26.1.2021. http://www.vates.fi/media/tyollistamisen_ammattilaiset/kirjat/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hyrskke, A., Lönnroth, M., Savilaakso, A. & Sievänen R. 2012. Vastuullinen sijoittaminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Hyrskke, A., Lönnroth, M., Savilaakso, A. & Sievänen, R. 2020. Vastuullinen sijoittaja. Helsinki: Kaupakamari.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press.

Juravle, C. & Lewis, A. 2008. Identifying impediments to SRI in Europe. a review of the practitioner and academic literature. Business Ethics: An European Review. Viitattu 19.2.2021. <https://www.finance.be/sites/default/files/references/files/158.pdf>.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOYpro.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Media <https://janet.finna.fi/>, AlmaTalent.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kananen, J. 2015. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kempf, A & Osthoff, P. 2007. The effect of socially responsible investing on portfolio performance. CFR-working paper, No. 06-10. Centre of Financial Research (CFR), University of Cologne. Viitattu 27.4.2021. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/57725/1/702962686.pdf>.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta - Sanoista teoksi. Helsinki: Edita.

Kopperi, M. 2000. Vastuu hyvinvoinnista. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 22. Pole- Kuntatieto Oy. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 22.1.2021. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/tutkimus22.pdf>.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 – Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeytyteen. Helsinki: Talentum. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi – Kiinnostavan viestinnän käsikirja. Helsinki: Alma Talent Pro. <https://janet.finna.fi/>, AlmaTalent.

Kuvaja, S. & Koipijärvi, T. 2017. Yritysvastuu – Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

KvaliMOTV. N.d. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Viitattu 16.3.2021.

Lencioni, P. 2002. Make Your Values Mean Something. Harvard Business Review. Viitattu 17.2.2021. <https://static1.squarespace.com/static/553fe02ae4b0bd34dd44ebb0/t/5630d2eae4b062afc5ef5188/1446040298898/Make+Your+Values+Mean+Something.PDF>.

Ratsula, N. 2016. Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Pro. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto.

Sarkar, D., Datta, R., Mukherjee, M. & Hannigan, R. 2016. An integrated approach to environmental management. New Jersey: Wiley. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Silvola, H. & Landau, T. 2019. Vastuullisuudesta ylituottoa sijoituksiin. Helsinki: Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto.

Tilastokeskus. N.d. Tietoa tilastoista. Käsitteet – Rahoituslaitokset. Viitattu 29.3.2021. <https://www.stat.fi/meta/kas/rahoituslaitos.html>.

Tsoutsoura, M. 2004. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Haas School of Business. University of California at Berkeley. Viitattu 10.2.2021. <https://escholarship.org/content/qt111799p2/qt111799p2.pdf>.

Viitala, R. & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko (salassa pidettävä)