



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eleni Douhaniaris

Datasta arvoa vastuullisella tietotaseen johtamisella

Tapaustutkimus integroidusta tietotilinpäätöksestä

Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja rahoituksen pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Eleni Douhaniaris		
Tutkielman nimi:	Datasta arvoa vastuullisella tietotaseen johtamisella : Tapaustutkimus integroidusta tietotilinpäätöksestä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja rahoitus		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	123

TIIVISTELMÄ:

Yhteiskunnan digitalisaatio muuttaa organisaatioiden liiketoiminta- ja ansaintamalleja perustavanlaatuisella tavalla. Datan liiketoiminnallisesta merkityksestä keskustellaan yhä enemmän ja enemmän. Samalla on noussut tarve kommunikoida laajemmin tiedon hyödyntämisen arvosta ja vastuullisuudesta organisaatioiden sidosryhmien näkökulmasta. OP Ryhmän integroitu tietotilinpäätös on luotu vastaamaan tästä nykyaikaisesta arvonluontitavasta kumpuaviin raportointitarpeisiin.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan aineetonta pääomaa organisaation menestystekijänä. Fokus on erityisesti tiedossa ja sen arvonluontiprosessissa. Toisessa teorialuvussa käsitellään yhteiskunnan digitaalista murrosta ja sen heijasteita finanssi- ja pankkiliiketoimintaan. Kolmannessa luvussa pääpaino on kestävän ja vastuullisen digitalisaation luomisessa. Samalla tehdään katsaus digitalisaation vaikutukseen yrityksen sidosryhmäajatteluun ja yhteiskuntavastuuseen.

Tutkielman empiirisessä osassa toteutetaan laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistona toimivat neljä teemahaastattelua sekä OP Ryhmän tietotilinpäätösraportit ja vuosikatsaukset vuosilta 2018–2020. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat keskeisimmät motivaatiotekijät tietotilinpäätöksen laadinnan taustalla, miten ja minkälaista arvoa datasta luodaan sekä mikä on tietotilinpäätösraportoinnin arvo raportoivalle organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Lopuksi pohditaan myös laskentatoimen roolia tietotilinpäätösraportoinnin kentässä.

Tutkimustulokset osoittavat, että tietotilinpäätösraportoinnin keskeisinä motivaatiotekijöinä toimivat yhteiskunnan ja liiketoimintakentän digitalisaatio, yrityksen strategiatyö ja brändäys, sidosryhmien muuttuvat vaatimukset ja odotukset sekä yrityksen talous- ja vastuullisuusraportoinnin täydentäminen. Organisaation tietovarot voivat suuntautua asiakkaille, henkilöstölle tai laajemmin yhteiskunnalliseen tarkoitukseen. Arvonluonnin mahdollistavat datamyönteinen organisaatiokulttuuri, henkilöstön osaaminen ja tietotaseen tasapainoinen johtaminen. Tietotilinpäätöksen arvo näkyy muun muassa asiakasluottamuksen ja läpinäkyvyyden lisääntymisenä sekä rahoitusmarkkinoiden informaation symmetrian parantumisena. Lisäksi tietotilinpäätös tarjoaa alustan tiedon hyödyntämisen ja tämän aihealueen raportoinnin parhaiden käytäntöjen kehittämiseksi. Tietotilinpäätösraportoinnilla luotavalla imagolla ja brändillä organisaatio tavoittelee aineettoman pääomaansa kasvattamista esimerkiksi hankkimalla osaavaa työvoimaa ja hyviä kumppanuuksia.

AVAINSANAT: tietotilinpäätös, integroitu raportointi, tieto, tietotase, tietopääoma, tietovarot, data, arvonluonti, digitalisaatio, kestävyys, vastuullisuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Aineeton pääoma strategisena resurssina	13
2.1	Aineettoman pääoman arvonluonti	13
2.2	Tieto aineettoman pääoman muotona	17
2.3	Aineeton pääoma ja organisaation suorituskyky	21
3	Finanssialan digitalisaatio	25
3.1	Megatrendi nimeltä digitalisaatio	25
3.2	Finanssi- ja pankkiliiketoiminnan digitaalinen murros	27
3.2.1	Verkko- ja mobiilipankkipalvelut tiedonlähteinä	28
3.2.2	Finanssiteknologiayritysten rooli finanssialan digitalisoitumisessa	30
3.2.3	Tekoälyn käyttö finanssialalla	31
3.2.4	Tekoälyn käyttöön liittyvää problematiikkaa	33
4	Kestävä ja vastuullinen digitalisaatio	36
4.1	Digitaalisten artefaktien kestävyys	36
4.2	Sidosryhmien osallisuus kestävässä digitalisaatiossa	41
4.3	Digitalisaatio, tiedon läpinäkyvyys ja vastuullisuusraportointi	45
4.4	Yrityksen yhteiskuntavastuu ja taloudellinen suorituskyky	49
5	Tutkimuksen toteutus	51
5.1	Kohdeorganisaatioiden esittely	51
5.2	Laadullinen tapaustutkimus tutkimusasetelmana	52
5.3	Aineistonhankinta ja -analyysi	55
5.3.1	Teemahaastattelut primääriaineistona	56
5.3.2	Tietotilinpäätösraportit sekundaariaineistona	58
5.3.3	Aineiston analyysi	58
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	60

6	Tutkimustulokset	63
6.1	Tietotilinpäätöksen laadinnan motivaatiotekijät	63
6.1.1	Yhteiskunnan ja liiketoimintakentän muutos	65
6.1.2	Strategia ja brändi	66
6.1.3	Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset	68
6.1.4	Talous- ja vastuullisuusraportoinnin täydentäminen	70
6.2	Datasta arvoa	74
6.2.1	Tietotaseen johtaminen	74
6.2.2	Tietovarot	76
6.2.3	Datasta positiivisia ulkoisvaikutuksia	79
6.2.4	Organisaation johtamis- ja koulutuskulttuuri	80
6.3	Tietotilinpäätöksen arvo organisaatiolle ja sen sidosryhmille	84
6.3.1	Tietotilinpäätösprosessi	85
6.3.2	Aineettoman pääoman kasvattaminen	88
6.3.3	Läpinäkyvyys ja asiakasluottamus	90
6.3.4	Rahoitusmarkkinoiden informaation symmetrian parantaminen	92
6.3.5	Benchmarking ja jatkuva kehittäminen	94
6.3.6	Tietotilinpäätösraporttien laatu ja luotettavuus	98
6.3.7	Laskentatoimen rooli tietotilinpäätösraportoinnin kehittämisessä	99
7	Johtopäätökset	102
	Lähteet	110
	Liitteet	121
	Liite 1. Haastattelurunko	121

Kuviot

Kuvio 1.	Tietotase (Mukaillen OP Ryhmä, 2019a).	9
Kuvio 2.	Aineeton pääoma (Mukaillen Pike ja muut, 2005; Wang & Tarn, 2018).	15
Kuvio 3.	Tiedon spiraali (Mukaillen Nonaka ja muut, 1996, s. 206; Nonaka & Konno, 1998, s. 43).	19
Kuvio 4.	Datasta osaamiseksi (Mukaillen Bierly ja muut, 2000, s. 602).	20
Kuvio 5.	Digitaalisten artefaktien kestävyysulottuvuudet (Mukaillen Stuermer ja muut, 2017).	38
Kuvio 6.	Yrityslähtöinen sidosryhmäajattelu (Mukaillen Freeman & Reed, 1983; Garvare & Johansson, 2010; Kolk & Pinkse, 2007).	42
Kuvio 7.	Digitaalisen aikakauden kestävyyslähtöinen sidosryhmäajattelu (Mukaillen Lock & Seele, 2017, s. 239).	43
Kuvio 8.	Haastateltavien asemat OP Ryhmässä.	57
Kuvio 9.	Integroidun tietotilin päätöksen kulmakivet.	64
Kuvio 10.	Tietotaseajatteluun perustuva datan arvonluontiprosessi.	105
Kuvio 11.	Tietotilin päätösraportoinnin hyödyt eri kommunikaatioryhmien kautta.	107

Taulukot

Taulukko 1.	Tiedot haastateltavista ja haastatteluista.	57
Taulukko 2.	Laskentatoimi tietotilin päätösraportoinnin kentässä.	108

Lyhenteet

AI	Artificial Intelligence (tekoäly)
CDR	Corporate Digital Responsibility (yrityksen digitaalinen vastuu)
CSR	Corporate Social Responsibility (yrityksen yhteiskuntavastuu)
ESG	Environmental, Social & Governance
FinTech	FinTech Companies (finanssiteknologiayritykset)
GDPR	General Data Protection Regulation
ITC	IT Capabilities (it-kyvykkyydet)
R&D	Research & Development (tutkimus ja tuotekehitys)

1 Johdanto

Digitalisaatio on jo pitkään leimannut yhteiskunnallista kehitystä, ja se tulee jatkossakin olemaan entistä vahvemmin läsnä yksilöiden ja yhteisöjen arjessa. Ihmisten käyttämistä digitaalisista palveluista, kuten sähköposteista, verkkohauista ja sosiaalisesta mediasta, generoituu valtavia määriä dataa yritysten käyttöön. Datan keräämisen tavoitteena on saada parempaa tietoa päätöksenteon tueksi, sillä onnistuneet liiketoiminnalliset päätökset näkyvät suoraan organisaation markkinasuoriutumisen kautta. Menestyäkseen alati kovenevassa kilpailuympäristössä organisaatioissa tulee siis varmistaa, että tätä tietoa pystytään käyttämään oman liiketoiminnan edistämiseen muun muassa tuote- ja palvelukehityksen sekä riskienhallinnan kautta. Finanssiala tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin tämän digimurroksen tutkimiselle, sillä kyse on jokaisen yksilön ja organisaation arkea koskettavasta ja viime kädessä koko yhteiskunnan toimintaedellytyksiä ylläpitävästä toimialasta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Finanssiala on ollut tyypillisesti Suomessa digitaalisten palveluiden suunnannäyttäjänä (Nikkola, 2021). 1990-luvulla pankkiasiointia siirrettiin kovaa vauhtia verkkoon, ja tänä päivänä palvelut löytyvät jokaisen käyttäjän taskusta mobiililaitteiden ansiosta. Maksamiseen, sijoittamiseen ja asiointiin liittyvät mobiilipalvelut ovat osoitus finanssialan kyvystä uudistua, parantaa tehokkuutta ja vastata alati kasvaviin asiakasodotuksiin. Palveluista ja niiden toimivuudesta saadaan jatkuvasti lisää dataa käyttäjien toiminnan perusteella (Finanssiala ry, 2021a). Tämä informaatio toimii puolestaan innovoinnin ja uusien palveluiden kehittämisen ajurina.

Data lukeutuu organisaation aineettomaan varallisuuteen, ja sen arvo syntyy automatisoidun tietojenkäsittelyn, innovaatioiden ja liiketoiminnallisten kyvykkyyksien kautta (Lindholm, 2019). Tietointensiivisten organisaatioiden markkina-arvostus on moninkertainen niiden kirjanpidolliseen arvoon nähden. Esimerkiksi vuonna 2019 Amazonin arvo

oli noussut jo 25-kertaiseksi sen kirjanpitoarvoon suhteutettuna. Ei ole sattumanvaraista, että Yhdysvalloissa markkina-arvoltaan suurimmat yhtiöt ovat Apple, Microsoft, Amazon, Google ja Facebook (Mattinen, 2020). Yhteisenä nimittäjänä näillä organisaatioilla on juuri tietointensiivisen, digitaalisen liiketoiminnan harjoittaminen.

Lindholm (2019) huomauttaa, että tietoon liittyvät investoinnit muodostavat usein organisaation suurimman varallisuuserän, joka ei kuitenkaan näy taloudellisessa taseessa. Toisin kuin aineellisen omaisuuden arvo, joka laskee käytön myötä, tiedon arvo on sitä suurempi, mitä laajemmin sitä käytetään. Datan taloudellisen arvon ainutlaatuisuus kullekin organisaatiolle syntyy, kun sitä hyödynnetään yhdessä yhtiön muun aineettoman ja aineellisen pääoman kanssa. Sen vuoksi datan inventointi, sen käyttötarkoitusten tunnistaminen ja sen liiketoiminnallisen arvon ymmärtäminen on organisaatioille elintärkeää nykyajan kilpailukentässä. Puhutaan datan monetisoinnista eli datan muuntamisesta taloudelliseksi arvoksi.

Digitaalisessa muodossa olevan datan määrä kasvaa räjähdysmäisesti sen käsittelyn nopeutuessa ja kustannusten alentuessa (Kivisaari, 2021). Konkreettisina esimerkkeinä Mattinen (2020) mainitsee, että 90 prosenttia nykyisestä datasta on syntynyt viimeisten kahden vuoden aikana ja teknologia tulee jatkossa olemaan 50 kertaa edullisempaa kuin nykyään. Näin ollen organisaatioille avautuu yhä enemmän mahdollisuuksia liiketoimintansa tehostamiseen ja parantamiseen.

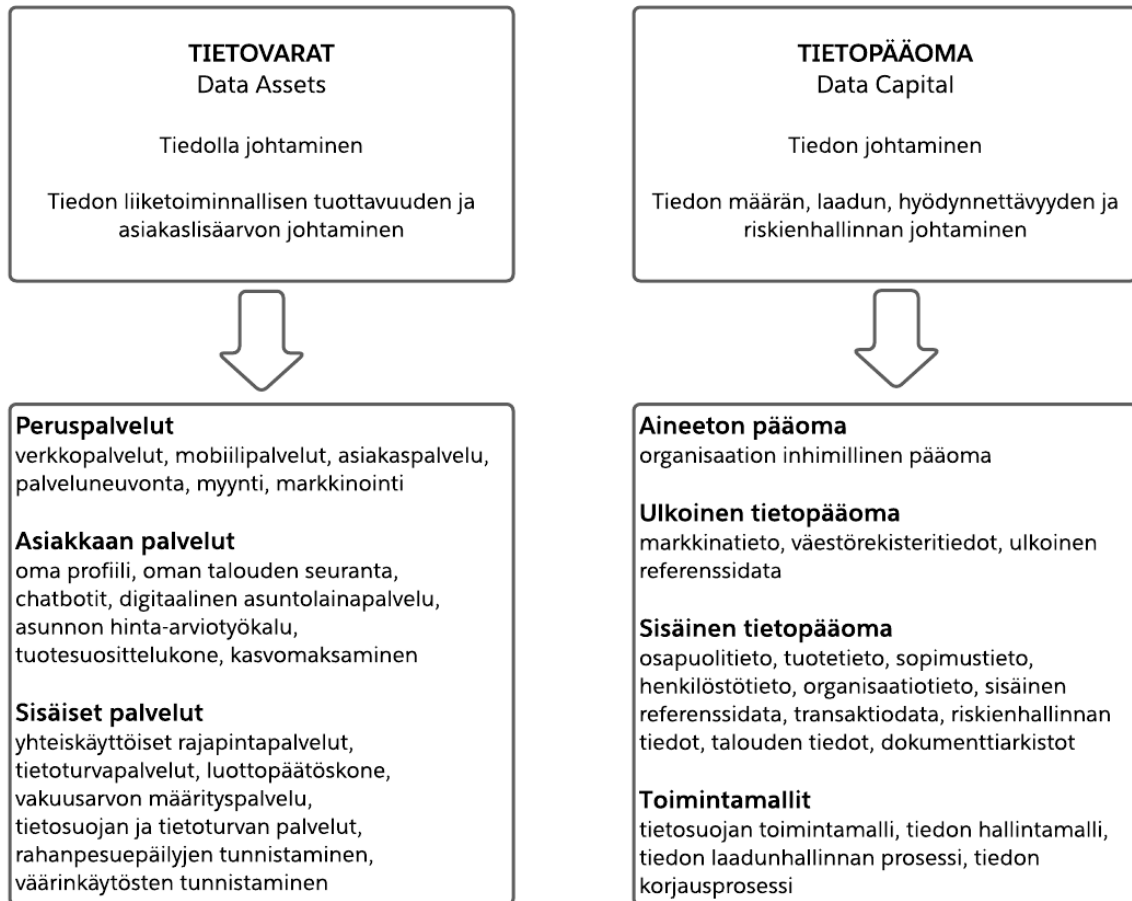
Kivisaari (2021) korostaa, että tämä kehitys ei kuitenkaan ole riskitöntä, sillä tiedon hyödyntämisessä käytettävät mallit, kuten tekoälyn taustalla olevat algoritmit, saattavat ajoittain osoittautua virheellisiksi. Pahimmissa tapauksissa virheelliset mallit ehtivät laajaan käyttöön ennen kuin niiden ongelmat huomataan. Esimerkiksi vakuutus päätöksissä käytettävä analytiikka saattaa aiheuttaa tahatonta syrjintää. Tietotekniikkaa tulee käyttää vastuullisesti asiakkaiden hyväksi, mikä edellyttää korkeita eettisiä periaatteita ja tehokasta syrjinnän kitkemistä. Etiikan automatisointi vaatisi puolestaan yksiselitteisten eettisten periaatteiden soveltamista, mutta tällaisten tyhjentävien, onnistumisen

takaavien sääntöjen löytäminen on haastavaa. Kivisaari (2021) painottaa reiluuteen pyrkimistä luottamuksen rakentamisen kautta. Tämä vaatii toimijoilta läpinäkyvyyden ja ymmärrettävyyden periaatteiden noudattamista.

Tietotilinpäätösraportointi vastaa tähän uuteen tapaan tehdä liiketoimintaa (OP Ryhmä, 2019a, s. 4). Integroitu tietotilinpäätös (*Data Balance Insight*) yhdistää datan, liiketoiminnan ja vastuullisuuden yhdeksi selkeäksi ja ymmärrettäväksi arvonluonnin kokonaisuudeksi. Integroitu tietotilinpäätös kuvaa yksinkertaisesti organisaation strategian toteuttamista tiedon avulla. Tarkoitus on kertoa selkokielisesti liiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja riskienhallinnan kehittämisestä sekä avata sidosryhmille vastuullista ja turvallista tietojen käsittelyä ja hyödyntämistä. Integroidussa tietotilinpäätöksessä kuvataan muun muassa datan synnyttämää lisäarvoa asiakkaille, organisaation datastrategiaa ja -johtamista, tiedonhallintaa, tietoturvaa ja tietosuojaa, osaamisen ja datakyykykkyyksien rakentamista sekä näihin teemoihin liittyviä keskeisiä tunnuslukuja.

Tietotilinpäätös perustuu tietotaseajatteluun (OP Ryhmä, 2018a; OP Ryhmä, 2019a; OP Ryhmä, 2020a). Tietotase (*data balance sheet*) koostuu tietopääomasta (*data capital*) sekä tietovaroista (*data assets*). Taloudellisen taseen tavoin tietotase kuvaa tietyn hetken tilannetta organisaation tietovaroista ja niiden takana olevasta tietopääomasta. Riskienhallinnan näkökulmasta tietotaseen molempien puolten on oltava tasapainossa. Tietopääoman johtaminen (*data capital management*) keskittyy ensisijaisesti tiedon määrän, laadun, hyödynnettävyyden sekä riskienhallinnan prosesseihin. Tietovarojen johtaminen (*data asset management*) kuvaa tiedon hyödyntämistä aineellisena tai aineettomana tuotannontekijänä sekä niitä tuotteita tai palveluita, jotka edustavat kokonaan uutta liiketoimintaa tai nykyisen liiketoiminnan merkittäviä uudistuksia. Tavoitteena on tietotaseen arvon kasvattaminen ja mahdollisimman hyvä tietopääoman tuottoaste. Tietotaseen rakennetta ja sisältöä sekä sen johtamisen päämääriä havainnollistetaan kuviossa 1.

TIETOTASE



Kuvio 1. Tietotase (Mukaillen OP Ryhmä, 2019a).

Tietotilinpäätösraportointi on uusi ilmiö niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Samalla datan tehokas hyödyntäminen ja sen muuntaminen liiketoiminnalliseksi arvoksi koskettaa jokaista organisaatiota koosta ja toimialasta riippumatta. Tästä huolimatta datan taloudellisen arvostuksen ja siihen liittyvien ilmiöiden tieteellinen tutkimus on vasta alkutekijöissään. Näin ollen aihepiirillä on erittäin suuri uutuusarvo sekä käytännön että tutkimuksen näkökulmasta. Mikäli tieteellisessä tutkimuksessa pystytään valottamaan datan muuntamista taloudelliseksi arvoksi, monet organisaatiot voivat alkaa soveltaa tätä tutkimustietoa käytännössä omaan liiketoimintaansa sopivalla tavalla. Vastaavasti, kun tiedon yleinen hyödyntämisaste kasvaa, myös kysymykset tiedon turvaamisesta ja sen

käyttötapausten etiikasta saavat enemmän huomiota. Parhaassa tapauksessa tiedon keräämisen ja hyödyntämisen vastuullisuuteen pystytään paneutumaan proaktiivisesti ja systemaattisesti. Yhteiskunnan tietointensiivisyyden kasvaessa tämä on asia, johon organisaatioilta tullaan odottamaan yhä enemmän panostuksia ja läpinäkyvyyttä. Tämä tekee tietotilinpäätösraportoinnista erittäin ajankohtaisen, kiinnostavan sekä yhteiskunnallisesti merkittävän tutkimuskohteen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten datasta luodaan liiketoiminnallista arvoa finanssialalla sekä mikä on tietotilinpäätösraportoinnin rooli tässä arvonluontiprosessissa. Aihetta lähestytään seuraavien tutkimusongelmien kautta:

1. Mitkä ovat tietotilinpäätöksen laadinnan motivaatiotekijät?
2. Minkälaista arvoa datasta tuotetaan ja miten arvo syntyy?
3. Minkälaista arvoa tietotilinpäätös tuo organisaatiolle itselleen ja miten se syntyy?
4. Minkälaista arvoa tietotilinpäätös tuo organisaation ulkoisille sidosryhmille ja miten se syntyy?

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Aihe on rajattu koskemaan suomalaista finanssialaa. Tutkimuksen pääasialliseksi kohdeorganisaatioksi on valikoitunut OP Ryhmä, joka on edelläkävijänä ja ainoana suomalaisena finanssialan toimijana laatinut tietotilinpäätöksen osana vuosiraportointiaan vuodesta 2018 lähtien. Data ja vastuullisuus liittyvät kiinteästi tietotilinpäätöskonseptiin. Tietotaseen johtaminen sijoittuu vastuullisuuden ESG-kehikon (*Environmental, Social & Governance*) hyvään hallintotapaan, jonka ympärille myös tämän tutkimuksen vastuullisuuskonteksti rakentuu. Työn fokuksen säilyttämiseksi vapaaehtoisessa tietotilinpäätösraportoinnissa dataan kiinteästi liittyvä GDPR (*General Data Protection Regulation*) on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa käytetään aineistotriangulaatiota hyödyntäen eri aineistoja (haastatteluja, tietotilinpäätösraportteja ja vuosikatsauksia) sekä eri tiedon kohteita (kohdeorganisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä). Tutkimuksen primääriaineisto koostuu OP Ryhmän avainhenkilöiden sekä integroidun tietotilinpäätöksen konseptista vastaavan Functos Oy:n asiantuntijahaastatteluista. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teema-haastatteluina seuraavilla pääteemoilla:

1. tietotilinpäätöksen tarkoitus ja vastuut
2. tietotilinpäätöksen rooli ja sisältö
3. tietotilinpäätös ja ulkoiset sidosryhmät
4. tietotilinpäätös ja tulevaisuus.

Tutkimuksen sekundaariaineistona käytetään OP Ryhmän tietotilinpäätösraportteja ja vuosikatsauksia vuosilta 2018, 2019 ja 2020, joita vasten haastatteluaineistoa peilataan tutkimustulosten esittelyssä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tietotilinpäätöksen laadinnan lähtökohtana on organisaatioiden hallussa oleva tieto ja sen hyödyntäminen erilaisiin käyttötarkoituksiin. Tieto on yksi aineettoman pääoman muodoista, minkä vuoksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys alkaa tarkastelemalla aineetonta pääomaa, sen arvonluontiprosesseja sekä sen merkitystä organisaatioille nyky-päivän kilpailukentässä. Toisen luvun erityinen fokus on datassa, informaatiossa, tiedossa ja osaamisessa. Mitä eroa on datalla ja informaatiolla? Miten näistä jalostetaan tietoa ja miten tiedosta syntyy lopulta osaamista, joka kasvattaa edelleen organisaation aineetonta pääomaa?

Kolmannessa luvussa katse kääntyy nyky-yhteiskuntaa vahvasti leimaavaan digitalisaatioon, minkä ansiosta organisaatioilla on hallussaan valtavia määriä dataa. Tässä luvussa syvennytään finanssialan digitaalisiin teknologioihin, jotka yhtäältä keräävät ja sisältävät

dataa käyttäjistään ja toisaalta juuri siksi toimivat alustoina uusien digitaalisten palveluiden syntymiselle. Verkko- ja mobiilipankkipalveluita tarkastellaan erityisesti tiedon näkökulmasta. Lisäksi tehdään katsaus finanssiteknologiayritysten rooliin finanssialan digitalisoitumisessa ja lopuksi paneudutaan tekoälyn käyttöön ja etiikkaan finanssialan kontekstissa.

Tietotilinpäätösraportoinnin taustalla on organisaatioiden halu ja tarve lisätä läpinäkyvyyttä tiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä. Halutaan kertoa sidosryhmille, minkälaisia tuotteita ja palveluita kerätyn tiedon avulla kehitetään, ja nostaa esiin sidosryhmien kokema lisäarvo. Lisäksi halutaan kasvattaa sidosryhmien luottamusta kertomalla, miten tämä kaikki on toteutettu ammattitaitoisesti, turvallisesti ja eettisesti. Näin ollen neljännessä luvussa laajennetaan aiempaa perspektiiviä tarkastelemalla digitaalisia artefakteja ja tiedon hyödyntämistä sidosryhmien sekä kestävyden ja vastuullisuuden näkökulmista. Luku päättyy katsaukseen yrityksen yhteiskuntavastuun merkityksestä organisaation taloudelliselle suorituskyvylle. Tällä valaistetaan tietotilinpäätösraportoinnin laadinnan taustalla olevia motiiveja sekä ilmiön tärkeyden korostumista erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla.

Tutkielman empiriaosuus alkaa viidennessä pääluvussa, jossa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja perustellaan tutkimuksen toteutustavat kattaen tutkimusmetodologian valinnan sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset esitetään kuudennessa pääluvussa peilaten niitä aiempiin tutkimuksiin ja tämän tutkielman teoreettiseen viitekehukseen. Tutkielman seitsemännessä ja viimeisessä pääluvussa esitellään johtopäätökset sekä pohditaan aiheita ja lähestymiskulmia jatkotutkimuksille.

2 Aineeton pääoma strategisena resurssina

Tietotilin päätöksen laadinnan kantavana ajatuksena on, että data on yksi finanssiorganisaatioiden tärkeimmistä pääomaeristä, jota tulee johtaa tavoitteellisesti, kuten organisaation muutakin pääomaa (OP Ryhmä, 2019a). Datalla ei ole itseisarvoa, vaan datan arvo syntyy sen hyödyntämisen ja käytännön sovellusten kautta. Tämä luku tarjoaa lukijalle kattavan kuvan siitä, minkälainen aineettoman pääoman ilmentymä tieto on, miten se käyttäytyy ja miten sen arvo syntyy. Viime kädessä haetaan oikeutusta organisaation tietovarojen ja tietopääoman johtamiselle, mikä on myös tietotilin päätösraportoinnin lähtökohta.

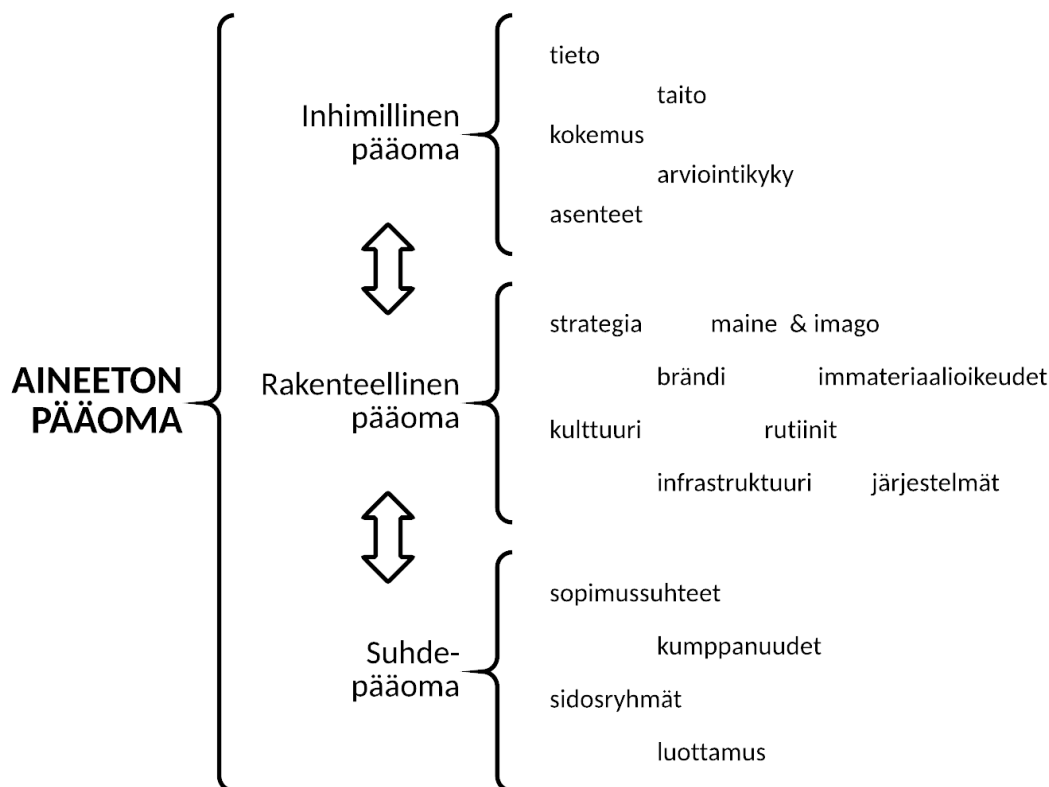
Ensimmäisen alaluvun tavoitteena on tutustuttaa lukija aineettoman pääoman erilaisiin muotoihin sekä siihen, miten arvoa syntyy näiden pääomaerien interaktioiden kautta. Toisessa alaluvussa paneudutaan tarkemmin näkyvään ja hiljaiseen tietoon sekä organisatorisen osaamisen luomiseen ja ylläpitoon. Datan, informaation, tiedon ja osaamisen käsitteitä selkiytetään, ja tuodaan esiin tavoitteellisen tietovarojen johtamisen edellytykset. Kolmannen alaluvun tarkoituksena on kiteyttää aineettoman pääoman strateginen merkitys organisaatioille tuomalla esiin aineettoman pääoman positiivinen vaikutus organisatoriseen suorituskyykyyn.

2.1 Aineettoman pääoman arvonluonti

Aineeton pääoma (*intangible assets*), jota kutsutaan myös henkiseksi pääomaksi (*intellectual capital*), toimii organisaation keskeisenä resurssina ja siitä on olemassa useita määrittelyjä. Pike, Roos ja Marr (2005, s. 112–113) ovat jaotelleet aineettoman pääoman kolmeen osaan: inhimilliseen pääomaan (*human capital*), organisatoriseen pääomaan (*organizational capital*) sekä suhdepääomaan (*relational capital*). Inhimilliseen pääomaan liittyvät esimerkiksi ihmisten kokemus, tietotaito ja arviointikyky. Organisatorinen pääoma käsittää muun muassa brändin, immateriaalioikeudet, organisaatiokulttuurin, strategian, maineen ja imagon. Suhdepääomalla viitataan kumppanuussopimuksiin;

organisaatio voi tehdä yhteistyötä esimerkiksi eri tavarantoimittajien, ulkopuolisten asiantuntijoiden, tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa. Lisäksi suhdepääomaan kuuluvat myös organisaation suhteet lainsäätäjiin.

Myös Wang ja Tarn (2018, s. 1382–1383) käyttävät tutkimuksessaan vastaavan sisältöistä henkisen pääoman kategorisointia. He jakavat henkisen pääoman inhimilliseen pääomaan (*human capital*), rakenteelliseen pääomaan (*structural capital*) ja suhdepääomaan (*relational capital*). Tutkimuksessa henkistä pääomaa tarkastellaan kahdenvälisen vuorovaikutussuhteiden (*dyadic interpersonal relationship*) kontekstissa. Kahdenvälinen inhimillinen pääoma määritellään vuorovaikutuksessa olevien osapuolten älykkyyden väliseksi yhteenliittymäksi. Siihen kuuluu tieto, taito, kokemukset sekä asenteet. Kahdenvälisellä rakenteellisella pääomalla tarkoitetaan vuorovaikutuksessa olevien osapuolten luomaa tuki-infrastruktuuria, kuten rutiineja, kulttuuria ja tietoteknisiä järjestelmiä. Kahdenvälinen suhdepääoma puolestaan viittaa vuorovaikutussuhteessa syntyneeseen lisäarvoon kattaen esimerkiksi suhteet, kumppanuudet ja luottamuksen. Tutkimus osoittaa, että vuorovaikutussuhteiden kautta saavutettavat hyödyt ovat parhaimmillaan, kun eri osapuolten tietotaitoa yhdistetään luottamuksellisessa ympäristössä. Kuviossa 2 havainnollistetaan aineettoman pääoman eri muotoja ja ilmentymiä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita.



Kuvio 2. Aineeton pääoma (Mukaillen Pike ja muut, 2005; Wang & Tarn, 2018).

Limin, Maciasin ja Moellerin (2020, s. 2) mukaan aineeton omaisuus voi koostua tunnistetuista (*identifiable intangible assets*) ja tunnistamattomista (*non-identifiable intangible assets*) pääomaeristä. Omaisuuserä luokitellaan tunnistetuksi, mikäli se on lähtöisin jonkin sopimuksen pohjalta, sille on oikeudellinen peruste tai se on muutoin erotettavissa liiketoiminnasta. Sharma ja Darni (2020, s. 126) puhuvat perinteisistä (*traditional intangible assets*) ja moderneista (*modern intangible assets*) aineettomien omaisuuserien ilmentymistä. Perinteisemmiksi aineettoman pääoman muodoiksi käsitetään patentit, tavaramerkit, tekijänoikeudet sekä liikearvo. Aineettoman pääoman modernimmat ilmentymät pitävät sisällään teknisen tietotaidon, brändipääoman, inhimillisen pääoman, organisatorisen pääoman, tutkimuksen ja tuotekehityksen sekä sidosryhmäsuhteet. Sharmen ja Darnin perinteiset aineettoman pääoman muodot osuvatkin hyvin Limin ja muiden määritelmään tunnistetuista aineettomista tekijöistä.

Pike ja muut (2005, s. 113) huomauttavat, että erityisesti tutkimukseen ja tuotekehitykseen suuntautunut organisaatio tarvitsee myös aineellista pääomaa saavuttaakseen innovaatioita ja läpimurtoja. He puhuvat fyysisestä pääomasta (*physical capital*) ja rahallisesta pääomasta (*monetary capital*). Esimerkiksi tuotekehitys vaatii usein arvokkaan ja erikoistuneen laitteiston sekä teknisten järjestelmien hyödyntämistä. Helposti likvidoitava omaisuus puolestaan mahdollistaa rahallisesti tutkimus- ja tuotekehitysprosessin, joka vuorostaan lupaa organisaatiolle rahavirtoja tulevaisuudessa. Näin ollen organisaation hallussa olevilla maa-alueilla, rakennuksilla, laitteistolla, teknologialla, materiaaleilla ja rahavaroilla voi olla oma roolinsa osana aineettoman pääoman arvoketjua.

Grecon, Cricellin ja Grimaldin (2013, s. 55) mukaan organisaatiot tavoittelevat kilpailuetua kasvattaakseen voittoa ja markkinaosuuttaan sekä viime kädessä parantaakseen pitkän aikavälin menestystään. Jokaisen organisaation tulisi siis ymmärtää, mitkä aineelliset ja aineettomat pääomaerät vaikuttavat eniten kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Näitä kriittisiä tekijöitä kutsutaan arvonluonnin ajureiksi (*value drivers*). Teece, Pisano ja Shuen (1997, s. 515) puhuvat organisaation dynaamisista kyvykkyyksistä (*dynamic capabilities*), sisäisistä ja ulkoisista resursseista, joita muokkaamalla, luomalla ja hankkimalla organisaatio sopeutuu jatkuvasti muuttuvaan markkinaympäristöön. Organisaation arvonluonti ja siten myös kilpailuetu syntyvät kuhunkin tilanteeseen sovitettujen resurssien välisen interaktioiden kautta. Carmeli ja Tishler (2004, s. 1272) osoittavatkin, että aineettomien pääomaerien yhteisvaikutus organisaation suoriutumiseen muodostuu vahvemaksi eri tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Sharman ja Darnin (2020, s. 132) mukaan juuri aineettomalla pääomalla on vankka yhteys yrityksen strategiseen kilpailuetuun, sillä kilpailijoiden on vaikea kopioida sen elementtejä ja hyötyä niistä sellaisinaan. Myös Teece ja muut (1997, s. 528) toteavat, että henkistä pääomaa, kuten arvoja, kulttuuria ja organisatorista kokemusta, ei voi ostaa, vaan niiden luomiseen voi mennä jopa vuosikymmeniä. Organisaation kilpailuetu rakentuu siis osittain menneisyydessä saavutetun kokemuksen ja tehokkuuden päälle.

2.2 Tieto aineettoman pääoman muotona

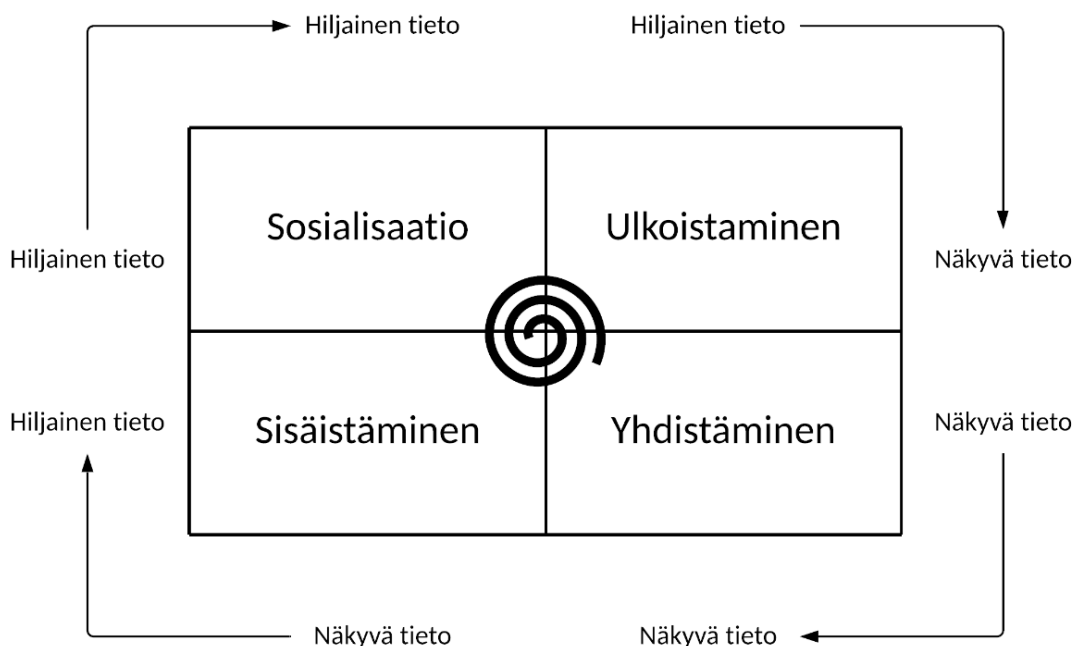
Nykypäivänä ymmärretään, että digitaalinen transformaatio auttaa organisaatioita saavuttamaan kilpailuetua, ja koko organisaation olemassaolo on viime kädessä riippuvainen tämän digiloikan onnistumisesta (Evans & Price, 2020, s. 1). Organisaatioiden digitaalisten ympäristöjen monimutkaistuessa niiden on kyettävä hyödyntämään uusia teknologioita, parantamaan asiakaskokemustaan, innovoimaan, tehostamaan toimintaansa ja kehittämään päätöksentekoaan. Teknologian lisäksi onnistunut digitaalinen transformaatio edellyttää datan, informaation ja tiedon käsittämistä organisaation pääomaerinä sekä niiden tavoitteellista johtamista muun varallisuuden tavoin. Evans ja Price (2012, s. 178) määrittelevät tietovaroiksi (*information assets*) eri muodoissa olevan ja eri lähteistä tulevan datan, dokumentit, julkaisut ja ylipäänsä eksplikoitavissa olevan sisällön sekä organisaation hallussa olevan hiljaisen tiedon.

Kirjallisuudessa erotetaan datan (*data*), informaation (*information*), tiedon (*knowledge*) ja osaamisen (*wisdom*) käsitteet toisistaan (Bierly, Kessler & Christensen, 2000). Data on erillinen elementti, jota voidaan sellaisenaan havaita, mitata ja tallentaa (Turilli & Floridi, 2009, s. 108). Esimerkiksi fyysiset kirjat ja verkkosivut pitävät sisällään erilaisiin formaatteihin tai kieliin muunnettua dataa. Informaatio puolestaan syntyy datan aktiivisen jalostamisen seurauksena. Informaatio on siis raakadatan työstämisen lopputuloksena syntyvää hyvin muotoiltua, merkityksellistä ja totuudenmukaista dataa. Dretsken (1981) mukaan informaatio on tiedon rakennusaine. Tieto on informaatiosta muodostettava käsitteys, joka rakentuu henkilön aiemman tiedon ja uskomusten varaan. Nonaka (1994, s. 15) tiivistää informaation olevan viestien virtaa, kun taas tieto luodaan informaation virrasta.

Nonakan, Umemoton ja Senoon (1996, s. 205) mukaan tieto voidaan jaotella näkyvään tietoon (*explicit knowledge*) ja hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*). Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan objektiivista tietoa, joka on formaalissa muodossa ja jota on helppo käsitellä esimerkiksi tietokoneiden avulla. Tällainen tieto on ilmaistu selkokielisesti sanallisessa, numeerisessa tai visuaalisessa muodossa, ja sitä voi jakaa muun muassa ohjeiden ja

tieteellisten kaavojen kautta. Hiljainen tieto on puolestaan henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja vaikeammin kommunikoitavissa tai jaettavissa muille. Hiljaisen tiedon perusta löytyy ihmisten toiminnasta, kokemuksista, arvoista ja tunteista, ja se pitää sisällään subjektiivisia asioita, kuten oivallukset ja intuitiot. (Nonaka ja muut, 1996, s. 205; Nonaka & Konno, 1998, s. 42.) Nämä erilaiset tiedon muodot täydentävät toisiaan ja muuttavat muotoaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen jatkumossa (Bontis & Fitz-enz, 2002, s. 225; Nonaka, Kodama, Hirose & Kohlbacher, 2014, s. 139).

Nonaka ja muut (1996, s. 205–208) sekä Nonaka ja Konno (1998, s. 42–45) puhuvat tiedon muuntamisesta (*knowledge conversion*), jota he kutsuvat myös tiedon spiraaliksi (*knowledge spiral*). Tiedon spiraalissa on neljä vaihetta: sosialisatio (*socialization*), ulkoistaminen (*externalization*), yhdistäminen (*combination*) ja sisäistäminen (*internalization*). Sosialisatian aikana ihmisen henkilökohtaisesta hiljaisesta tiedosta tulee koko ryhmän hiljaista tietoa ihmisten toisilleen jakamien kokemusten kautta. Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi muun muassa analogioiden, kaavioiden ja konseptoinnin avulla. Yhdistämisellä tarkoitetaan uuden ja vanhan näkyvän tiedon yhteenliittämistä systeemiseksi tiedoksi ja tämän tiedon hyödyntämistä esimerkiksi uuden tuotteen prototyypin suunnittelussa. Sisäistämisvaiheessa näkyvästä tiedosta tulee taas hiljaista tietoa käytännön tekemisen ja oppimisen kautta. Tutkijat korostavat, että tiedonluonti ei pääty näiden neljän vaiheen läpikäynnin jälkeen, vaan kyse on iteratiivisesta ja syklisestä prosessista, jonka avulla organisaatiot luovat jatkuvasti uutta tietoa. Myös Bontis ja Fitz-enz (2002, s. 225) toteavat, ettei yritys ole passiivinen tiedon säilytyspaikka, vaan yhdistelemällä ja muuntamalla tietoa syntyy uutta tietoa, mikä johtaa organisatoriseen oppimiseen ja innovointiin. Tiedon muuntamisprosessia kuvataan kuviossa 3.

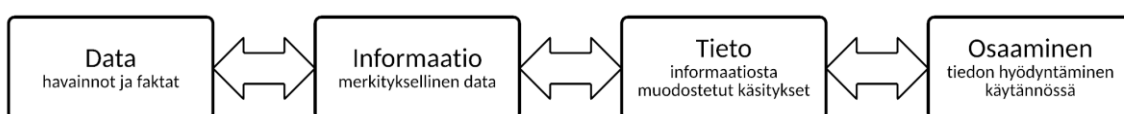


Kuvio 3. Tiedon spiraali (Mukaiillen Nonaka ja muut, 1996, s. 206; Nonaka & Konno, 1998, s. 43).

Evans ja Price (2020, s. 2) korostavat, että tietopääoman, kuten muidenkin aineettomien pääomaerien, arvo on kontekstisidonnaista. Näin ollen tietopääoman potentiaali ei yksinään ole luotettava indikaattori sen todellisesta arvosta organisaatiolle, vaan katse on käännettävä tietopääoman hyödyntämiseen. Bierly ja muut (2000) määrittelevät osaamisen yksinkertaisesti tiedon hyödyntämiseksi käytännössä. Osaaminen on kykyä asettaa ja saavuttaa haluttuja tavoitteita sekä toimia ja löytää ratkaisuja tietoon perustuen. Osaamisen ja tiedon ero piilee juuri ratkaisuissa ja toiminnassa. Henkilökohtaisen osaamisen kasvattaminen perustuu kokemukseen, hengellisyyteen sekä intohimoon. Organisaatorinen osaaminen kasvaa, kun yksilöiden osaamista tuodaan näkyväksi ja jaetaan muille organisaation jäsenille.

Bierly ja muut (2000) toteavat, että kolme tärkeintä keinoa kasvattaa organisatorista osaamista ovat uudistava johtajuus (*transformational leadership*), organisaation kulttuuri ja rakenne (*organizational culture and structure*) sekä tiedonsiirto (*knowledge*

transfer). Uudistavassa johtajuudessa on kyse karismasta, inspiraation herättämisestä, älyllisten ärsykkeiden tarjoamisesta sekä henkilökohtaisen huomion osoittamisesta. Organisaation strategisen fokuksen mukaisia arvoja, kuten luovuutta ja laatua, voidaan edistää tarkoituksenmukaisen organisaatiokulttuurin ja -rakenteen avulla. Tiedonsiirron kantavana ajatuksena on tehdä henkilökohtaisesta osaamisesta pysyvää organisatorista osaamista, joka ei ole riippuvainen alkuperäisestä osaajasta. Kuvio 4 esittää datan muuntamista informaatioksi, tiedoksi ja lopulta osaamiseksi.



Kuvio 4. Datasta osaamiseksi (Mukaillen Bierly ja muut, 2000, s. 602).

Evans ja Price (2020, s. 9) painottavat, että nykypäivänä jokainen työntekijä on tekemisissä datan, informaation ja tiedon kanssa esimerkiksi sähköpostien, taulukoiden sekä liiketoimintaan liittyvien keskustelujen kautta. Tietopääoman arvon tiedostaminen ja tietopääoman hyödyntäminen koskettavat kaikkia organisaation jäseniä jokaisella eri organisaatiotasolla. Tutkiessaan organisaation ylimmän johdon roolia tietopääoman johtamisessa Evans ja Price (2016) havaitsivat, että organisaatioiden johtoryhmät eivät yleensä koe tehtäväkseen ottaa selvää tietopääoman johtamiseen liittyvistä käytännöistä. Kuitenkin johtoryhmän tulisi varmistaa tietostrategian laadinta sekä sen saumaton integrointi yrityksen liiketoimintastrategiaan siten, etteivät nämä ole ristiriidassa keskenään. Haasteeksi osoittautuu usein tietopääoman johtamisajattelun integrointi johtoryhmän strategiatyöhön.

Evans ja Price (2020, s. 9) esittelevät mallin, joka auttaa organisaatioita johtamaan tietovarojaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Organisaatiossa tulee ensin tunnistaa, millä tasolla tietovarojen johtaminen on, sekä laatia suunnitelma konkreettisten ja mitattavien hyötyjen tuottamiselle organisaatio- ja yksilötasoilla. Tämä edellyttää, että organisaation ylin johto on koulutettu käsittämään tietovarot tärkeänä varallisuuseränä ja

ymmärtämään niiden merkitys liiketoiminnalle. Organisaation johdon on nimettävä tietty henkilö vastaamaan tietovarojen johtamisesta. Tietovarojen johtamiselle on asetettava suorituskäytävöitteitä ja -mittareita, jotka kannustavat ja palkitsevat hyvästä toiminnasta. Evans ja Price (2020) toteavat, että juuri tietovarojen suorituskäytävön mittaaminen antaa oikeutuksen tietovarojen tavoitteelliselle johtamiselle. Samalla on huomiotava, että myös liiketoimintaympäristö asettaa vaatimuksia tietovarojen hallinnointiin, omistajuuteen, strategiaan, periaatteisiin, työohjeisiin sekä tietoturvaan liittyen. Lisäksi tietovarojen johtaminen edellyttää oikeanlaisia ohjelmistoja ja laitteistoja, jotta tarvittava tieto pystytään saattamaan oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Seuraava askel on koko organisaation henkilöstön kouluttaminen tietovarojen hyödyntämiseen. Organisaation hallussa olevan datan, informaation ja tiedon tulee olla laadukasta, jotta tietovarvoja voidaan käyttää nykyisessä liiketoiminnassa sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa.

2.3 Aineeton pääoma ja organisaation suorituskäytävä

Nykyajan tietoyhteiskunnassa aineettoman pääoman ja erityisesti tietopääoman johtamisesta on muodostunut kriittinen tekijä organisaation kestäväälle kilpailuedulle (Torres, Ferraz & Santos-Rodrigues, 2018, s. 453–454). Organisaation suorituskäytäväpotentiaali ja siten myös strateginen kilpailuetu ovat vahvasti sidoksissa tietoon ja sen johtamiseen. Kianto, Ritala, Spender ja Vanhala (2014, s. 365) määrittelevät tietojohdamisen (*knowledge management*) prosessiksi, jonka kautta yrityksen hallussa olevasta aineettomasta pääomasta luodaan systemaattisesti arvoa. Bontis ja Fitz-enz (2002, s. 227) toteavat, että tietojohdamisen tarkoituksena on hyödyntää organisaation aineetonta pääomaa ja muuntaa se kestäväksi kilpailueduksi parantamalla organisaation suorituskäytävää.

Torres ja muut (2018) tarkastelevat aineettoman pääoman luomaa organisaatioiden kilpailuetua talous- ja asiakasdimensioiden kautta. Talousdimensioon liittyvät pääoman tuotto sekä organisaation markkinaosuuden ja liikevaihdon kasvattaminen. Asiakasdimensio pitää sisällään uusien tuotteiden myynnin ja asiakasodotusten täyttämisen,

minkä kautta organisaatio kykenee houkuttelemaan uusia asiakkaita ja pitämään nykyiset asiakkaansa. Torres ja muut (2018, s. 464–465) osoittavat tutkimuksessaan, että inhimillisellä pääomalla ja tietojohdamisen prosesseilla on suora ja merkittävä vaikutus organisaation kestävään kilpailuetuun. Inhimillinen pääoma vaikuttaa positiivisesti organisaation kilpailuedun asiakasdimensioon, sillä ihmisten osaaminen mahdollistaa asiakasodotusten mukaisten tuotteiden ja palvelujen lanseerauksen. Tietojohdamisen prosesseilla on puolestaan positiivinen vaikutus kilpailuedun talousdimensioon. Joustavat prosessit, sujuva kommunikaatio ja osallistava johtaminen fasilitoivat tiedonsiirron niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella, mikä vuorostaan parantaa organisaation taloudellista suoriutumista markkinalla. Tietojärjestelmillä on epäsuora positiivinen vaikutus organisaation kilpailuetuun inhimillisen pääoman ja tietojohdamisen prosessien kautta. Esimerkiksi teknologinen infrastruktuuri voi edistää ihmisten taitojen kehittämistä, tiedon jakamista ja organisatoristen prosessien johtamista.

Myös Hussinki, Ritala, Vanhala ja Kianto (2017, s. 912–913) tutkivat aineettoman pääoman ja tietojohdamisen vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Tutkimus osoittaa, että korkean aineettoman pääoman ja tietojohdamisen tason yritykset suoriutuvat keskiarvoa paremmin markkinalla. Mielenkiintoinen havainto on, että organisaation innovointikyky on sidoksissa nimenomaan korkeaan aineettoman pääoman tasoon; tietojohdamisella ei ole suoraa yhteyttä organisaation innovatiivisuuteen. Vaikka aineettoman pääoman taso yksinään riittää ennustamaan organisaation innovointipotentiaalia, on organisaatiosta kuitenkin löydyttävä johtamiskäytännöt aineettoman pääoman hyödyntämiseen ja sen muuttamiseen suorituskyvyksi. Henkilöstöllä tulisi olla vapauksia tutkia ja innovoida organisaation strategisen fokuksen puitteissa, mutta organisaation on pidettävä katse myös tehokkuudessa ja tuloksellisuudessa säilyttääkseen tiedolla saavutetun kilpailukykyyn.

Tutkimusmaailmassa on jo pitkään tunnistettu aineettoman pääoman merkitys yrityksen arvolle sekä sen vaikutus yrityksen taloudellisiin käytäntöihin (Lim ja muut, 2020, s. 1). Siitä huolimatta perinteiset laskentatoimen käytännöt jättävät organisaation sisällä

kehittyneen aineettoman pääoman huomiotta yrityksen taseessa. Sen sijaan ulkoisesti hankittua aineetonta pääomaa on helpompi tuoda näkyviin yrityksen taloudellisessa raportoinnissa. Kuitenkin Petersin ja Taylorin (2017, s. 256) mukaan organisaatiot ostavat keskimäärin vain 19 % aineettomasta pääomastaan ulkoisesti, mikä tarkoittaa, että suurin osa niiden aineettomasta pääomastaan tuotetaan sisäisesti, eikä se siten näy taseessa. Myös Saunders ja Brynjolfsson (2016, s. 83) toteavat, että erityisesti informaatioteknologiaan liittyvää aineetonta pääomaa ei saada kovin hyvin näkyviin organisaation taloudelliseen taseeseen, lukuun ottamatta liikearvoa (*goodwill*) ja pientä osaa ohjelmistoketjuskustannuksista. Levin (2000, s. 91) mukaan suurin osa aineettomaan pääomaan liittyvistä kustannuksista käsitellään kuluina tuloslaskelmassa sen sijaan, että ne aktivoitaisiin taseeseen yrityksen omaisuuseriä kasvattavina investointeina. Vastaavanlaisen havainnon tekevät Evans ja Price (2012, s. 195), jotka toteavat lisäksi, että tietovarojen arvo nousee organisaatioissa kiinnostuksen kohteeksi lähinnä yrityskauppojen yhteydessä.

Saunders ja Brynjolfsson (2016, s. 106) todentavat tutkimuksessaan, että tietoteknisiin laitteistonhankintoihin käytetty dollari vastaa yli kymmentä dollaria yrityksen markkina-arvossa. Tutkimuksessa informaatioteknologia käsittää ulkoisesti ostetut sekä sisäisesti tuotetut tietotekniset laitteistot ja ohjelmistot, muut sisäiset it-palvelut, it-konsultoinnin sekä informaatioteknologiaan liittyvän koulutuksen. Markkina-arvon kasvu selittyy juuri näillä tekijöillä. Huomionarvoista on, että informaatioteknologia ei itsessään nosta kaikkien siihen investoivien organisaatioiden markkina-arvoa. Keskeisessä asemassa ovat organisaation it-kyvykkyydet (*IT capabilities, ITC*), kuten johtamiskäytännöt, henkilöstöpolitiikka sekä sisäinen ja ulkoinen informaatioteknologian käyttö. Korkeimpien it-kyvykkyyksien organisaatioiden markkina-arvo on jopa 45–76 % suurempi kuin alhaisempien it-kyvykkyyksien yritysten markkina-arvo. Tutkimus osoittaa, että taloudellisesta taseesta puuttuvat informaatioteknologiaan liittyvät aineettomat pääomaerät näkyvät puolestaan yrityksen markkina-arvossa.

Tahatin, Ahmedin ja Alhadabin (2018) mukaan yritysten investoinnit aineettomaan pääomaan ovat avainasemassa yrityksen hyvän suorituskyvyn saavuttamisessa. Erityisesti

liikearvo sekä tutkimus ja tuotekehitys (*research & development, R&D*) vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuloksen kohentamiseen ja ovat pääasialliset tekijät kilpailuedun ja kestävänsä menestyksen saavuttamisessa. Huomionarvoista on, että liikearvo on yhteydessä yrityksen hyvään suoriutumiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, kun taas tutkimuksen ja tuotekehityksen positiiviset vaikutukset suuntautuvat pidemmälle tulevaisuuteen. Tämä johtuu siitä, että tutkimus- ja tuotekehitystyön tulokset taloudelliseen suoriutumiseen voivat näkyä vasta vuosien päästä. Näin ollen hyvää osinkoa tavoittelevat pääomasijoittajat saattavat aliarvioida tutkimuksen ja tuotekehityksen positiiviset vaikutukset nykyhetkessä. Kuitenkin pitkässä juoksussa tutkimus- ja tuotekehitysinvestoinnit nostavat yrityksen suorituskykyä, mikä näkyy lopulta myös taloudellisissa mittareissa.

Aineettoman pääoman raportointistandardien puutteen vuoksi aineettoman pääoman sisällyttäminen yrityksen raportointiin perustuu pääosin vapaaehtoisuuteen (Labidi & Gajewski, 2019). Organisaatioiden vapaaehtoisesti laatimien raporttien sisällöt eivät aina ole johdonmukaisia tai vertailukelpoisia keskenään, minkä takia aineeton pääoma on yhteydessä korkeaan informaation epäsymmetrian tasoon rahoitusmarkkinoilla. Informaation epäsymmetria lisää pääomasijoittajien riskiä, mikä vuorostaan heikentää yrityksen osakkeen likviditeettiä jälkimarkkinoilla. Bloomfield ja Wilks (2000, s. 35) toteavat, että kattavalla raportoinnilla on suora yhteys likviditeettiin, sillä epävarmuuden väheneminen saa sijoittajat ostamaan yrityksen osakkeita suuremmalla hinnalla ja vastaavasti myymään niitä jälkimarkkinoilla pienemmällä hinnalla. Myös Labidi ja Gajewski (2019, s. 436) osoittavat, että aineettoman pääoman integrointi organisaation taloudelliseen raportointiin vähentää aineettomien pääomainvestointien tuottoon liittyvää epävarmuutta parantaen näin yrityksen likviditeettiä uusissa osakekaupungeissa. Näin ollen aineettoman pääoman raportointi tuo hyötyjä yritykselle itselleen tuottaen samalla tärkeää informaatiota rahoitusmarkkinoiden näkökulmasta.

3 Finanssialan digitalisaatio

Digitalisaatio ja sen eri ilmentymät ovat luoneet uudenlaisia liiketoimintamalleja ja murtaaneet vanhoja tapoja toimia (OP Ryhmä, 2020a, s. 3). Tietotilinpäätös auttaa hahmottamaan kokonaisvaltaisesti tätä dataan perustuvaa arvonluontia ja johtamaan sitä tavoitteellisesti. Lisäksi tietotilinpäätöksen tarkoituksena on auttaa tunnistamaan tietointen-siiviseen liiketoimintaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia sekä strategisia kehitystarpeita. Tässä luvussa perehdytään digitalisaatioon ja sen synnyttämiin uusiin liiketoimintamalleihin finanssialan kontekstissa. Luvun keskiössä on tiedon monisyinen rooli finanssialan eri palveluissa ja teknologioissa.

3.1 Megatrendi nimeltä digitalisaatio

Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaatiolla ei ole virallista tai vakiintunutta määritelmää, vaan ilmiötä selitetään usein esimerkkien kautta. Digitalisaatiosta puhuttaessa viitataan muun muassa kivijalkakaupan kokemaan murrokseen verkkokauppojen myötä, uusien teknologioiden ja teollisen internetin mahdollistamiin mullistuksiin sekä yleisesti yhteiskunnan ja teollisuuden rakenteiden muutoksiin. Mattinen (2020) puhuu digitaalisesta transformaatiosta koko 2000-luvun merkittävänä kilpailuedun lähteenä.

Tässä kohtaa on hyvä huomata digitalisaation ja digitalisoitumisen termien eroavaisuus. *Digitalisoitumisella* tai *digitoinnilla* tarkoitetaan asioiden, esineiden tai prosessien kokonaista tai osittaista digitalisointia (Ilmarinen & Koskela, 2015). Esimerkkejä tällaisesta digitaalisesta konvertoinnista ovat muun muassa tavaratalo ja verkkokauppa, fyysinen kirja ja e-kirja sekä paperiset sanomalehdet ja internetin uutispalvelut. Digitoinnin keskiössä ovat palveluntarjoajan tarpeet, joissa etsitään ratkaisuja myyjän tarjontaan liittyviin kysymyksiin (Mattinen, 2020). Teknologian mahdollistama digitalisoituminen toimii digitalisaation taustalla vaikuttavana ajurina ja muutosvoimana, mutta se ei yksinään johda digitalisaatioon.

Digitalisaatio on laajempi ilmiö, jolla viitataan ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan ja yritysten ydintoiminnan muuttumiseen digitalisoitumisen myötä (Ilmarinen & Koskela, 2015). Mattinen (2020) korostaa, että digitalisaatiossa lähdetään liikelle asiakkaan tarpeista ja etsitään asiakaskäyttäytymiseen pohjautuvia uusia asiointi- ja toimintamalleja. Digitalisaatio on uudistanut esimerkiksi julkisen liikenteen lipunostojärjestelmän useassa maassa, kun lähimaksuominaisuudella varustetulla pankkikortilla voi ostaa matkalipun suoraan kulkuneuvosta hipaisemalla korttia maksupäätteeseen. Voidaan puhua vahvasti asiakaslähtöisestä uudistuksesta, sillä se on poistanut asiakkaalta tarpeen asioida lippuautomaatilla tai erillisellä myyntipisteellä. Digitalisaatio on parhaimmillaan, kun organisaatiot pystyvät ratkomaan aitoja asiakastarpeita digitaalisilla palveluillaan.

Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaatiota voidaan tarkastella sekä makro- että mikrotasolla, jotka ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Makrotason digitalisaatio tarkoittaa digitalisoitumisella selittyvää muutosta yhteiskunnassa, talouden rakenteissa, markkinoiden dynamiikassa ja ihmisten käyttäytymismalleissa. Mikrotason digitalisaatio liittyy yksittäisiin toimijoihin, kuten yrityksiin. Tällöin tarkastelun valokeilassa ovat digitalisaation muovaamat strategiat, uudet ansaintamekanismit, tuotteet, palvelut, toimintamallit ja osaamisen muutos. Yrityksen digitalisaatio ei siis rajoitu pelkästään verkkopalveluihin tai analogisen muuttamiseen digitaaliseen muotoon. Yrityksen digitalisaatioprosessi käsittää koko organisaation ponnistelut kohti digitaalisten vaihtoehtojen tarjoamista. Näin ollen digitalisaatio koskettaa kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikkia osia, tasoja ja toimintoja. Tiivistäen voidaan sanoa, että digitaalisuuden avulla uudistetaan organisaation strategiaa ja liiketoimintamalleja. Mattinen (2020) lisää, että yrityskohtainen digitalisaatio on aina uniikki, sillä jokaisen yrityksen asiakkuuksia sekä asiakastarpeisiin perustuvia liiketoimintamalleja ja strategioita leimaa ainutlaatuisuus.

Afonasova, Panfilova ja Galichkina (2018, s. 294) toteavat, että digitalisaatio muuttaa radikaalisti tuotteiden luonnetta sekä yritysten arvontuontiprosessia ja kilpailuympäristöä. Westerman, Bonnet ja McAfee (2014, s. 1) puhuvat digitaalisesta murroksesta (*digital*

transformation) eli yritysten suorituskyvyn parantamisesta ja toimintaympäristön laajentamisesta teknologian käytön avulla. Heidän mukaansa aito digitaalinen murros saavutetaan yhdistämällä digitaaliset toimet vahvaan johtajuuteen. Tätä Westerman ja muut (2014) kutsuvat digitaalisesti maturiteetiksi (*digital maturity*). Korkea digitaalinen maturiteetti auttaa yrityksiä suoriutumaan paremmin uudistuvassa kilpailuympäristössä.

Westerman ja muut (2014) jakavat digitaalisen murroksen edellytykset kolmeen kategoriaan: asiakaskokemuksen transformaatioon, operatiivisten prosessien transformaatioon sekä liiketoimintamallien transformaatioon. Asiakaskokemuksen transformaatio edellyttää digitaalisen median ja analytiikan avulla saavutettavaa asiakasymmärrystä, myynti- ja ostokokemuksen parantamista digitaalisten työkalujen avulla sekä saumatonta ja monikanavaista asiakaspalvelua. Operatiivisten prosessien muuntaminen käsittää mekaanisten ja samoina toistuvien prosessien automatisoinnin, paikasta riippumattomat, virtuaaliset työntekotavat sekä dataan perustuvan suorituskyvyn johtamisen. Liiketoimintamallien transformaatio voidaan jakaa perinteisen liiketoiminnan muuntamiseen digitaalisesti sekä uuteen, aiempaa liiketoimintaa täydentävään digitaaliseen liiketoimintaan. Näin ollen sen voidaan nähdä liittyvän laajemmin liiketoiminnan skaalautumiseen ja globalisaatioon. Seuraavan alaluvun tavoitteena on rakentaa konkreettinen kuva finanssialan ja pankkiliiketoiminnan digitaalisesta transformaatiosta.

3.2 Finanssi- ja pankkiliiketoiminnan digitaalinen murros

Schuchmannin ja Seufertin (2015, s. 31) mukaan digitaalinen murros muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä, mieltymyksiä ja valintoja, joten yritysten tulee olla entistä asiakas-suuntautuneempia. Myös pankit joutuvat sopeutumaan tähän muutokseen varmistaen samalla jo olemassa olevien pankkipalvelujen saavutettavuuden. Digitalisaatio tuo finanssialalle uusia kilpailijoita, mikä tekee pankkipalveluiden erilaistamisesta entistä vaikeampaa. Organisaatioiden tulee jatkuvasti parantaa oppimiskykyään, jotta ne pärjäävät innovaatioiden värittämässä kilpailuympäristössä.

Tässä aluvussa tarkastellaan miltei kaikille pankkiasiakkaille tutuksi tulleita verkko- ja mobiilipankkipalveluita erityisesti tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Sen jälkeen tehdään katsaus finanssiteknologiayritysten tuloon markkinoille sekä niiden rooliin pankki-liiketoiminnan ja finanssialan digitaalisessa murroksessa. Samassa yhteydessä käsitellään mobiilimaksamista, joka on yksi näkyvimmistä finanssiteknologiayritysten läpimurroista nyky-yhteiskunnassa. Lisäksi otetaan lähempään tarkasteluun tekoäly sen muova-tessa voimakkaasti finanssialan tulevaisuuden näkymiä.

3.2.1 Verkko- ja mobiilipankkipalvelut tiedonlähteinä

Verkkopankkipalvelujen suosio on kasvanut maailmanlaajuisesti erityisesti kustannuste-hokkuutensa ja käyttömukavuutensa ansiosta (Pikkarainen, Pikkarainen, Karjaluo-to & Pahnila, 2004, s. 225). Tämän seurauksena myös pankkien tietokantojen määrä on kasvanut merkittävästi (Chang, Wong, Libaque-Saenz & Lee, 2018, s. 446). Pankit voivat hyö-tyä datan analysoinnista esimerkiksi käynnistämällä personoituja markkinointikampan-joita ja lanseeraamalla innovatiivisia tuotteita säilyttääkseen kilpailuetunsa. Sunin, Mor-risin, Xun, Zhun & Xien (2014) mukaan data-analytiikan avulla saadaan syvää asiakasym-märrystä, jota voi käyttää muun muassa asiakassegmentoinnissa, uusasiakashankin-nassa, lisämyynnissä sekä luottoriskien ja petosten havaitsemisessa.

Kuten edellisessä kappaleessa on tullut ilmi, verkko- ja mobiilipankkipalvelut ovat mer-kittäviä liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavan datan lähteitä. On pankkien intresseissä saavuttaa ja ylläpitää korkeaa käyttäjäuskollisuutta, jotta asiakkaat luottavat datansa jat-kossakin näihin palveluihin. Alonso-Dos-Santos, Soto-Fuentes ja Valderrama-Palma (2020, s. 629–630) toteavat, että mobiilipankkipalveluiden asiakastyytyväisyydellä ja asiakasuskollisuudella on positiivinen korrelaatio. Pankkien tulee siis panostaa korkea-laatuisten mobiilipankkipalvelujen kehittämiseen kasvattamalla asiakasymmärrystään ja analysoimalla mobiilipankkipalvelujen käyttöön liittyviä tyytyväisyystekijöitä.

Datan käyttö verkkopankkipalveluiden kontekstissa ei kuitenkaan ole mutkatonta (Sun ja muut, 2014). Ensinnäkin todella suurten datamäärien käsittely vaatii erikoistunutta teknologiaa sekä tehokasta datan analyysiä liiketoimintalähtöisistä näkökulmista. Toisaalta myös tietoturva- ja yksityisyysasiat saattavat muodostaa omia haasteitaan (Chang ja muut, 2018, s. 446). Pankkien ja yksilöiden välisissä interaktioissa käsitellään muun muassa pankkisalaisuuden alaisia tietoja, kuten henkilötietoja, raha-asioita ja transaktioita. Tällaisen tiedon sensitiivinen luonne herättää kuluttajissa huolta suhteessa potentiaaliin uhkiin. Pankkiala on hyvin säännelty, minkä vuoksi pankkien on luonnollisesti noudatettava voimassa olevaa sääntelyä myös yksilöiden datan suojaamisesta. Samalla annetaan yhä enemmän painoarvoa kuluttajien omille arvioille siitä, miten pankit käsittelevät heidän dataansa.

Chang ja muut (2018, s. 447–448) esittelevät tutkimuksessaan yksityisyyden rajan mallin (*privacy boundary model*). Yksityisyyden rajan hallinnoinnilla viitataan prosessiin, jossa yksilö saa kontrolloida, kenellä on pääsy- ja omistusoikeudet hänen tietoonsa ja päättää itse myös tämän tiedon yhteisomistajuudesta kolmansien osapuolten kanssa (Petronio, 2002). Chang ja muut (2018) kuvaavat yksityisyyden rajan mallia iteratiivisena prosessina, jossa yksilöt arvioivat organisatoristen yksityisyyskäytäntöjen implementointia omia kokemuksiaan vasten. Yksityisyyden raja muodostuu yksilön omien yksityisyystarpeiden ja arvioitujen riskien perusteella. Lopulta yksilö päättää yksityisyyden rajastaan tämän prosessin aikana muodostetun kokonaisarvion perusteella. Mattson ja Brann (2002, s. 343) painottavat, että yksilöt sopeuttavat yksityisyyden rajaansa viimeisimpien kokemustensa mukaisesti. Luottamuksen osoittaminen nykyhetkessä ei siten takaa samanlaista suhtautumista tulevaisuudessa.

Myös Alonso-Dos-Santos ja muut (2020, s. 628–630) korostavat luottamuksen merkitystä mobiilipankkiasiakkaiden uskollisuutta lisäävänä tekijänä. Tutkimuksen mukaan palveluun liitetty riski vähentää asiakkaiden halukkuutta käyttää mobiilipankkipalveluita. Turvataksaan mobiilipankkipalvelujen käyttäjäuskollisuuden pankeilta vaaditaan rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä yhteisissä sopimuksissa ja sitoumuksissa. Avainasemassa on

mobiilipankkipalveluihin liittyvän käyttörisikin pienentäminen. Pankkien tulee allokoida resursseja asiakkaan kokeman turvallisuuden vahvistamiseen sekä luotettavan mielikuvan rakentamiseen ja ylläpitoon. Tämä johtopäätös tukee organisaation kannalta myönteisen lopputuloksen syntymistä myös Changin ja muiden (2018) yksityisyyden rajan mallin valossa.

3.2.2 Finanssiteknologiayritysten rooli finanssialan digitalisoitumisessa

Nykypäivänä finanssialan asiakkaat vaativat älykkäitä, helppokäyttöisiä sekä ajasta ja paikasta riippumattomia finanssipalveluita yhä pienemmillä kustannuksilla (Gomber, Koch & Siering, 2017, s. 538). Erityisesti jatkuvasti kasvava internet-talous, mobiililaitteiden lisääntynyt käyttö sekä asiakkaiden yleinen halukkuus digitaaliseen asiointiin toimivat kyseisen kehitystrendin ajureina. Tämä kehitys on puolestaan avannut lukuisia mahdollisuuksia uusille finanssialan toimijoille (Brandl & Hornuf, 2020, s. 1). Puhutaan finanssiteknologiayrityksistä (*FinTech companies*), joilla tarkoitetaan finanssialan teknologisia innovaatioita kaupallistavia yrityksiä. Gomber ja muut (2017, s. 541) täsmentävät, että kyse voi olla uusista startup-yrityksistä tai jo vankan markkina-aseman saavuttaneista it-alan yrityksistä, jotka laajentavat toimintaansa finanssialalle. Brandl ja Hornuf (2020, s. 2) jaottelevat finanssiteknologiayritykset neljään kategoriaan: rahoitusta (joukkorahoitusta, joukkolainoja, joukkoinvestointeja), varallisuudenhoitoa (robottiavusteista sijoittamista, sosiaalista sijoittamista, factoringia), maksuliikennettä (kryptovaluuttoja, vaihtoehtoisia maksujärjestelmiä) sekä muita finanssipalveluja (hakukoneita, infrastruktuuria) tarjoaviin yrityksiin.

Mirchandaniin, Guptan ja Ndiwenin (2020, s. 334) mukaan yksi finanssiteknologiayritysten näkyvimmistä läpimurroista nyky-yhteiskunnassa on turvallinen ja helppokäyttöinen mobiilimaksaminen (*mobile payments*). Li, Hanna ja Kim (2020, s. 83) määrittelevät mobiilimaksamisen seuraavasti: ostot, laskujen maksut, lahjoitukset, yksityishenkilöiden väliset maksut sekä muut mobiilipuhelimella suoritettavat maksut. Mirchandaniin ja muiden (2020, s. 334) mukaan tunnetuimpia mobiilimaksupalveluja ovat Google Wallet,

Apple Pay sekä Samsung Pay, mikä todentaa Gomberin ja muiden (2017, s. 541) väitteen vahvoista teknologiayrityksistä, jotka hakevat uusia aluevaltauksia finanssialalla.

Brandlin ja Hornufin (2020, s. 10–11) mukaan finanssiteknologiayritykset kykenevät tarjoamaan uudenlaisia palveluja asiakkailleen, kuten täysin digitaalisia rahoitus- ja investointiratkaisuja omaten tyypillisesti myös virtaviivaisen kustannusrakenteen. Sen sijaan pankeilla on usein raskas ja vanhentunut it-infrastruktuuri, jonka päivittäminen on kallista. Tämä toimii rajoitteena uusien digitaalisten palvelujen täyden potentiaalin hyödyntämisessä. Samalla tutkijat toteavat, että perinteisten pankkien ja finanssiteknologiayritysten vastakkainasettelu ei ole tarkoituksenmukaista. Nykyisellään finanssiteknologiayritykset tarvitsevat pankkeja, sillä finanssiteknologiayrityksiltä puuttuvat peruspankki-toiminnan harjoittamiseen tarvittavat pankkilisenssit. Vastaavasti suuret, kansainväliset pankit ostavat finanssiteknologiastartupeja patentoidakseen niiden kehittämäänsä uutta teknologiaa osaksi pankkien liiketoimintamalleja. Finanssiteknologiayrityksillä on osaa uusimmista teknologioista, ja pankeilla on valtavasti tietoa asiakkaistaan (Finanssiala ry, 2021b). Pankkien ja finanssiteknologiayritysten yhteistyö mahdollistaa täten ainutlaatuisten ja innovatiivisten palvelujen lanseerauksen markkinoille. Seuraavaksi käsitelen tällaisten uusien finanssipalveluiden syntyä tekoälyn näkökulmasta.

3.2.3 Tekoälyn käyttö finanssialalla

John McCarthy esitteli tekoälyn (*artificial intelligence, AI*) käsitteen ensimmäisen kerran vuonna 1956 (Truby, Brown & Dahdal, 2020, s. 111). Tekoälylle on ehdotettu lukuisia erilaisia määritelmiä, eikä sen määrittelyssä olla saavutettu yksimielisyyttä. Tekoälyn ensimmäisiin määrittelyihin lukeutuu Alan Turingin kysymys siitä, kykeneekö tietokone imitoimaan uskottavasti ihmisen käyttäytymistä (Turing, 1950). Tätä tutkimusta varten siteerataan Trubyn ja muiden (2020, s. 111) määritelmää, jonka mukaan tekoäly on autonomisten, itseoppivien ja adaptiivisesti ennustavien teknologioiden joukko, joka tehostaa kykyä suoriutua erilaisista tehtävistä.

Trubyn ja muiden (2020, s.111–112) mukaan tekoälyn pääasialliset käyttötapaukset finanssialalla voidaan jakaa viiteen kategoriaan: 1) säännösten noudattamisen seurantaan, 2) petosten ja rahanpesun havaitsemiseen, 3) luottopäätösten arviointeihin, 4) sijoituspäätösten tekemiseen sekä 5) tietoturvaan. Finanssipalveluiden tarjoamisessa tekoälyn rooli on näkyvin luottopäätösten myöntämisessä, asiakaspalvelussa ja sijoitusneuvonnassa, joita avataan seuraavaksi.

Tekoälyn avulla pystytään arvioimaan asiakkaiden luottokelpoisuutta ja luottotappioriskiä, minkä perusteella tekoäly antaa konkreettisia suosituksia esimerkiksi luottojen hinnoitteluun (Truby ja muut, 2020, s. 112). Eri tietolähteistä, esimerkiksi sosiaalisesta mediasta ja muista julkisista palveluista, tulevan vaihtoehdoisen datan saatavuuden ansiosta asiakkaan luottokelpoisuus voidaan määrittää jopa ilman historiallista tietoa aikaisemmista luotoista.

Asiakaspalvelussa monipuolinen datan hyödyntäminen näkyy asiakastarpeiden ennakoitina, minkä ansiosta pystytään tekemään oikea-aikaisia ehdotuksia asiakkaalle sopivista ratkaisuista (Truby ja muut, 2020, s. 112). Tämä puolestaan parantaa asiakaskokemusta tehden siitä yksilöllisemmän ja personoidumman. Asiakkaille suunnattuihin tekoälyavusteisiin pankkipalveluihin lukeutuvat myös virtuaaliset asiakaspalvelijat eli chatbotit, jotka auttavat asiakkaita yksinkertaisissa ja rutiininomaisissa asioissa simuloiden puhuttua tai kirjoitettua kieltä (Truby ja muut, 2020; Korzeniowski, 2017).

Finanssialalla tekoälyä käytetään yhä enenevässä määrin myös sijoitusennusteiden ja -päätösten tekemisessä (Truby ja muut, 2020, s. 112–113). Tekoäly löytää helposti korrelaatioita datasta ja kykenee itsenäisesti parantamaan haku- ja ennustusalgoritmejaan. Puhutaan sijoitusroboteista, jotka auttavat asiakkaita vertailemaan ja löytämään erilaisia finanssialan tuotteita ja palveluita automatisoiden samalla suurissa määrin sijoitusneuvontapalveluita.

3.2.4 Tekoälyn käyttöön liittyvää problematiikkaa

Tekoälyn hyödyntämistason ja käyttötapausten kasvaessa myös kysymykset tekoälyn etiikasta ja sääntelystä nousevat vahvana keskusteluun. Truby ja muut (2020, s. 115) tarkastelevat tekoälyn sääntelytarvetta finanssialalla erityisesti kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma liittyy vinoumiin ja syrjintään finanssialan päätöksenteossa. Toinen huomioitava seikka koskee investointisuositusten pohjana käytettävien taloudellisten mallien luontia ja niihin liittyviä vastuita. Lopuksi he paneutuvat tietoturvaan, datan yksityisyyteen ja datalähteiden läpinäkyvyyteen sekä näiden yhteyksiin tekoälypohjaisissa finanssialan palveluissa.

Tekoäly hyödyntää suuria datamassoja, mikä mahdollistaa profiloinnin ja sen seurauksena yksilöllisten ja räätälöityjen palveluiden tarjoamisen asiakkaille (Truby ja muut, 2020, s. 115). Toisaalta, juuri tämä tekoälyn vahvasti tilastollisiin menetelmiin perustuva profilointi saattaa tuottaa syrjiviä päätöksiä esimerkiksi luottojen ja vakuutusten myöntämisessä. Tekoäly voi vaikkapa tunnistaa keskimääräistä suuremman luottotappioriskin tietyillä maantieteellisillä alueilla ja evätä luoton täysin luottokelpoisilta asiakkailta pelkästään heidän kotiosoitteensa perusteella. Vakuutuspuolella tekoäly voi tunnistaa tietyn ihmisryhmän kohonneen riskin johonkin sairauteen, minkä vuoksi kyseinen sairaus rajautuu automaattisesti vakuutuksen ulkopuolelle tarkastelematta asiaa vakuutusta hakevan yksilön näkökulmasta. Tilastollisten menetelmien käyttäminen ilman ihmisen interventiota ei siis ole ongelmaton.

Tekoälyn avulla pystytään luomaan taloudellisia malleja asiakkaiden riskinotto profiilien tunnistamiseksi ja tarjoamaan niihin sopivia sijoitusstrategioita ja -suosituksia (Truby ja muut, 2020, s. 115–116). Sääntelyn näkökulmasta keskeiseksi aiheeksi muodostuu tekoälyjärjestelmien antamien investointisuositusten luotettavuus ja varmennettavuus. On pystyttävä osoittamaan, että annetut sijoitusneuvot ovat puolueettomia, järkeviä sekä kunkin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin sovitettuja. Tekoälyjärjestelmiä ohjataan sinne syötettävien parametrien avulla. Organisaatioiden ei tulisi tavoitella maksimaalista voittoa hinnalla millä hyvänsä, vaan alkuperäisten parametrien asettelussa on

huomioitava samat lainalaisuudet ja velvollisuudet kuin sijoitusneuvojen työssä. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että itseoppivana järjestelmänä tekoäly muokkaa ajan saatossa näitä parametreja sopimaan paremmin jatkuvan syötteen perusteella luotaviin ja päivitettäviin taloudellisiin malleihin. Näin ollen tekoälyjärjestelmä voi ajautua tekemään suosituksia eri perustein kuin oli alun perin tarkoitettu. Tämä luo luonnollisesti tarpeen varmennukselle ja ihmisten manuaaliselle työlle sekä herättää kysymyksiä mahdollisten puutteellisten sijoitusneuvojen vastuunjaosta eri ihmisten ja organisaatioiden kesken.

Kolmas Trubyn ja muiden (2020, s. 116) määrittelemä tekoälyn sääntelytarpeeseen liittyvä tekijä koostuu tietoturvasta sekä datan yksityisyyteen ja läpinäkyvyyteen liittyvistä seikoista. Organisaatiot keräävät dataa mahdollistaakseen asiakkailleen yksilöllisemmän palvelun ja paremman asiakaskokemuksen. Asiakkaiden tulee olla tietoisia siitä, mitä dataa heistä kerätään, mistä sitä kerätään sekä mihin sitä tallennetaan ja käytetään (Truby ja muut, 2020, s. 116; Rossi, 2019, s. 130). Trubyn ja muiden mukaan (2020, s. 116) niin liiketoiminnan kuin tekoälyn etiikan kannalta on erityisen tärkeää varmistaa tekoälyn syötteenä toimivan datan oikeellisuus ja ajantasaisuus. Yksilöillä pitää olla mahdollisuus oikaista heistä tallennettu virheellinen tieto, mikä puolestaan edellyttää läpinäkyvää datan keräämistä ja hyödyntämistä. Lisäksi datan tallentaminen tulee suunnitella potentiaaliset tietoturvauhat silmällä pitäen. Esimerkiksi datan varastointi keskitetysti yhteen paikkaan lisää merkittävästi organisaatioon kohdistuvaa tietoturvariskiä. Yhdenkin tietoturva-aukon olemassaolo mahdollistaa datan joutumisen väärin käsiin, mikä voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa mittamatonta vahinkoa yksilöille ja osoittautua kohtalokkaaksi organisaatiolle.

Truby ja muut (2020, s. 116–117) toteavat, että tekoälyn etiikkaan liittyvä problematiikka toimii hidasteena tekoälyn täyden potentiaalin saavuttamiselle, mutta myös liiallinen sääntely voi tukahduttaa innovoinnin. Truby ja muut (2020, s. 117) sekä Rossi (2019, s. 132) esittävät ratkaisuksi kokonaisvaltaisen luottamuksen rakentamista osallistavassa ja moniulotteisessa sidosryhmäyhteistyössä. Esimerkiksi tekoälyn vinoumien, selitettävyyden ja datan käsittelyyn liittyvät haasteet tulee ratkoa avoimessa ja läpinäkyvässä

yhteistyössä tekoälyn kehittäjien, tekoälyn käyttäjien ja päättäjien välillä (Rossi, 2019). Lainsäädännön lisäksi tekoälyä voidaan ohjata standardoinnilla, parhaiden käytäntöjen tunnettuuden lisäämisellä ja erilaisten etiikan toteutumista edistävien työkalujen hyödyntämisellä. Avainasemassa ovat eettisten periaatteiden integrointi tekoälyn kehitysprosesseihin sekä läpinäkyvä kommunikointi tuotekehityksessä tehtävien valintojen vastuullisuudesta. Yleisen tekoäly-ymmärryksen lisääntyminen vahvistaa luottamusta, mikä puolestaan luo otollisen ympäristön talouden ja sosiaalisen hyvinvoinnin kasvulle. Seuraavassa pääluvussa käsitellään digitalisaatiota kestävyiden, vastuullisuuden ja organisaation sidosryhmien osallisuuden näkökulmista.

4 Kestävä ja vastuullinen digitalisaatio

Tietotilin päätöksen laadinnan keskeisenä tarkoituksena on tuoda esiin, miten datan avulla luodaan vastuullisesti arvoa yritykselle ja sen sidosryhmille. OP Ryhmä (2020a, s. 3) painottaa, että menestyminen reilussa datataloudessa edellyttää asiakkaiden, sidosryhmien ja yhteiskunnan luottamusta dataa hyödyntävää yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Integroitu tietotilin päätös lisää luottamusta tuomalla näkyviin tavoitteet, tulokset ja vastuulliset käytännöt liittyen datan keräämiseen, hallintaan, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Tietotilin päätös voidaan siis käsittää uudenlaiseksi ja nykyaikaiseksi organisaation vastuullisuusraportointikokonaisuuden osaksi. Myös OP Ryhmä (2020a, s. 15) mainitsee tietotilin päätöksen julkaisun yhdeksi tilikautensa keskeiseksi yritysvastuun tapahtumaksi.

Näin ollen on aiheellista ottaa tarkasteluun, miten taataan, että tietopääoman avulla luotavat digitaaliset tuotteet tai palvelut tuotetaan kestävästi ja vastuullisesti. Minkälainen digitaalinen artefakti on kestävä? Mikä on organisaation sidosryhmien rooli kestävässä digitalisaatiossa erityisesti finanssialalla? Muun muassa näihin kysymyksiin esitetään vastauksia tässä luvussa. Tutkielman teoriaosuus päättyy tarkastelemalla digitalisaatiota ja tietoa vastuullisuusraportoinnin näkökulmasta. Tavoitteena on tuoda ilmi, miten organisaatio hyötyy sisällyttämällä vastuullisen tietotaseen johtamisen osaksi sen vastuullisuusraportointikokonaisuuttaan.

4.1 Digitaalisten artefaktien kestävyys

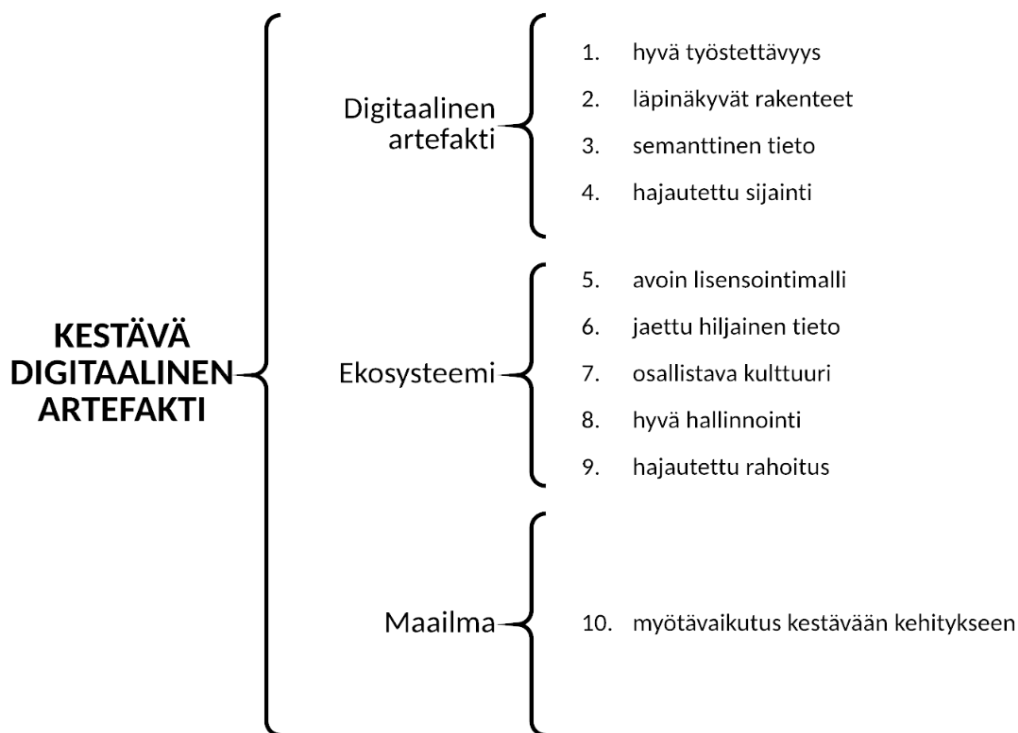
Stuermerin, Abu-Tayehin ja Myrachin (2017, s. 247) mukaan digitaaliset resurssit ovat tyypillisesti mielletty kestävä kehityksen mahdollistaviksi tekijöiksi. Tänä päivänä digitaaliset artefaktit tulee kuitenkin käsittää resursseiksi, joiden on myös itsessään oltava kestäviä. Digitaalisille artefakteille on ominaista, etteivät ne ole omavaraisia; niiden luomiseen ja käyttämiseen tarvitaan teknisiä laitteita, ja ne ovat siten aina riippuvaisia muista digitaalisista tuotteista tai palveluista (Kallinikos, Aaltonen & Marton, 2013, s.

366). Digitaalisten artefaktien tuottaminen ja käyttö vaatii siis oman ekosysteeminsä. Faulkner ja Runde (2013, s. 810) muistuttavat, että laajemmasta näkökulmasta digitaalisten artefaktien ekosysteemi käsittää myös tuotteiden tai palveluiden sosiaaliset kontekstit, joissa artefaktit syntyvät ja niitä käytetään. Teknologisten objektien funktiot ja ihmisten tekemä työ ovat riippuvaisia toisistaan. Digitaaliset artefaktit saavat käytön myötä sosiaalisia asemia, joiden merkitykset voivat olla historiallisia, kulttuurillisia, ta-
loudellisia ja jopa poliittisia.

Digitaalisten tuotteiden ja palvelujen kestävyyttä tulee tarkastella eri tavalla kuin fyysisten tuotteiden kestävyyttä (Stuermer ja muut, 2017, s. 250–251). Luonnolliset resurssit ovat jo olemassa luonnossa. Kuitenkin tarve vähentää uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöä sekä välttää uusiutuvien luonnonvarojen liikakäyttöä luo painetta luonnollisten resurssien käytön rajaamiselle ja sääntelylle. Koska luonnolliset resurssit kuluvat käytössä, niiden käytön voidaan katsoa kuormittavan ympäristöä. Digitaaliset artefaktit puolestaan pitää varta vasten valmistaa, mutta digitaalisten tuotteiden ja palvelujen yhteiskunnallinen arvo on sitä suurempi, mitä laajempi niiden valmistuksen jälkeinen käyttö on. Lisäksi digitaalisten tuotteiden tai palvelujen käyttö ei varsinaisesti kuluta artefaktia. Näin ollen digitaalisten artefaktien kuormittavuus syntyy ennemmin niiden valmistuksesta kuin niiden käytöstä, ja niiden mahdollisimman laajalla ja pitkäikäisellä käytöllä voidaan kompensoida valmistuksesta aiheutuvia negatiivisia ympäristövaikutuksia.

Digitaalisten artefaktien monisyinen ekosysteemi muuttuu jatkuvasti (Kallinikos ja muut, 2013, s. 366). Stuermer ja muut (2017) esittelevät kymmenen ulottuvuutta kestävien digitaalisten artefaktien ja ekosysteemien rakentamiselle. He jakavat ulottuvuudet kolmeen kategoriaan: itse digitaalisiin artefakteihin liittyviin ominaisuuksiin, ekosysteemiin liittyviin ominaisuuksiin sekä yleismaailmallisiin edellytyksiin. Kestävän digitaalisen artefaktin ydintä kuvaavat hyvä työstettävyys, läpinäkyvät rakenteet, semanttinen tieto sekä hajautettu sijainti. Kestävän ekosysteemin edellytyksinä nähdään avoin lisensointi, jaettu hiljainen tieto, osallistava kulttuuri, hyvä hallinnointi ja hajautettu rahoitus. Yleismaailmallisena edellytyksenä on digitaalisen artefaktin myötävaikutus kestävään kehitykseen.

Kestävän digitaalisen artefaktin teoreettista mallia jäsennetään kuviossa 5, minkä jälkeen mallin eri osa-alueiden sisältöä avataan tekstissä tarkemmin.



Kuvio 5. Digitaalisten artefaktien kestävyysulottuvuudet (Mukaillen Stuermer ja muut, 2017).

Digitaalisen artefaktin työstettävyydellä (*elaborateness*) viitataan tuotteen tai palvelun muokattavuuteen ja jatkokehittävyyteen (Stuermer ja muut, 2017, s. 251–252). Periaatteessa jokaista digitaalista tuotetta tai palvelua voidaan muokata jälkikäteen, mutta avainasemassa on jatkokehityksen helppous. Tämä tarkoittaa, että digitaalisen artefaktin sisällön ja rakenteen tulee olla mietitty alun perinkin jatko-ohjelmointitarpeet silmällä pitäen. Digitaalisen artefaktin läpinäkyvät rakenteet (*transparent structures*) mahdollistavat tuotteen tai palvelun parannettavuuden. Kun virheitä pystytään tunnistamaan ja korjaamaan tehokkaasti, tuotteen tai palvelun laatu paranee, mikä puolestaan kasvattaa yleistä luottamusta teknologiaan. Tarkemmin kuvattuna läpinäkyvyys tarkoittaa yksityiskohtaista rakenteiden ja formaattien määrittelyä, avointa lähdekoodia sekä saatavissa olevaa tietoa artefaktin arkkitehtuurista ja dokumentaatiosta.

Semanttisella tiedolla (*semantic information*) tarkoitetaan metadataa eli dataa datasta (Stuermer ja muut, 2017, s. 252). Metadata mahdollistaa informaation kohdistamisen relevantteihin käyttötarkoituksiin ja saman tiedon käytön laajentamisen muihin digitaaliin tuotteisiin tai palveluihin. Lisäksi metadatan avulla pystytään erottelemaan olennainen tieto epäolennaisesta ja täten vähentämään informaation tulvaa.

Hajautetulla sijainnilla (*distributed location*) viitataan digitaalisen tuotteen tai palvelun fyysiseen tai virtuaaliseen sijaintiin. Esimerkiksi dataa ja ohjelmistoja voidaan kadottaa teknisten häiriöiden tai palvelimille tapahtuvien hyökkäysten seurauksena. Palvelun hajautetulla tallennuksella varmistetaan, että artefaktista on olemassa useita kopioita eikä koko palvelu mene rikki yhden osan haavoittuessa.

Digitaalisen artefaktin ekosysteemissä lisensointimalli määrittää oikeudelliset mahdollisuudet ja rajoitteet (Stuermer ja muut, 2017, s. 252–253). Avoin lisensointi (*open licensing regime*) maksimoi digitaalisten artefaktien vapaan käytön. Esimerkiksi uusia digitaalisia tuotteita ja palveluja voidaan kehittää nopeammin ja helpommin, jos niitä päästään kehittämään jo olemassa olevien, avoimesti lisensoitujen artefaktien pohjalta.

Digitaalisten artefaktien arvon ylläpito ja kasvattaminen vaatii ison määrän hiljaista tietoa (Stuermer ja muut, 2017, s. 254). Jaetun hiljaisen tiedon (*shared tacit knowledge*) periaatteella pyritään jakamaan tarvittava tieto usealle eri taholle. Kun digitaalisen artefaktin ylläpito ei ole riippuvainen esimerkiksi tietyistä yksilöstä tai organisaatiosta, tuotteen tai palvelun heikentymisen tai lopettamisen riski pienenee. Näin ollen hiljaisen tiedon jakaminen ihmisten ja organisaatioiden välillä tukee riippumattomuuden tavoittelua sekä artefaktin ekosysteemin pitkäikäisyyttä ja kestävyyttä. Hiljaisen tiedon jakamiseen liittyy vahvasti otollisen ympäristön luominen, jossa yksilöt antavan panoksiaan, kuten aikaansa ja taitojansa, ekosysteemin hyväksi. Tätä Stuermer ja muut (2017) kutsuvat osallistavaksi kulttuuriksi (*participatory culture*). Osallistavassa kulttuurissa toiminta perustuu yhteisöllisyyteen ja jakamiseen; yksilöt haluavat olla mukana luomassa kokonaisuutta.

Hyvällä hallinnoinnilla (*good governance*) viitataan siihen, että digitaalisen artefaktin asianmukainen hallinnointi jakautuu usean eri sidosryhmän kesken (Stuermer ja muut, 2017, s. 254). Ekosysteemin organisoinnin tulee perustua kaikkia osallisia koskeviin, selkeisiin sääntöihin. Säännöt voivat koskea esimerkiksi päätöksentekoa, yhteistyötä ja kommunikaatiota. Hajautettu rahoitus (*diversified funding*) pyrkii rahoituksen riippumattomuuteen tietystä tahosta. Mikäli digitaalisen artefaktin rahoitus tulee esimerkiksi pelkästään yhdeltä organisaatiolta, tuotteen tai palvelun kehitys ja viime kädessä koko ole-massaolo on voimakkaasti riippuvainen rahoittavan organisaation toiminnasta ja ole-massaolosta. Rahoitusta hajauttamalla voidaan minimoida niin rahoituksellisia riskejä kuin mahdollisia intressiristiriitoja tulevaisuudessa.

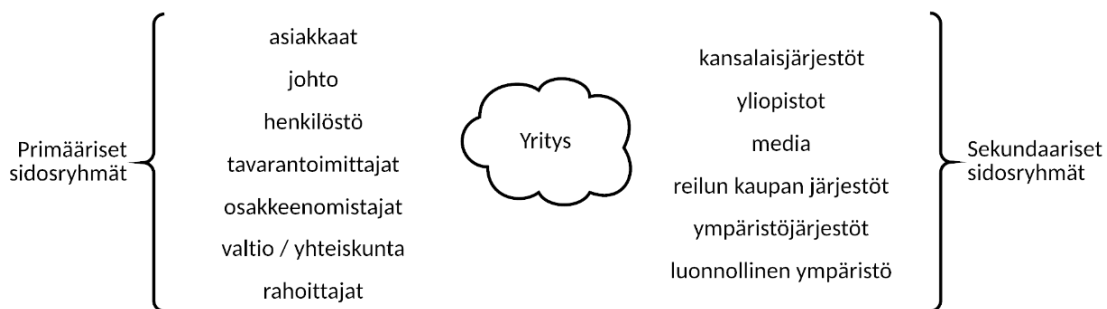
Stuermer ja muut (2017, s. 254–255) tiivistävät digitaalisten artefaktien kestävyden yleismaailmallisesta näkökulmasta kestäväen kehityksen edistämiseen (*contribution to sustainable development*). Digitaaliset palvelut vaikuttavat kestäväen kehitykseen positiivisesti tai negatiivisesti. Hilty ja Aebischer (2015, s. 23–28) esittävät kolmitasoisien LES-mallin digitaalisten tuotteiden ja palvelujen kokonaisvaikutusten arviointiin. Ensimmäinen taso koskee elinkaaren vaikutuksia (*life-cycle impacts*), jotka pitävät sisällään välittömät vaikutukset ohjelmistojen ja it-infrastruktuurin valmistuksesta, käytöstä sekä käytöstä poistamisesta. Tällaisia ovat esimerkiksi fyysiset materiaalit ja resurssit, energiankulutus ja kierrätysvaikutukset. Toinen taso käsittää mahdollistavat vaikutukset (*enabling impacts*), jotka ovat epäsuoria, mikrotason vaikutuksia digitaalisten artefaktien käytöstä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi optimoidut, luontoa säästävät tai kierrätystä edistävät prosessit. Kolmannella tasolla tarkastellaan rakenteellisia vaikutuksia (*structural impacts*), joilla tarkoitetaan it-sovellusten käytön sosioekonomisia, makrotason vaikutuksia. Rakenteellista muutosta edustavat esimerkiksi yhteiskunnan dematerialisaatio ja verkostotalous. Institutionaalisella tasolla puolestaan puhutaan ympäristö- ja kehityspolitiikasta. Jotta digitaalinen tuote tai palvelu voidaan tämän mallin mukaan mieltää kestäväksi, tulee kahden jälkimmäisen tason vaikutusten olla pääosin positiivisia ja kokonaisuudessaan ylittää ensimmäisen tason negatiiviset vaikutukset.

4.2 Sidosryhmien osallisuus kestävässä digitalisaatiossa

Freemanin ja Reedin (1983, s. 89) mukaan sidosryhmäteoria pohjautuu ajatukseen, että osakkeenomistajien lisäksi on myös muita ryhmiä, joille yritys on vastuussa. Kaikkia näitä ryhmiä kutsutaan sidosryhmiksi. Osakkeenomistajat, henkilöstö, asiakkaat, toimittajat, rahoittajat ja yhteiskunta lukeutuvat yrityksen sidosryhmiin. Yksinkertaisesti sidosryhmät voidaan määritellä ryhmiksi, joiden tukea organisaatio tarvitsee olemassaolonsa varmistamiseksi.

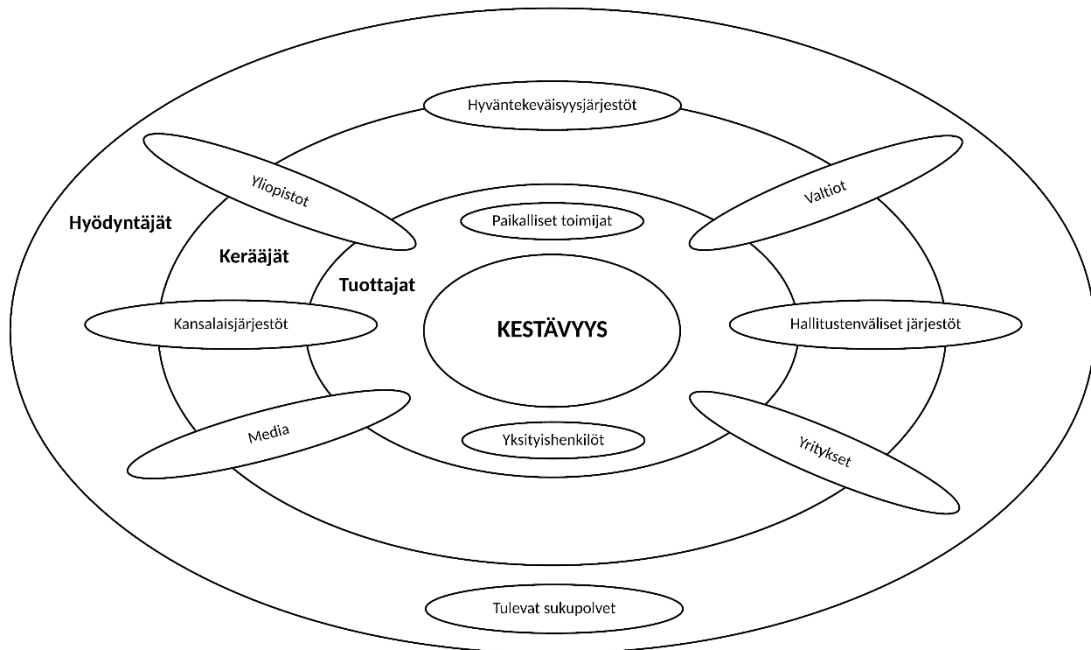
Garvare ja Johansson (2010, s. 739) puhuvat primäärisistä sidosryhmistä (*primary stakeholders*) ja sekundaarisista sidosryhmistä (*secondary stakeholders*). Primäärisiin sidosryhmiin kuuluvat toimijat, jotka vaikuttavat suoraan organisaation tarvitsemiin varoihin ja varmistavat sen toiminnan jatkuvuuden. Tällaisia ryhmiä ovat tyypillisesti asiakkaat, organisaation johto ja henkilöstö, tavarantoimittajat, osakkeenomistajat ja valtio. Sekundaariset sidosryhmät eivät suoraan tue organisaatiota tehtävässään, mutta organisaation on otettava huomioon niiden vaikutusvalta. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt, yliopistot, media, reilun kaupan järjestöt ja ympäristöjärjestöt kuuluvat tähän ryhmään. Nämä toimijat voivat vaikuttaa organisaatioon primääristen sidosryhmien kautta.

Kolk ja Pinkse (2007, s. 371) argumentoivat, että myös luonnollinen ympäristö voidaan mieltää yrityksen sidosryhmäksi. On usein selvää, että yrityksen toiminta vaikuttaa ympäristöön, mutta myös luonnollinen ympäristö voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Esimerkiksi ilmastonmuutoksella on suoria vaikutuksia tietyn toimialan yrityksiin. Luonnollisen ympäristön epäsuora vaikutus tulee puolestaan muiden sidosryhmien asettaman paineen kautta, kuten odotuksina ja vaatimuksina vähentää päästöjä. Tämä osuu hyvin Garvaren ja Johanssonin (2010, s. 739) sekundaaristen sidosryhmien määritelmään. Kuviossa 6 esitetään yhteenveto sidosryhmäajattelusta, jonka keskipisteenä on yritys. Tämän työn kontekstissa siitä puhutaan yrityslähtöisenä sidosryhmäajatteluna, jotta se erottuu selkeästi myöhemmin esiteltävästä kestävyyslähtöisestä sidosryhmäajattelusta.



Kuvio 6. Yrityslähtöinen sidosryhmäajattelu (Mukaillen Freeman & Reed, 1983; Garvare & Johansson, 2010; Kolk & Pinkse, 2007).

Lockin ja Seelen (2017, s. 235) mukaan perinteisen sidosryhmäteorian keskiössä on yritys, mikä tekee teoriasta yrityslähtöisen. Tutkijat esittävät artikkelissaan näkemyksen, jossa sidosryhmäteorian keskiöön asetetaan kestävyys, ja yhteiskunnalliset vaikuttajat asemoidaan sen ympärille. He perustelevat jaotteluaan sillä, että niin yksilöillä kuin muillakin sidosryhmillä on osallisuus yhteiseen, kestävyiden ja läpinäkyvyyden varaan rakentuvaan tulevaisuuteen. Digitalisaation koskettaessa sekä nykyhetkeä että tulevaisuutta on aiheellista tarkastella sidosryhmäteoriaa kestävästä digitalisaation näkökulmasta. Puhutaan digitaalisen aikakauden kestävyiden sidosryhmistä (*stakeholders of sustainability in the digital age*), joilla on kolme erilaista roolia digitalisaation ja big datan näkökulmasta: datan tuottaminen, kerääminen ja hyödyntäminen. Valtaosalla toimijoista on moninaisia rooleja. He voivat esimerkiksi olla sekä datan kerääjiä että datan hyödyntäjiä. Tunnistetut kestävyiden sidosryhmät ovat valtiot, hallitustenväliset järjestöt, yritykset, media, kansalaisjärjestöt, yliopistot, hyväntekeväisyysjärjestöt, paikalliset toimijat, yksityishenkilöt ja tulevat sukupolvet. Digitaalisen aikakauden kestävyyslähtöinen sidosryhmäajattelu on visualisoitu kuvioon 7.



Kuvio 7. Digitaalisen aikakauden kestävyyslähäinen sidosryhmäajattelu (Mukaien Lock & Seele, 2017, s. 239).

Nykyaikana asiakasdataan pääsy parantaa yrityksen kilpailuetua (Chang ja muut, 2018, s. 445). Datan oikeaoppinen kerääminen, tallentaminen ja käsittely auttaa organisaatioita ymmärtämään kuluttajakäyttäytymistä ja asiakkaiden mieltymyksiä. Erellesin, Fukawan ja Swaynen (2016, s. 901–902) mukaan big datan aito hyödyntäminen kehittää organisaation kykyä mukautua markkinoiden muutoksiin. Esimerkiksi yritys pystyy kustoimaan ja personoimaan tuotteitaan ja palvelujaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä implementoimaan joustavia, tuotteiden kysyntää heijastelavia hinnoittelustrategioita. Seuraavaksi käsitellään asiakkaiden osallisuutta kestävässä ja menestyksessä pankkisektorin digitalisoitumisessa.

Berraies ja Hamouda (2018) osoittavat tutkimuksessaan, että mitä aktiivisemmin pankit osallistavat asiakkaitaan pankkituotteiden suunnitteluprosessissa, sitä enemmän ne edistävät asiakastytyvyyttään ja innovointikykyään. Lisäksi uusien tuotteiden tai palvelujen lanseerauksen riski pienenee niiden ollessa suunniteltuja nimenomaisesti asiakastarpeiden pohjalta. Vastaavia tutkimustuloksia ovat esittäneet myös Fuchs ja Schreier

(2011), jotka toteavat, että asiakkaiden osallistaminen uusien tuotteiden suunnitteluprosessissa mahdollistaa yritykselle parempien tuotteiden kehittämisen, mikä osaltaan vähentää tuotteiden kaupallistamiseen liittyviä kustannuksia ja riskejä. Yritys voi säästyä turhilta kustannuksilta myös ohjelmistokehitysprosessin aikana, mikäli loppukäyttäjille annetaan mahdollisuus tutustua kehitettävään tuotteeseen tai palveluun ja tunnistaa heikkoja toiminnallisuuksia mahdollisimman varhaisissa ohjelmistokehitysprosessin vaiheissa (Hsu, Lin, Zheng & Hung, 2012, s. 34–35). Huomionarvoista on, että ulkoisen ympäristön dynaamisen luonteen vuoksi ohjelmistokehitysprosessin alkuperäisiä määrittelyjä voidaan joutua muuttamaan kesken prosessin. Tämän tarpeen tunnistaminen ja muutoksiin liittyvä suunnittelu korostaa asiakkaiden aktiivisen osallistamisen merkitystä entisestään.

Fuchsin ja Schreierin (2011) mukaan asiakasosallisuus voidaan käsittää kahden dimensioita kautta: osallistamiseen uusien tuotteiden ideoinnissa (*empowerment to create*) sekä tuotantoon päätyvien tuotteiden valinnassa (*empowerment to select*). Tutkimuksen mukaan molemmat asiakasosallisuuden dimensiot johtavat parempaan asiakassuuntautuneisuuteen, myönteisempiin käsityksiin yrityksestä sekä yritystä hyödyttävään asiakaskäyttäytymiseen. Jälkimmäisellä viitataan siihen, että asiakkaat valitsevat todennäköisemmin asiakasosallistamisen seurauksena syntyneitä tuotteita sekä pysyvät uskollisempina asiakasosallisuutta harjoittaviin yrityksiin. Asiakasosallisuusstrategialla voidaan vahvistaa organisaation yleistä mainetta ja luoda positiivisia mielikuvia yrityksestä myös potentiaalisille asiakkaille. Asiakkaiden osallistaminen voidaan siis nähdä lupaavana strategisena keinona, jolla yritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinalla.

Mostafan (2020) tutkimus täydentää aiempaa asiakasosallisuuden tutkimusta mobiilipankkipalvelujen laadun näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan mobiilipankkipalveluiden laatukriteerit vaikuttavat asiakkaiden asenteisiin palvelujen käyttöä kohtaan ja sitä kautta heidän halukkuuteensa osallistua arvon yhteisluontiin (*value co-creation*) pankkialalla. Mostafa (2020) määrittelee mobiilipankkipalvelujen laatukriteereiksi helpokäyttöisyyden, hyödyllisyyden, turvallisuuden ja yksityisyyden sekä mielekkyyden. Kun

mobiilipankkipalvelujen käyttäjillä on positiivinen asenne mobiilipankkipalvelujen käyttöä kohtaan, heidän käsityksensä mobiilipankkipalvelujen käytöstä sekä käytön opettelusta ja mielekkyydestä aikaansaavat halun osallistua arvon yhteisluontiin. Arvon yhteisluonnilla tarkoitetaan muun muassa tiedon hankkimista ja jakamista, parempaa toleranssia heikompaan palvelulaatuun, muiden käyttäjien auttamista, vastuullista käyttäytymistä, palautteenantoa sekä pankin tukemista. Tutkimuksen mukaan eniten osallistumishalukkuuteen vaikuttavat palvelujen mielekkyys ja hyödyllisyys. On siis huomattava, että asiakkaiden palvelukokemus ja yhteisluomisen halukkuus syntyvät sekä hedonististen että utilitarististen tekijöiden kautta. Myös Arcand, PromTep, Brun ja Rajaobelina (2017, s. 1082) toteavat hedonistisuuden olevan keskeisin asiakastyytyväisyyteen ja -sitoutumiseen johtava mobiilipankkipalvelujen laatukriteeri.

Luottamus on perusedellytys pitkäaikaisten ja hedelmällisten sidosryhmäsuhteiden luomiselle (Mombeuil & Fotiadis, 2017, s. 707). Choin, Eldomiatyn ja Kimin (2007, s. 18) mukaan asiakasluottamus mahdollistaa yritykselle uusien liiketoimintainnovaatioiden ja tuottavuuden kannalta välttämättömän riskinoton. Samalla, kun asiakasymmärryksen ja datan merkitys organisaatioille kasvaa, yksityishenkilöt ovat yhä enemmän huolissaan siitä, miten heidän tietojansa kerätään ja käytetään (Morey, Forbath & Schoop, 2015, s. 98). Chang ja muut (2018, s. 445) huomauttavatkin, että organisaatio voi menettää maineensa pitkäksi aikaa kuluttajan yksityisyyden loukkauksen seurauksena. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tiedon läpinäkyvyyttä sekä erilaisia vastuullisuusnäkökulmia, joiden kautta organisaatiot voivat lisätä sidosryhmiensä luottamusta.

4.3 Digitalisaatio, tiedon läpinäkyvyys ja vastuullisuusraportointi

Digitaalista tietoa on helppo käsitellä, kopioida, tallentaa, jakaa ja louhia ennennäkemättömällä vauhdilla (Turilli & Floridi, 2009, s. 110). Eri lähteistä tulevan datan yhdistelystä johdetaan korrelaatioita, mikä mahdollistaa jatkuvan uuden tiedon luomisen. Tämä reaaliaikainen tiedon kopiointi ja generointi globaalilla skaalalla asettaa organisaatioille konkreettisia haasteita eettisten periaatteiden, kuten yksityisyyden, tekijänoikeuksien,

luottamuksen ja turvan, varmistamisessa. Organisaatiot ottavat käyttöön erilaisia käytäntöjä, muun muassa turvallisuuskäytäntöjä, välttyäkseen näiltä haasteilta. Myös Scholz (2017, s. 20) toteaa, että yhteiskunnan taloudellisten ja sosiaalisten rakenteiden nopea muutos tuo esiin tarpeen organisaatioiden resilienssin johtamiselle suhteessa sekä tunnettuihin että tuntemattomiin uhkatekijöihin.

Yhteiskunnallisen digitalisaation ja teknologian merkityksen kasvaessa myös pankit joutuvat käymään läpi digitalisaation edellyttämiä muutosprosesseja, jotka muokkaavat perustavanlaatuisesti pankkien liiketoimintamalleja ja tuotteita (Diener & Spacek, 2020, s. 2). Perinteiset toimialat ja yritykset, jollaisiksi pankitkin lukeutuvat, sopeutuvat tyypillisesti hitaasti ja tehottomasti moderneihin markkinamuutoksiin, minkä vuoksi on olemassa suuri riski uusista teknologioista ja liiketoimintamalleista johtuville häiriöille. Mikäli rahoituslaitokset epäonnistuvat adaptoitumaan tähän yhteiskunnalliseen muutokseen ja muuttuneisiin asiakastarpeisiin, rahoituspalvelut ja viime kädessä koko talousjärjestelmä voivat vaarantua. Näin ollen myös digitalisaatioon liittyvä kokonaisvaltainen raportointi nousee erittäin tärkeäksi.

Vastuullisuusraportoinnin tavoitteena on luoda ja ylläpitää luottamusta yrityksiin suhteessa kestäväen ja asianmukaisen ympäristön luomiseen, sillä yritysten päätöksenteolla on suoria vaikutuksia markkinoihin ja sidosryhmiin (Diener & Spacek, 2020, s. 1). Vastuullisuusraporttien julkaisulla taataan, että yritykset huomioivat tärkeät seikat osana niiden yleistä vastuullisuuttaan. International Integrated Reporting Council (IIRC) on kehittänyt integroidun raportoinnin konseptin pyrkimyksenä vastata finanssikriisin jälkeisiin vaikutuksiin sekä kirjaviin raportointikäytäntöihin yritysvastuun saralla (Rowbottom & Locke, 2016). Integroitu raportointi voidaan mieltää holistisena raportointitapana, jossa erillisten raporttien, kuten vuosikertomuksen ja yritysvastuuraporttien, sisällöt yhdistetään yhdeksi, eheäksi kokonaisuudeksi. Integroitu raportointi eroaa perinteisestä vastuullisuusraportoinnista siinä, että integroidussa raportoinnissa on tulevaisuussuuntautunut perspektiivi ja sen avulla havainnollistetaan taloudellisten ja ei-taloudellisten

ajurien välisiä vaikutuksia organisaation suorituskykyyn (Higgins, Stubbs & Love, 2014, s. 1091).

Dienerin ja Spacekin (2020, s. 12–13) tutkimus osoittaa, että digitalisaatioon liittyvät aiheet eivät saa ansaitsemaansa huomiota pankkien vastuullisuusraportoinnissa. Uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien muokatessa voimakkaasti pankkisektoria markkinoille ja sidosryhmille siirtyvä informaatio jää nykyisellään riittämättömäksi. Pankeilla on nykyisellään liikaa liikkumavaraa ja vapauksia vastuullisuusraporttiansa muodostamisessa, minkä vuoksi osa olennaisista seikoista voi jäädä raportoimatta. Tärkeiden aihekokonaisuuksien raportoinnin laiminlyönti voi puolestaan johtaa tiedon salaamiseen. Näin ollen nykyinen raportointimalli ei täysin palvele nykyaikaisen tiedon tarpeita. Rahoituslaitosten tulisi raportoida samoista lähtökohdista varmistaakseen läpinäkyvän ja kokonaisvaltaisen tiedon virtaamisen sidosryhmille ja markkinalle. Nykypäiväinen holistinen raportointi kattaa myös viestinnän digitalisaation nykytilasta ja kehityssuunnista.

Tiedon johtamisen, liiketoimintaetiikan ja tiedon etiikan konteksteissa läpinäkyvyydellä viitataan tiedon näkyvyyteen (Turilli & Floridi, 2009). Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa tiedon sekä toiminnan tarkoituksien julkistamista. Turilli ja Floridi (2009, s. 110–112) argumentoivat, että tiedon läpinäkyvyys ei itsessään toimi eettisenä periaatteena vaan etiikan perusedellytyksenä. Julkistettu tieto tulee tällöin nähdä eettisten periaatteiden toteutumisen tai siihen liittyvän sääntelyn kontekstissa. Itse tiedon lisäksi yritysten tulisi raportoida myös, miten kyseinen tieto on tuotettu. Yhä useamman organisaation tavoitteita toteutetaan ihmisten ja teknologisten artefaktien välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi tiedon johtamisprosessien eettiset yksityiskohdat on tarkoituksenmukaista tuoda julki sekä inhimillisten että laskennallisten prosessien osalta. Lisäksi tutkimus korostaa tarvetta kehittää menetelmiä teknologisten artefaktien suunnittelun eettisten implikaatioiden ymmärtämiseksi.

Aitken, Toreini, Carmichael, Coopamootoo, Elliott ja van Moorsel (2020, s. 1) muistuttavat, että lain puitteissa sallitut toimet eivät aina kohtaa sosiaalisesti hyväksyttävien

toimien kanssa. Sosiaalisen valtuutuksen (*social license*) käsite pohjautuu juuri tähän ajatukseen. Gunningham, Kagan ja Thornton (2004, s. 308) määrittelevät sosiaalisen valtuutuksen yhteiskunnan asettamina vaatimuksina ja odotuksina organisaation toimintaa kohtaan. Yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien odotukset voivat joissain tapauksissa ylittää lainsäädännön asettamat muodolliset vaatimukset. Aitkenin ja muiden (2020) mukaan organisaatio saa sosiaalisen valtuutuksen sidosryhmäsuhteidensa kautta, joten toiminnan eettisten lähtökohtien tulee perustua laajasti sidosryhmien näkemyksiin ja intresseihin. Finanssiteknologiayritysten kohtaamat haasteet liittyvät tyypillisesti luottamukseen. Luottamuspuola aiheutuu muun muassa yleisön kasvavasta tietoisuudesta koskien dataan liittyviä väärinkäyttötapauksia, perehtymättömyydestä uusiin finanssiteknologioihin tai esimerkiksi FinTech-yritysten brändin puutteesta. Tutkijat argumentoivat, että eettisen toiminnan kautta saavutettu sosiaalinen valtuutus voi toimia merkittävänä strategisena kilpailukeinona uusille finanssiteknologiayrityksille. Eettisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen tulisikin olla innovoinnin keskiössä.

Lobschat, Mueller, Eggers, Brandimarte, Diefenbach, Kroschke ja Wirtz (2021, s. 877) puhuvat yrityksen digitaalisesta vastuusta (*Corporate Digital Responsibility, CDR*). He määrittelevät yrityksen digitaalisen vastuun joukoksi jaettuja arvoja ja normeja, jotka ohjaavat organisaation digitaalisiin teknologioihin ja dataan liittyviä toimia. Tutkijat nostavat esiin, että yrityksen digitaalisessa vastuussa on huomioitava myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien, kuten toimittajien ja muiden yhteistyökumppanien, digitaalisiin teknologioihin ja dataan liittyviä seikkoja. Lobschat ja muut (2021, s. 878) tunnistavat neljä digitaalisten teknologioiden ja datan elinkaaren vaihetta, joissa organisaation tulee erityisesti ottaa huomioon eettiset lähtökohdat: 1) teknologioiden luominen ja datan kerääminen, 2) käytännön päätöksenteko ja toiminta, 3) vaikutusten tarkastelu ja arviointi sekä 4) teknologian ja datan jalostus. Onnistuakseen digitaalisen vastuun toteuttamisessa organisaation tulee luoda yksilöille käyttökelpoisia ja konkreettisia digitaalisuuteen liittyviä ohjeistuksia, jotka on johdettu organisaation yleisestä missiosta ja arvoista. Organisaatio voi edistää digitaalisen vastuunsa toteutumista muotoilemalla selkeitä

CDR-normeja ja viestimällä niitä kaikille sidosryhmilleen esimerkiksi virallisten tiedotteiden, verkkosivujen ja vuosiraporttien kautta (Lobschat ja muut, 2021, s. 882).

4.4 Yrityksen yhteiskuntavastuu ja taloudellinen suorituskyky

Yrityksen yhteiskuntavastuu (*Corporate Social Responsibility, CSR*) on ajankohtainen ja laajaa kiinnostusta herättävä aihe (Awaysheh, Heron, Perry & Wilson, 2020, s. 966; Kim, Park & Wier, 2012, s. 762). Kimin ja muiden (2012) mukaan yhteiskunnallisesti vastuullisten toimien raportoinnista tulee yhä vallitsevampaa sijoittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatiessa enemmän läpinäkyvyyttä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Vastuullisen liiketoiminnan tärkeyden kasvaessa sidosryhmien silmissä myös yrityksen yhteiskuntavastuuta koskevat asenteet ovat muuttuneet radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Awaysheh ja muut (2020) nostavat esiin, että yhteiskuntavastuuta on tarkoituksenmukaista tarkastella myös taloudellisen suoriutumisen näkökulmasta, sillä se voi vaikuttaa esimerkiksi yritysjohtajan päätökseen investoida yritysvastuuseen tai sijoittajan päätökseen investoida yritykseen. Tässä alaluvussa esitellään aiempia tutkimustuloksia yrityksen yhteiskuntavastuun yhteydestä organisaation taloudelliseen suorituskykyyn.

Chengin, Ioannoun ja Serafeimin (2014, s. 16) mukaan vastuullisesti toimivilla yrityksillä on kokonaisuudessaan paremmat rahoitusmahdollisuudet, ja ne kohtaavat vähemmän rajoitteita pääomamarkkinoilla. Tämän merkitys korostuu erityisesti kriisiaikoina, jolloin pääoman saatavuus on vaikeampaa heikentyneen luottamuksen vuoksi (Amiraslani, Lins, Servaes & Tamayo, 2019, s. 32). Vuosien 2008–2009 finanssikriisin aikana CSR-toiminnan seurauksena syntynyt sosiaalinen pääoma ja luottamus nousivat merkittävään rooliin yritysrahoituksen saamisessa. Vastuullisesti toimivien yritysten liikkeelle laskemilla joukkovelkakirjalainoilla oli alemmat kustannukset, pidemmät maturiteetit sekä paremmat luottoluokitukset. Huomionarvoista on, että tässä tutkimuksessa yrityksen sosiaalisella pääomalla ei kuitenkaan havaittu olevan merkitystä rahoitukseen taloudellisten kriisien ulkopuolella.

Toisaalta Dhaliwalin, Lin, Tsangin ja Yangin (2011, s. 94–95) tutkimuksen mukaan vapaaehtoinen vastuullisuusraportointi on yhteydessä pienempiin osakepääoman kustannuksiin. He osoittavat, että yritysten pääoman kustannus on ollut suurempi ennen vastuullisuusraporttien julkaisua ja kustannus on laskenut CSR-raportin julkaisun seurauksena. Pääomakustannuksen lasku on yhteydessä keskimääräistä parempaan CSR-suoriutumiseen toimialan sisällä. Tutkimuksesta käy ilmi, että vapaaehtoisia vastuullisuusraportteja julkaisevat yritykset hyödyntävät alentuneista pääomakustannuksista saavutettavaa etua järjestämällä todennäköisemmin osakeannin raportin julkaisua seuraavien kahden vuoden aikana. Tällaiset yritykset myös nostavat huomattavasti suurempia pääomasummia osakeantien kautta verrattuna muihin organisaatioihin. Myös Awayshehin ja muiden (2020) tutkimus osoittaa, että sijoittajat arvostavat enemmän yritysvastuussa parhaiten suoriutuvia yrityksiä verratessa niitä muihin saman toimialan organisaatioihin. Samalla he muistuttavat, että yritysten yhteiskuntavastuuseen kohdistuvat odotukset kehittyvät ajan saatossa, mikä korostaa benchmarkingin merkitystä ajan hengessä pysymisessä.

Cheng ja muut (2014, s. 16) argumentoivat, että parempi sidosryhmien osallistaminen parantaa yrityksen liikevaihto- ja tulospotentiaalia muun muassa korkeampilaatuisten sidosryhmäsuhteiden kautta. Vastuullisesti toimivat yritykset nostavat muita todennäköisemmin julkisesti esiin CSR-toimensa, mikä lisää niiden läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta entisestään. Korkeampi läpinäkyvyysaste puolestaan vähentää informaation epäsymmetriaa rahoitusmarkkinoilla pienentäen sijoittajien riskejä ja parantaen sitä kautta yrityksen rahoitusmahdollisuuksia. Tämä mahdollistaa yritykselle esimerkiksi erilaisia strategisia investointeja, joita se ei muussa tapauksessa pystyisi toteuttamaan.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden toteutukseen liittyvät valinnat ja menetelmät. Luku alkaa tutkimuksen kohdeorganisaatioiden lyhyellä esittelyllä. Sen jälkeen perustellaan laadullisen tapaustutkimuksen valinta tutkimusasetelmaksi ja paneudutaan laadullisen tutkimuksen peruspiirteisiin ja tavoitteisiin. Luku jatkuu aineistonhankinnan ja aineiston analyysin osiolla, jossa eritellään käytetyt aineistotyyppit, niiden laajuus ja analyysitavat. Luku päättyy tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun.

5.1 Kohdeorganisaatioiden esittely

Tutkimuksen pääasialliseksi kohdeorganisaatioksi valikoitui OP Ryhmä. OP Ryhmä on edelläkävijänä ja ainoana suomalaisena finanssialan toimijana julkaissut tietotilinpäättökseen osana vuosiraportointikonaisuuttaan vuodesta 2018 lähtien. Tämän vuoksi OP Ryhmä oli luonnollinen valinta tietotilinpäättösilmion tutkimiseen suomalaisen finanssialan kontekstissa.

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka muodostavat 137 osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen (OP Ryhmä, 2020b). Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. Yli kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta omistavat osuuspankit ja sitä kautta koko OP Ryhmän. OP Ryhmän perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat Vähittäispankki, Yrittäjäpankki sekä Vakuutus. OP:n palveluksessa työskentelee yli 12 000 henkilöä.

Tutkimuksen toinen kohdeorganisaatio on integroidun tietotilinpäättökseen konseptista vastaava ja OP Ryhmän kumppanina toimiva Functos Oy. Functos Oy on suomalaiseen sijoittajaviestintään, tietotilinpäättöksiin ja yritys vastuuseen erikoistunut asiantuntijaorganisaatio. Functos Oy on perustettu vuonna 2019, ja sen henkilöstö toimii

liikkeenjohdon ja strategisen konsultoinnin tehtävissä. Functos Oy:n ottaminen mukaan yhdeksi kohdeorganisaatioksi tuo tutkimukselle merkittävästi lisäarvoa erityisesti selvitettäessä tietotilinpäätöksen laadinnan taustoja, motiiveja ja tarkoitusperiä sekä arvioitaessa tietotilinpäätösilmion yleistymistä ja tulevaisuuden kehityssuuntia.

5.2 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusasetelmana

Tämä työ on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus (*case study*). Tietotilinpäätöksiin liittyvän aineiston kvalitatiivinen muoto sekä aineiston rajallinen saatavuus ohjasivat vahvasti laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan empiirisen osuuden toteuttamisessa. Tietotilinpäätöksistä ei ole vielä tehty aiempaa tutkimusta, minkä vuoksi empiirisellä aineistolla on erityinen rooli tässä tutkimuksessa. Samasta aiheesta tehdyn tieteellisen tutkimuksen puutteen vuoksi tutkimukseen on haettu deduktiivisuutta rakentamalla sen teoreettinen viitekehys läheisistä substanssiteorioista. Kokonaisuudessaan tutkimusta leimaa kuitenkin vahvemmin analyysivetoisuus kuin puhdas teoriavetoisuus, mikä on Juhilan (2021b) mukaan ominaista juuri laadulliselle tutkimukselle. Tutkittavana tapauksena on tässä ajassa olemassa oleva ilmiö, jonka voidaan odottaa lisääntyvän merkittävästi tulevaisuudessa. Tämä puolestaan herättää paljon mitä- ja miten-kysymyksiä. Tällöin tutkijan kannattaa Yinin (2014, s. 9–15) mukaan valita tutkimusasetelmakseen tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksessa tutkimusasetelma rakennetaan yhden tutkittavaa ilmiötä edustavan tapauksen tai pienen, valikoidun tapausten joukon varaan (Vuori, 2021). Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tapauksesta tutustumalla siihen kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimusasetelmassa ei tavoitella laajoja yleistyksiä, vaan tutkimuskohteen tarkan ja havainnollisen kuvauksen kautta pyritään luomaan mahdollisuuksia soveltaa ilmiöstä opittua uutta tietoa myös muissa yhteyksissä.

Yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä vaiheista on tutkittavien tapausten valinta, rajaus ja perustelu. Tutkija määrittelee aina itse tutkittavan tapauksen ja perustelee tekemänsä

määrittelyyn (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 6). Tämän tutkimuksen tapauksen valinnassa on käytetty positivistista lähestymistapaa eli tapaus on pitkälti määritelty ja rajattu jo ennen tutkimusprosessin aloittamista (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 26). Tutkimuksessa tarkastellaan integroitua tietotilinpäätöstä raportointi-ilmiönä erityisesti tietyn organisaation ja sen toimialan lähtökohdista käsin. Vaikka tutkimusaineisto koostuu pääosin OP Ryhmän tietotilinpäätöksiä käsittelevästä materiaalista, tämän tutkimuksen pääpaino on integroidussa tietotilinpäätöksessä yleisenä raportointi-ilmiönä, jonka tutkimista edellä mainittu organisaatiokohtainen aineisto palvelee. Näin ollen tässä tutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan tietotilinpäätösraportointia.

Eriksson ja Koistinen (2014, s. 7) huomauttavat, että tapaustutkimus on usein lähestymistavaltaan kontekstuaalista. Tämä tarkoittaa, että tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä. Tutkimuskonteksti voi muodostua esimerkiksi tapauksen historiallisesta taustasta, kulttuuriympäristöstä tai toimialasta (Pettigrew & Whipp, 1991). Pettigrew (1997, s. 340–341) puhuu ulommasta ja sisemmästä kontekstista. Ulompi konteksti muodostuu organisaation taloudellisesta, sosiaalisesta ja poliittisesta ympäristöstä sekä yrityksen toimialasta ja kilpailukentästä. Sisempi konteksti viittaa organisaation omaan rakenteelliseen, kulttuurilliseen ja poliittiseen ympäristöön, joka muovaa kokonaiskontekstin yhdessä ulomman kerroksen kanssa.

Tämän tapaustutkimuksen ulompi konteksti rakentuu suomalaisen finanssialan ympärille, joka on pääasiallisen tutkimuskohteen eli OP Ryhmän toimiala. Ulompaan kontekstiin voidaan lukea mukaan myös tietointensiivisyys koko finanssialaa leimaavana erityispiirteenä. Tietotilinpäätöksen laadinnan arvo organisaatiolle on sitä suurempi mitä tietointensiivisemmästä liiketoiminnasta on kyse. Tämä puolsi finanssialan valintaa tutkimuksen laajemmaksi kontekstiksi. Tutkimuksen sisempi konteksti puolestaan muodostuu OP Ryhmästä sekä sen vahvasti teknologiaorientoituneesta organisaatiokulttuurista ja toimintatavoista, mikä tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Tässä tutkimuksessa voidaan tunnistaa elementtejä useasta eri tapaustutkimuksen tyy-
pistä. Yhtäältä voidaan puhua kuvailevasta tapaustutkimuksesta (*descriptive case study*),
jonka tavoitteena on tiheän kuvauksen ja hyvän tarinan tuottaminen tutkittavasta ta-
pauksesta (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 12). Kyseisessä lähestymistavassa ajatellaan,
että merkityksellisen tarinan rakentaminen ja yhteyksien etsiminen asioiden välille aut-
tavat ymmärtämään maailmaa. Klassista, rikasta ja monipuolista kuvausta tavoittelevalla
tapaustutkimuksella tulee kuitenkin olla yhteyksiä myös teoreettiseen ajatteluun.

OP Ryhmän tietotilinpäätösraportoinnista voidaan tuottaa mielenkiintoinen tarina.
Mistä idea tietotilinpäätöksen laadintaan on lähtenyt liikkeelle? Miten tietotilinpäätös-
raportointia on lähdetty rakentamaan käytännössä? Millä perustein sen sisällölliset tee-
mat on valittu? Mitä OP Ryhmä tavoittelee tietotilinpäätöksen julkaisulla? Kuka on in-
nostunut tietotilinpäätöksen laadinnan ideasta niin, että on puskenut sen läpi osaksi OP
Ryhmän vuosiraportointia? Miten tietotilinpäätösraportointi kehittyi ajan saatossa?
Minkälainen rooli tietotilinpäätöksellä on OP Ryhmän raportointikokonaisuudessa? Huo-
mionarvoista on, että tutkittavasta aiheesta voi olla useita tutkimisen ja kertomisen ar-
voisia tarinoita, joiden välillä tutkija joutuu valitsemaan ja tekemään rajauksensa.

Toisaalta tämän tutkimuksen kohdalla voidaan puhua myös illustroivasta tapaustutki-
muksesta (*illustrative case study*). Illustroiva tapaustutkimus kuvaa tietyssä kontekstissa
tai arkipäivän tilanteessa saavutettuja asioita ja tarjoaa tietoa vallitsevien käytäntöjen
luonteesta ja muodosta (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 12). Tietotilinpäätösraportointi
voidaan mieltää illustroivana tapauksena, sillä kyseessä on OP Ryhmän implementoima
hyvä ja innovatiivinen käytäntö liittyen tiedon vastuullisen hyödyntämisen vapaaehtoi-
seen sidosryhmäraportointiin.

Lisäksi tässä tutkimuksessa on tunnistettavissa välineellisen tapaustutkimuksen (*instru-
mental case study*) piirteitä erityisesti tutkimuksen tavoitteiden ja lähestymistavan näkö-
kulmista. Tapaustutkimusta kutsutaan välineelliseksi, kun sen avulla pyritään ymmärtä-
mään myös jotain muuta kuin vain tutkittavaa tapausta (Eriksson & Koistinen, 2014, s.

16). Tapaus on tällöin kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisten kehittelyjen valossa. OP Ryhmän tietotilinpäätösraportoinnin tutkimisella avataan organisaatioiden raportointitarpeiden muutostrendiä yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka pätee myös muissa samankaltaisissa konteksteissa, esimerkiksi muissa finanssiorganisaatioissa tai muilla tietointensiivisillä toimialoilla.

5.3 Aineistonhankinta ja -analyysi

Tässä tutkimuksessa painottuu fakthanäkökulma, jossa tutkija pyrkii selvittämään tosiasiat ja erilaiset asiantilat (Jokinen, 2021). Masonin (1996) mukaan fakthanäkökulmaan pohjautuvan tutkimuksen tarkoituksena on ilmiöiden kuvaaminen ja selittäminen. Tutkimuksen argumentaatio perustuu evidenssiin. Jokinen (2021) havainnollistaa, että tutkimuksessa kerättävä aineisto toimii tutkijalle ikään kuin porttina todellisuuteen. Näin ollen aineiston on oltava riittävän kattava sekä oikeaoppisesti kerätty. Tutkijan omat subjektiiviset tulkinnat tai muut tekijät eivät saa vinouttaa aineistoa tai sen pohjalta tehtäviä johtopäätöksiä. Fakthanäkökulmassa haastateltava käsitetään informantiksi, jolla on hallussaan tietoa tutkittavasta aiheesta (Alastalo & Åkerman, 2010). Tutkijan tavoitteena on mahdollisimman vähäisellä johdattelulla saada haastateltava kertomaan asioista rehellisesti. Tällä tavoin pyritään pääsemään niin lähelle tutkittavan aiheen todellisuutta kuin mahdollista.

Tämän tutkimuksen aineistonhankinnassa on hyödynnetty aineistotriangulaatiota. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan useiden eri aineistojen tai eri tiedon kohteiden käyttämistä samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 2008). Yinin (2014) mukaan tapaus-tutkimuksessa onkin suositeltavaa hyödyntää useita aineistoja. Tutkimusaineisto koostuu kahdesta osasta: tämän tutkimuksen tarkoitukseen tehdyistä teemahaastatteluista sekä valmiista kohdeorganisaation julkaisemista raporteista eli tietotilinpäätöksistä ja vuosikatsauksista. Teemahaastatteluja tehtiin sekä OP Ryhmän että Functos Oy:n asiantuntijoille, joten selkeästi eri aineistojen (haastattelujen ja sidosryhmäraporttien) lisäksi tutkimukseen on haettu myös eri tiedon kohteita (OP Ryhmän sisäisiä ja ulkoisia

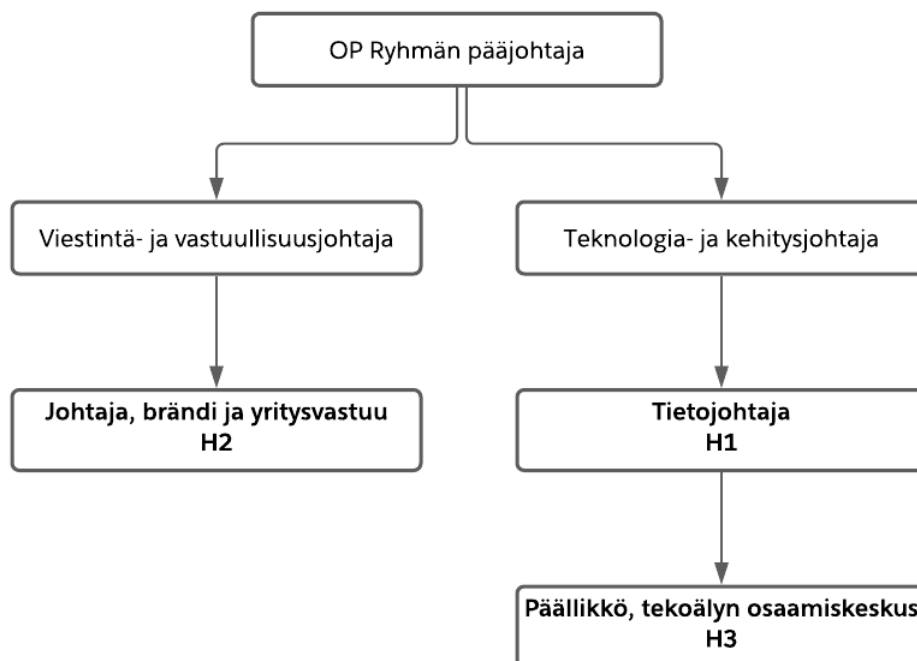
sidosryhmiä). Tavoitteena on ollut aineiston sisällöllisen kattavuuden kasvattaminen tutkimuksen faktaanäkökulman tukemiseksi.

5.3.1 Teemahaastattelut primääriaineistona

Tutkimuksen primääriaineistona toimivat OP Ryhmän ja Functos Oy:n asiantuntijoille tehdyt yksilöhaastattelut. Primääriaineistolla tarkoitetaan tiettyä tutkimustarkoitusta varten kerättyä välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennakkoon ja esitetään melko lailla samassa muodossa kaikille haastateltaville vastaustavan ollessa kuitenkin vapaa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021). Teemahaastattelussa kysymysrunko toimii haastattelijan muistilistana, joka mukautuu eri haastattelutilanteisiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 108–109). Näin ollen teemoja ei välttämättä käsitellä vakioidussa järjestyksessä ja niiden käsittelyn laajuus voi vaihdella eri haastattelujen välillä. Teemahaastattelu sallii myös tarkentavien kysymysten esittämisen haastatteluiden aikana. Erityisesti tässä tutkimuksessa haastatteluteemojen painotusten valinta ja tarkentavien kysymysten esittäminen kunkin haastateltavan roolin, tietämyksen ja lähestymiskulman mukaan ovat mahdollistaneet aineiston syvyyden lisäämisen.

Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan puhua myös asiantuntijahaastatteluista, sillä haastatteluilla on pyritty totuudenmukaiseen kuvaukseen siitä, miten kohdeorganisaatio on toiminut tutkittavan asian käsittelyssä (Alastalo, Åkerman & Vaittinen, 2017). Haastateltavat ovat olleet asiantuntijan roolissa mukana tai seuranneet läheltä tietotilinpäätösraportoinnin valmistelua ja päätöksentekoa. Haastateltavien valinta tehtiin harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti painottaen heidän rooliensa ja vastualueidensa relevanttiutta tutkittavan aiheen ja tutkimustavoitteiden näkökulmasta. Kuviossa 8 havainnollistetaan haastateltavien asemaa OP Ryhmässä. Haastateltavat H1 ja H2 raportoivat organisaation ylimmälle johdolle, ja haastateltava H3 on seuraavalla johtoportaalilla

haastateltavan H1 alaisuudessa. Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto kaikista haastatteluvastauksista ja tehdyistä haastatteluista.



Kuvio 8. Haastateltavien asemat OP Ryhmässä.

Taulukko 1. Tiedot haastateltavista ja haastatteluista.

Haastateltava	Organisaatio	Tehtävänimike	Päivämäärä	Kesto
H1	OP Ryhmä	Tietojohdaja	26.10.2020	1 t 17 min
H2	OP Ryhmä	Johtaja, brändi ja yritysvastuu	27.10.2020	41 min
H3	OP Ryhmä	Päällikkö, tekoälyn osaamiskeskus	28.10.2020	46 min
H4	Functos Oy	Perustaja ja osakas	28.10.2020	1 t 38 min

Alustavat haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua haastattelun teemoihin ja tarpeen vaatiessa ottaa

selvää asioista ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin tai Zoomin välityksellä. Kunkin haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin aineiston käyttötarkoitus ja pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiselle. Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi kokonaisuudessaan 4 tuntia ja 22 minuuttia. Haastattelu-runko esitellään liitteessä 1.

5.3.2 Tietotilinpäätösraportit sekundaariaineistona

Tutkijan tulee pyrkiä ekonomisiin valintoihin tutkimusaineiston hankinnassa, jolloin kaikkea aineistoa ei ole tarkoituksenmukaista kerätä itse alusta lähtien (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, s. 186). Muiden keräämiä tai valmiita aineistoja kutsutaan sekundaariaineistoksi. Tässä tutkimuksessa sekundaariaineistona käytetään OP Ryhmän julkaisemia tietotilinpäätösraportteja ja vuosikatsauksia. Tietotilinpäätösraporttien tarkastelulla selvitetään, miten haastatteluissa esille nousevat teemat näkyvät käytännön toteutuksessa. Tutkimuksen tekohetkellä saatavilla ovat vuosien 2018, 2019 ja 2020 tietotilinpäätösraportit. Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tietotilinpäätöksen raportointi-ilmiöstä ja sen ajallisesta kehityksestä aineiston tarkastelujakso on haluttu pitää riittävän pitkänä. Tämän vuoksi on ollut perusteltua sisällyttää kaikki julkaistut raportit tutkimusaineistoon. Tietotilinpäätösraporttien pituus on yhteensä 116 sivua. Lisäksi vastuullista tiedon hyödyntämistä käsitellään lyhyesti OP Ryhmän vuosikatsauksissa, joten myös vuosien 2018, 2019 ja 2020 vuosikatsaukset on otettu tarkasteluun kyseisen teeman osalta.

5.3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen haastatteluaineiston ensimmäinen analyysivaihe on litterointi (Kallio, 2021). Litteroinnilla tarkoitetaan puheen ja toiminnan purkamista kirjoitettuun muotoon. Nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittaminen antaa tutkijalle mahdollisuuden tutustua aineistoonsa syvällisesti luoden edellytykset havaintojen ja tulkintojen syntymiselle.

Hirsjärvi ja muut (2014) puhuvat aineiston ymmärtämisestä, jonka avulla tekstistä pyritään tekemään päätelmiä.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on haastattelujen asiasisältö eli se, mitä sanottavaa haastateltavalla asiasta on. Kallion (2021) mukaan puheen sisältämät tauot, takelut ja esimerkiksi täytesanat eivät ole keskeisiä tässä analyysimenetelmässä, joten ne on pääosin karsittu pois litteroidusta tutkimusaineistosta. Ruusuvuori (2010) kuitenkin huomauttaa, että puhe tuotetaan aina tietyssä vuorovaikutustilanteessa ja on tärkeää ymmärtää vastauksen lähikonteksti. Myös Kallio (2021) toteaa, että toisinaan puheen takelut, tauot, naurahdukset ja huokaukset ovat merkityksellisiä kontekstin rakentamisen ja aineiston tulkinnan kannalta. Tästä syystä aineiston alkuperäiseen litterointiin sisällytettiin myös haastateltavien puheessa ilmenneet tauot, sanojen toistot ja muut puhemuotoiset ilmaukset. Seuraavassa vaiheessa tutkija luki litteroinnit läpi ja arvioi erikseen kunkin puheen yksityiskohdan merkityksellisyyttä tutkittavan aiheen kannalta. Näin pystyttiin valitsemaan tarkoituksenmukaisesti, mitkä puheen yksityiskohdat oli syytä jättää litteroituun aineistoon. Puhtaaksikirjoitetun haastatteluaineiston pituus on yhteensä 80 sivua.

Tutkimusaineiston analyysin seuraavassa vaiheessa on käytetty teemoittelua. Teemoittelun tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiakokonaisuudet eli teemat (Eskola & Suoranta, 2008, s. 174–180). Juhila (2021c) muistuttaa, että haastatteluaineiston analyysissä haastattelun teemojen ei tule toimia aineiston teemoittelun perustana. Tällöin vaarana on, että tutkijan tekemät ennakkojäsennykset ohjaavat analyysiä eikä haastateltavien äänille tule välttämättä annettua tarpeeksi tilaa. Teemojen tulee syntyä analyysin tuloksena aineistossa toistuvien asioiden pohjalta. Tässä tutkimuksessa teemoittelua on käytetty sekä haastattelu- että tietotilinpäätösaineiston analyysissä. Teemoittelun käytännön toteutus on tehty aineiston koodauksella. Koodauksessa aineiston osia erotellaan ja yhdistellään jonkin ominaisuuden mukaan (Juhila, 2021a).

Tutkimusaineistossa painottuvat seuraavat teemat:

1. strategian ja kilpailuedun näkökulma
2. lainsäädännön ja vaatimustenmukaisuuden näkökulma
3. taloudellinen näkökulma
4. vastuullisuuden näkökulma
5. sidosryhmien näkökulma
6. henkilöstön, osaamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulma
7. tietotilinpäätöksen hyöty organisaatiolle itselleen
8. tietotilinpäätöksen hyöty organisaation ulkoisille sidosryhmille.

Aineiston analyysi on tehty kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa litteroidusta haastatteluaineistosta on etsitty vastauksia tutkielman johdannossa esitettyihin tutkimusongelmiin. Analyysin toisessa vaiheessa tutkimustuloksia on vahvistettu ja rikastettu tuomalla mukaan käytännön esimerkkejä ja konkretiaa OP Ryhmän tietotilinpäätös- ja vuosikatsausaineistosta. Tutkielman kuudennessa luvussa tulokset esitetään tarinallisessa muodossa ja niitä peilataan aiempiin tutkimuksiin sekä tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulosten pohjalta tehtävät johtopäätökset ja mallit esitetään seitsemännessä luvussa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tyypillisesti reliabiliteetin ja validiteetin kautta (Hirsjärvi ja muut, 2014, s. 231; Koskinen ja muut, 2005, s. 258). Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen ajatellaan olevan reliaabeli, kun tutkittaessa samaa asiaa eri tutkimuskerroilla saadaan samanlaisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän tarkoituksenmukaisuutta eli kompetenssia mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata.

Nämä perinteiset tavat arvioida tutkimuksen luotettavuutta eivät sellaisinaan sovellu kovin hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä ne ovat laadittu määrällisen tutkimuksen lähtökohdista käsin (Eskola & Suoranta, 2008; Koskinen ja muut, 2005, s. 255). Esimerkiksi tarkasteltaessa tämän tutkimuksen reliabiliteettia huomionarvoista on, että tietotilinpäätökselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta käytäntöä tai muotoa sen ollessa vielä todella tuore raportointi-ilmiö. Tietotilinpäätösraportointi kehittyy nopealla sykillä ja mukautuu siten ketterästi eri organisaatioiden tarpeisiin. Näin ollen on odotettavaa ja todennäköistä, että vastaavan tutkimuksen tulokset tulevaisuudessa poikkeavat tämän tutkimuksen tuloksista. Toisaalta juuri tämä luo tarvetta jatkotutkimuksille ja antaa niille arvoa sekä tieteellisestä että käytännön näkökulmasta. Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 185–186) huomauttavatkin, että muuttuvien asioiden ja ominaisuuksien kohdalla ei ole tarkoituksenmukaista ripustautua tiukasti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan holistisesti koko tutkimusprosessin osalta, ja myös tutkija itse on yksi tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä (Eskola & Suoranta, 2008). Laadullisen tutkimusaineiston tieteellisyyden kriteereinä toimivat aineiston laatu ja käsitteellistämisen kattavuus. Hirsjärven ja muiden (2014) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetti mielletään kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutena. Tutkijan on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että jokainen yksilö tekee tulkintoja omista kokemuksistaan ja lähtökohdistaan käsin (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 185–186). Näin ollen on epätodennäköistä, että kaksi tutkijaa tekisivät täysin saman tulkinnan kolmannen henkilön sanomasta.

Tälle tutkimukselle on tietoisien valinnan lopputuloksena luotu laaja teoreettinen viitekehys tukemaan aiheen kokonaisvaltaista hahmottamista sekä aineiston jäsentämistä ja käsitteellistämistä. Aineiston tulkintavirheiden vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen on minimoitu käymällä tutkijan analyysin perusteella syntyneet tulokset läpi haastateltavien kanssa. Molemmista tutkimuksen kohdeorganisaatioista valtuutettiin yksi henkilö varmistamaan, että tutkija on ymmärtänyt ja sanallistanut haastateltavien sanoman mahdollisimman totuudenmukaisesti eikä mitään oleellista ole jäänyt

tutkimustulosraportoinnin ulkopuolelle. Tutkimustulosten analyysissä on käytetty harkinnanvaraisesti sitaatteja tutkimusaineistosta, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkijan tekemiä tulkintoja ja päätelmiä evidenssin perusteella. Lisäksi suorat lainaukset on kytketty teoriaan tutkimusaineiston käsitteellistämisen vahvistamiseksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden anonymisointia ei ole katsottu tarkoituksenmukaiseksi, sillä aineistona käytetään OP Ryhmän tietotilinpäätösraportteja, joista lukija pystyisi helposti päättämään tutkimuksen pääasiallisen kohdeorganisaation. Haastateltavien kanssa on päädytty yhteistuumiin mainitsemaan heidän tehtävänimikkeensä kootusti aineistonhankintaa käsittelevässä alaluvussa. Tehtävänimikkeiden julkistaminen rakentaa tutkimuksen kontekstia ja lisää sen luotettavuutta lukijan pystyessä arvioimaan haastateltavien roolien relevanttiutta tutkittavan aiheen näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksen objektiivisuuden kannalta on tärkeä luoda olosuhteet, joissa haastateltavat kokevat pystyvänsä vastaamaan mahdollisimman rehellisesti haastattelijan kysymyksiin. Tästä syystä haastateltavien tunnisteita ei ole merkitty tulososiossa käytettävien suorien lainausten yhteyteen.

Tutkijan tarkka selostus eri tutkimusvaiheiden kulusta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2014). Tämän tutkielman menetelmäosiossa perustellaan huolellisesti tutkimusasetelmaan liittyviä valintoja sekä kuvataan yksityiskohtaisesti aineistonkeruussa ja analyysissä käytettyjä työskentelytapoja. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkija ei ole sidoksissa kumpaankaan kohdeorganisaatioon eikä tulosten raportoinnissa näin ollen synny puolueellisuutta tai intressiristiriitoja.

6 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Luku on jäsennetty kolmeen alalukuun, joissa esitetään aineistopohjaiset vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin peilaten niitä samalla tutkielman teoreettiseen viitekehykseen:

1. Mitkä ovat tietotilinpäätöksen laadinnan motivaatiotekijät?
2. Minkälaista arvoa datasta tuotetaan ja miten arvo syntyy?
3. Minkälaista arvoa tietotilinpäätös tuo organisaatiolle itselleen ja miten se syntyy?
4. Minkälaista arvoa tietotilinpäätös tuo organisaation ulkoisille sidosryhmille ja miten se syntyy?

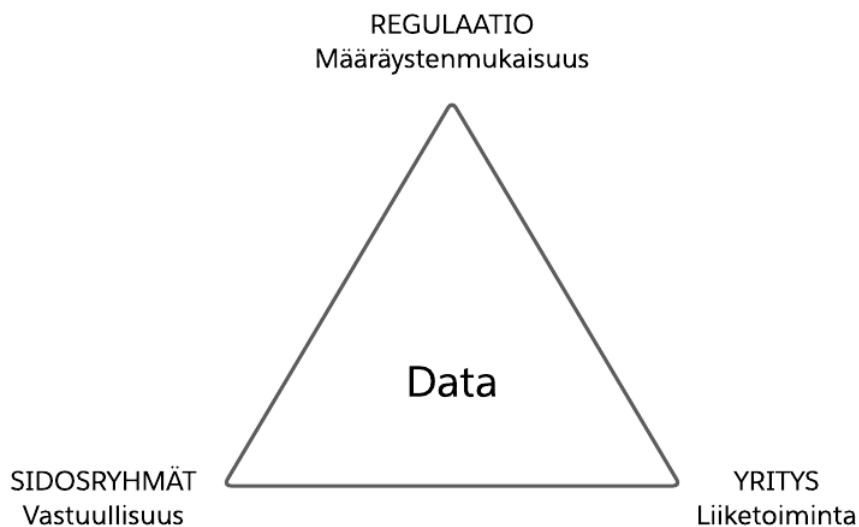
Ensimmäiselle ja toiselle tutkimuskysymykselle on kullekin dedikoitu omat alalukunsa. Kolmatta ja neljättä tutkimuskysymystä käsitellään yhdessä tämän pääluvun kolmannessa alaluvussa. Tähän ratkaisuun on päädytty, sillä tietotilinpäätösraportoinnin hyödyt heijastuvat usein sekä raportoivalle organisaatiolle että sen ulkoisille sidosryhmille tarkasteluperspektiiviä vaihtaessa tai laajentaessa. Tällä tutkimustulosten esittämistavalla halutaan myös ilmentää tietotilinpäätösraportointi-ilmiön kokonaisvaltaisuutta ja vastuuruoruisuutta raportoivan organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä.

6.1 Tietotilinpäätöksen laadinnan motivaatiotekijät

Yhteiskunnan ja liiketoimintakentän muutos, strategiatyö ja brändin rakentaminen, sidosryhmien vaatimukset ja odotukset sekä talous- ja vastuullisuusraportoinnin täydentäminen. Muun muassa nämä seikat ovat toimineet keskeisimpinä motivaatiotekijöinä OP Ryhmän päätökseen alkaa laatia integroitua tietotilinpäätöstä osana ryhmän vuosiraportointikokonaisuutta:

Ehkä edistysellisyys on se sana, jota tässä haetaan. Halutaan kommunikoida markkinoille, sidosryhmille, asiakkaille ja sisäisesti, että me ollaan edelläkävijä tiedon hyötykäytössä.

Tutkimuksen tulososion alussa on syytä erottaa tietotilinpäätöksen ja integroidun tietotilinpäätöksen käsitteet toisistaan. Tietotilinpäätöksiä on laadittu erityisesti julkisella sektorilla osoitusvelvollisuuden eli tiedon hallinnan ja määräystenmukaisuuden toteutumisen näkökulmista. Näihin tietotilinpäätöksiin viitataan tutkimusaineistossa ensimmäisen sukupolven tietotilinpäätöksinä. Integroidussa tietotilinpäätöksessä, josta käytetään myös termiä toisen sukupolven tietotilinpäätös, muodostetaan synerginen kokonaisuus tuomalla arvonluonti regulaation kylkeen. Tarkoituksena on ymmärtää, kehittää, johtaa ja kommunikoida tiedon hyödyntämistä myös liiketoiminnallisista, esimerkiksi kannattavuuden ja omistajuuden, lähtökohdista. Halutaan tuoda julki, miten yritystoiminta käyttää tietopääomaa, mitä sillä tuotetaan ja minkälaisia hyviä ulkoisvaikutuksia sen avulla saadaan maailmaan. Myös vastuullisuus on kiinteä osa tätä arvonluontia. Tämä tutkimus koskee nimenomaan integroitua tietotilinpäätöstä, johon viitataan jatkossa yksinkertaisuuden vuoksi termillä tietotilinpäätös. Kuvio 9 vetää yhteen integroidun tietotilinpäätöksen kulmakivinä toimivat näkökulmat, joiden strateginen johtaminen auttaa yritystä onnistumaan tiedon hyödyntämisessä.



Kuvio 9. Integroidun tietotilinpäätöksen kulmakivet.

6.1.1 Yhteiskunnan ja liiketoimintakentän muutos

OP Ryhmän (2018b, s. 22) vuoden 2018 vuosikatsauksessa todetaan globalisaation muokkaavan voimakkaasti finanssialan toimintaympäristöä myös kotimaassa. Esimerkiksi ulkomaisten toimijoiden digitaaliset palvelut ovat helpommin myös suomalaisten asiakkaiden saatavilla. Digitaalisessa ympäristössä asiakas pystyy sujuvammin vertailemaan palveluja yhä laajemmasta valikoimasta ja kilpailuttamaan palveluntarjoajia, minkä myötä asiakkaan kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa madaltuu entisestään. Tällaisessa kilpailukentässä finanssialan toimijoiden on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen monipuolisempia, sujuvampia ja hinnoittelultaan kilpailukykyisempiä palveluita. Myös Gomber ja muut (2017, s. 538) toteavat, että asiakkaat odottavat nykyään älykkäitä ja edullisia palveluja, joita voi käyttää vaivattomasti missä ja milloin vain. Näin ollen Schuchmann ja Seufert (2015, s. 31) korostavat finanssialan toimijoiden kykyä innovoida ja erilaistaa palveluitaan menestyäkseen alati vaativammassa kilpailuympäristössä. Sama sanoma toistuu tutkimuksen haastatteluaineistossa tietotilinpäättöksen laadinnan taustalla olevia motiiveja pohdittaessa:

Me pyritään tän tiedon ja sen hyödyntämisen kautta luomaan OP:lle kilpailuetua; pyritään luomaan parempaa asiakaskokemusta ja sitä stickinessiä, että asiakas kokee, että se saa jotain OP:lta, mitä se ei saisi jostain muualta.

Tietotilinpäättöksellä otetaan kantaa myös yhteiskunnallisen digitalisaation vaikutuksiin organisaatioiden ydintoimintaan ja ansaintamalleihin, jotka ovat yhä riippuvaisempia yritysten kyvystä luoda datasta lisäarvoa. Mattinen (2020) sekä Ilmarinen ja Koskela (2015) muistuttavat, että digitalisaatio on laaja ilmiö, joka lähtee asiakaskäyttäytymisen syvemmästä muutoksesta ja heijastuu täten väistämättä markkinadynamiikkaan ja yritysten kilpailuympäristöön. Kyse ei ole pelkästään olemassa olevien liiketoimintamallien digitoinnista. Samalla linjalla ovat Afonasova ja muut (2018, s. 294) todetessaan, että digitalisaatio mullistaa perustavanlaatuisesti yritysten tuotteiden luonnetta ja arvonluontiprosesseja. Myös tutkimusaineistossa puhutaan kokonaan uudenlaisten toimintamallien kehittämisestä osana asiakasarvon luontia:

On tosi tärkeää, että pystyttäisiin kertomaan enemmän ja enemmän siitä, miten paljon yrityksen arvonluonnista tulee datan kautta, miten sitä dataa hyödynnetään, miten siitä on pystytty luomaan uudenlaisia liiketoimintamalleja. Miten on

luotu aitoa digitalisaatiota eli prosesseja on kehitetty niin, että niitä ei ole vain käännetty digitaalisiksi, vaan niistä on pystytty aidosti löytämään uudenlaisia tapoja toimia. Miten sitä toimintaa pystyy tehostamaan, luomaan lisäarvoa ja erityisesti, miten ollaan pystytty lopulta luomaan sitä asiakasarvoa, ja mitataan sitä asiakasarvon luontia.

Aineeton pääoma, erityisesti tieto ja tietojohdaminen, on avain organisaation hyvälle suorituskyvylle ja strategisen kilpailuedun saavuttamiselle (Sharma & Darni, 2020, s. 132; Torres ja muut, 2018, s. 453–454; Bontis & Fitz-enz, 2002, s. 227). Tarkasteltaessa kilpailuedun talousnäkökulmaa Torres ja muut (2018) puhuvat muun muassa organisaation markkinaosuuden ja liikevaihdon kasvattamisesta. OP Ryhmässä onkin tunnistettu, että kilpailuetu ja kasvu ovat vahvasti sidoksissa tietopääoman hyödyntämiseen:

Jos puhutaan, mistä pystytään luomaan merkittävää, eksponentiaalista kasvua ja uutta kilpailuetua ja oikeasti disruptoimaan, se tulee enemmänkin tän tietopääoman ja datan kautta.

6.1.2 Strategia ja brändi

Teknologian vauhdittamaa finanssialan murrosta käsitellään lyhyesti OP Ryhmän (2018b, s. 22) vuoden 2018 vuosikatsauksessa. Kyseisessä vuosikatsauksessa ei vielä ole erillistä mainintaa tietotilinpäätöksestä, vaikka OP Ryhmä julkaisi ensimmäisen tietotilinpäätösraporttinsa samana vuonna. Sen sijaan vuosikatsauksessa kerrotaan asiakkaiden kasvavista odotuksista palveluntarjoajia kohtaan ja datan merkityksestä asiakaslähtoisempien palveluiden kehittämisessä. Tiedon hyödyntäminen on tunnistettu monen yrityksen keskeiseksi menestystekijäksi ja kilpailuedun saavuttamisen komponentiksi sen mahdollistaessa muun muassa paremmin perustellut liiketoimintapäätökset (Torres ja muut, 2018, s. 453–454). OP Ryhmän tietotilinpäätös kuvaa tiedon strategista johtamista sen vaikuttaessa vahvasti ja moniulotteisesti liiketoiminnan ytimeen (OP Ryhmä, 2018a, s. 5). Evans ja Price (2016) korostavatkin tietostrategian saumatonta liittämistä organisaation yleiseen liiketoimintastrategiaan. OP Ryhmän tietostrategian tarkoitus on kehittää liiketoimintaa, asiakaskokemusta ja riskienhallintaa tiedon avulla:

Tuo tietotilinpäätöksen prosessi pitää sisällä sen, että meillä joka ikinen määrittely, keskustelu ja työpaja sisältää sen, että tää data integroidaan sen raportoivan

organisaation strategian sisään ja kylkeen eli osaksi strategiaa ja strategian mahdollistajaksi. Sen jälkeen se polkuriippuvaisuus seuraa sen koko prosessin läpi. Eli kaikki valinnat, mitä tietotilinpäätökseen tehdään, on strategialähtöisiä, ja se on se yrityksen päästrategia käytännössä. OP:lla se on ollut omistaja-arvon tuottaminen datan avulla, koska heillä omistaja-arvo on ollut se keskeinen strateginen tavoite. Se on ollut myös tietotilinpäätöksessä se avainviesti, joka on myös mennyt läpi.

Tää on meille tärkeä strategisen johtamisen työväline. Tästä me nähdään paljolti sitä, millä lailla me hyödynnetään tietopääomaa, ja toisaalta pystytään ymmärtämään jonkin verran niitä riskejä, jotka liittyy tähän hyödyntämiseen – oli se sitten riskejä enemmän operatiivisesta maailmasta tai sitten tällaista compliance-tyyppistä riskiä.

Totta kai tää on strategisen johtamisen väline, tää on läpinäkyvyyden väline, asiakkaan suuntaan sen turvallisuuden tunteen, compliance-näkökulman kannalta ehdottomasti tärkeä, että saadaan nämä kaikki näkökulmat siihen.

OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin kumppaneiden silmissä (OP Ryhmä, 2020b, s. 13). Vuosittain tarkennettavat strategiset painopisteet auttavat OP Ryhmää visionsa saavuttamisessa. OP Ryhmän strategiaa muodostetaan ja uudistetaan jatkuvasti toimintaympäristön ja toimintamallien systemaattisen arvioinnin perusteella. OP Ryhmän strategiaprosessin tuloksena määritellyt strategiset painopisteet vuodelle 2021 ovat:

1. paras asiakaskokemus
2. enemmän hyötyä omistaja-asiakkaalle
3. erinomainen työntekijäkokemus
4. tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa
5. laadukkaampi ja tehokkaampi toiminta.

Tutkielman tulososion tietovaroja käsittelevässä alaluvussa (6.2.2) peilataan tarkemmin näiden strategisten tavoitteiden käytännön toteutusta tiedon avulla.

Tutkimusaineistosta ilmenee, että tietotilin päätöksellä halutaan korostaa OP Ryhmän mainetta ja edelläkävijyyttä vastuullisessa tiedon hyödyntämisessä. Brändin luominen tämän aihealueen ympärille on tärkeää niin potentiaalisten yhteistyökumppaneiden ja työnhakijoiden kuin asiakkaiden ja päättäjien näkökulmista:

Ne keskeisimmät motivaatiot on olleet kuvantaa sitä OP Ryhmän brändiä, julkista mielikuvaa tällaisena tiedon hyödyntämisen etulinjan toimijana Suomessa. Eli kyllä se lähti tästä b2b-näkökulman ja -mielikuvan luomisesta.

Asiakkaiden suuntaan ymmärrys ja toivottavasti maine luotettavana toimijana kasvaa ja yhtä lailla sama esimerkiksi päättäjien suuntaan. Ja sitten uskon ja toivon, että tällä on myös merkitystä tulevaisuuden rekrytoinneissa koko OP:n maineen kannalta, että me ollaan hyvä kumppani ja ollaan myös kiinnostava työnantaja.

Kun ymmärrys on se, että asiakasdata on meidän tärkeintä omaisuutta, niin meillä on toki sääntelyä hirveästi, mutta se on meille tärkeä myös maineen hallinnan kannalta, että me vastuullisesti käsitellään tätä asiakasdataa ja luottamusperiaamaa, mikä sen myötä tulee.

6.1.3 Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset

Lainsäädännön ja erilaisten raportointistandardien lisäksi sidosryhmien vaatimukset ja odotukset vaikuttavat organisaatioiden raportointi- ja viestintäkäytäntöihin (Aitken ja muut, 2020; Gunningham ja muut, 2004). Muodolliset vaatimukset täyttävä raportointi ei välttämättä yksinään ole riittävä kaikkien sidosryhmien silmissä. Saavuttaakseen aidon sosiaalisen valtuutuksen toiminnalleen organisaation on vastattava myös sidosryhmiltä tulevaan ylimääräiseen paineeseen. Esimerkkinä tästä mainitaan ihmisten tietoisuuden kasvaminen datan kautta tapahtuvasta vaikuttamisesta ja sen seurauksena lisääntyvä läpinäkyvyysvaatimus tällä osa-alueella:

Kun katsoo tätä meidän työkirjaa, niin tässä on tää niin sanottu olennaiset data-teemat -tyyppinen keskustelu ja siellä on yhtenä kysymyksenä ja keskusteltavana aiheena sidosryhmien esiin nostamat aiheet. Eli pyritään perkaamaan organisaatiosta sitä ymmärrystä, mitä aiheita sidosryhmät nostaa esimerkiksi asiakaspalautteessa tai tutkimuksissa esiin dataan liittyen. Ja siihen pyritään tietysti vastaamaan tän raportoinnin avulla. Ideaalitulanteessa tehdään sellaista kuuntelua ja dialogia niistä olennaisista teemoista ja huolenaiheista tähän sisältöön liittyen.

Pyritään vastaamaan niihin mahdollisimman hyvin tässä tietotilinpääätösprosessissa ja raportissa itsessään.

On se tietty vastavoima tälle, mikä on lähtenyt just esimerkiksi Facebookista ja Googlesta liikkeelle. Se on tavallaan täysin musta boksi, miten meidän henkilötietoja ja profiilihistorioita käytetään mainostamiseen ja muuhun meihin vaikuttamiseen läpinäkymättömästi. Mitä tietoisemmiksi ihmiset tulee tästä heihin datan avulla tapahtuvasta vaikuttamisesta, sitä enemmän he haluaa läpinäkyvyyttä sille rintamalle. Tää tulee olemaan vahva teema kyllä tulevaisuudessa, just nimenomaan tää vastuullinen tiedon ja tekoälyn hyödyntäminen.

OP Ryhmän tietotilinpääätöksen erityispiirteenä on sen vahva asiakassuuntautuneisuus. Tietotilinpääätösprosessi luo otollisen alustan pohtia ja kommunikoida tietopääoman arvonluontia asiakasodotusten täyttämisen näkökulmasta. Lisäksi haastatteluaineistosta ilmenee lainsäädännön ja tiedonhallinnan aspektien kytkeytyminen asiakasnäkökulmaan. Esimerkiksi tietoturvan maksimoiva tiedon hallintamalli saattaa näyttäytyä asiakkaalle heikkona tiedonsiirtona organisaation sisällä. Kuitenkin Truby ja muut (2020, s. 116) toteavat keskitetyn tietovarastoinnin lisäävän organisaatioon kohdistuvaa tietoturvariskiä, joten OP Ryhmässä katsotaan tärkeäksi avata näitä toimintaperiaatteita:

No kyllä siinä on varmaan just yhteiskunnallinen kehitys elikkä just se, että mitkä on niitä asioita, mistä meidän pitääkin raportoida, mistä sidosryhmäpainetta on, tai sitten toisaalta, mitkä ovat lainsäädännön näkökulmasta ne vaateet meille. Meille on aika tärkeää, että me avataan niitä myös, että me kysytään ihan hirveästi asiakkailta tietoa ja sitten se tieto ei välttämättä aina liiku.

Meidän ”know your customer” -tyyppinen lainsäädäntö on myös lisääntynyt. Elikkä meidän pitää enemmän ja enemmän olla selvillä asiakkaiden tilanteesta. Sen takia on sitten varmaan nähty tarpeelliseksi, että me myös kerrotaan siitä, mihin tätä dataa käytetään ja miten sen on tarkoitus palvella asiakkaita itseään myöskin.

[Tietotilinpääätösprosessin avulla] pystytään toki arvioimaan myös sitä, hyödynnetäänkö me tätä [tietopääomaa] riittävässä määrin. Hyödynnetäänkö me siinä määrin, mitkä asiakkaan odotukset on, koska aina, kun me tehdään tää, me yritetään saada siihen asiakkaan näkökulmaa mahdollisimman paljon. Sillä lailla tää meidän tietotilinpääätös poikkeaa muista, joita olen tähän mennessä nähnyt. Meillä tähän pyritään saamaan mahdollisimman paljon sitä asiakkaan ja arvonluonnin näkökulmaa.

6.1.4 Talous- ja vastuullisuusraportoinnin täydentäminen

Lim ja muut (2020, s. 1) nostavat esiin laskentatoimen tutkimuksen ja käytäntöjen paradoksin aineettoman pääoman taloudellisen arvostamisen suhteen. Taseeseen sisällytetään tyypillisesti organisaation ulkoisesti hankkima aineeton pääoma, kuten liikearvo, sekä sellaiset aineettomat pääomaerät, jotka ovat helposti määriteltävissä ja tunnistettavissa esimerkiksi sopimusperusteisesti. Kuitenkin yli 80 % aineettomasta pääomasta syntyy organisaation sisällä, ja näitä panostuksia aineettoman pääoman kasvattamiseen käsitellään pääasiassa tuloslaskelmassa kuluina (Peters & Taylor, 2017, s. 256; Lev, 2000, s. 91). Tästä voi päätellä, että talousluvut eivät välttämättä yksinään anna oikeaa ja riittävää kuvaa organisaation suorituskykypotentialista. Lisäksi aiemman tutkimustiedon mukaan aineettomaan pääomaan liittyvä vapaaehtoinen raportointi tuo organisaatiolle taloudellista hyötyä muun muassa paremman likviditeetin ja osakkeen markkina-arvostuksen muodossa (Bloomfield & Wilks, 2000, s. 35; Labidi & Gajewski, 2019, s. 436).

Tutkimusaineistossa painottuu kautta linjan, että data on yksi organisaation merkittävimmistä varallisuuseristä erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla, jollainen finanssialakin on. OP Ryhmä ei ole pörssinoteerattu yritys, mutta tarkasteltaessa tietotilinpäätöksen laadinnan motiiveja laajemmasta perspektiivistä myös sijoittajat ja yritysanalyytikot ovat sidosryhmiä, joilla voi olla odotuksia tiedon raportointiin liittyen. Tiedon ollessa organisaation merkittävimpiä omaisuuseriä yrityksen arvoa ei pystytä määrittämään oikein perustein tietämättä, miten tätä pääomaa hyödynnetään:

Tietotilinpäätöksen keskeinen tarkoitus on tehdä todelliseksi sitä Gartnerin 5–6 vuotta sitten lanseeraamaa ajatusta, että tietoa pitäisi käsitellä ihan samalla tavalla asettina kuin muitakin yrityksen tuotantohyödykkeitä ja kuvata sitä tilinpäätöksen osana.

Voisi sanoa, että jos tietopääoma on samanlainen taseen osa kuin muukin taloudellinen pääoma, eli mietitään sitä raakapääomana, niin yrityksiä laajalti voidaan arvottaa ja arvostella sen mukaan, miten ne käyttäät hyödyksi tietopääomaa. Tällä hetkellä ehkä 15:sta maailman arvokkaimpien yritysten joukossa on 12–13 hyvin tietopääomaintensiivistä yritystä vs. 10 vuotta sitten siellä oli vain pari tällaista. Siitä voikin ajatella, että menestyneimmät yritykset tällä hetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa on niitä, jotka pystyy hyödyntämään tietopääomaa ratkaisevalla tavalla asiakkaan ja tietysti omaksi eduksi. Siten uskon myös, että

pörssianalyytikot ja muut taloutta seuraavat ihmiset tulee arvottamaan ja arvo-telemaan yrityksiä sen pohjalta, ovatko he pystyneet sitä tietopääomaa hyödyntämään, koska sieltä löytyy usein se tulevaisuuden kilpailuetu ja kilpailukyky.

Näin ollen voidaan päätellä, että tietotilinpäätöksen laadinnan motivaationa on myös tarve täydentää yritystä koskevaa taloudellista informaatiota, jota ei vielä saada muilla tavoin näkyviin taloudelliseen raportointiin. Toisaalta tietopääoman rahallisen arvon määrittäminen muiden tilinpäätöksen tase-erien tavoin ei ole yksiselitteistä, minkä vuoksi sitä ei ole tehty OP Ryhmän tietotilinpäätökseen. Sen sijaan tietotilinpäätösraportilla ja siihen liitettävällä mittaristolla tavoitellaan yrityksen suorituskyvyn parempaa ja johdonmukaista seurantaa:

Mä en ehkä näe tätä tietotilinpäätöstä pidemmällä tähtäimellä vastuullisuusraportoinnin osana, vaan mä näen tän enemmän sen taloudellisen raportoinnin osana, koska tuollaisessa raportoinnissa halutaan ymmärtää yrityksen suorituskykyä ja sitä potentiaalia, niin tää kuvaa nimenomaan sitä.

Me ei olla vielä oltu tarpeeksi kypsiä siinä, että me osattaisi kertoa sitä suoraa rahallista arvoa meidän tietopääoman eri alueille. Meillä on jonkinlaisia käsityksiä siitä, mutta me ei vielä tässä vaiheessa haluta kertoa rahallista arvoa tietopääomalle ihan suoraan. Sen voin sanoa, että joka vuosi tullaan lisäämään tunnuslukuja ja mittaristoja. Seuraavaan tietotilinpäätökseen tulee ehdottomasti parempi mittaristo, ja nimenomaan lähetään hakemaan sellaista mittaristoa, jota voidaan vuosi vuodelta toistaa, että pystytään seuraamaan selkeästi, miten asiat kehittyy.

Tutkimusaineisto sitoo tietotilinpäätöksen vahvasti myös yritysvastuun kokonaisuuteen. OP Ryhmä (2019b, s. 47–48; 2020c, s. 27–28) luettelee yhtenä vastuullisuusohjelmansa teemana vastuullisen tietopääoman käytön. Tavoitteena on hyödyntää asiakastietoa sekä tekoälyä läpinäkyvästi asiakkaiden parhaaksi. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on saavutettavuus ja paras asiakaskokemus kaikissa OP Ryhmän kanavissa. Tietopääoman vastuullinen käyttö on pilkottu kahdeksi konkreettiseksi tavoitteeksi, jotka liittyvät yksityisyyden suojaan ja vastuulliseen tekoälyn hyödyntämiseen. Mittareina käytetään henkilöstön suorittamia koulutuksia näihin aihekokonaisuuksiin liittyen. Koko OP Ryhmän henkilöstö on suorittanut kaikille pakollisen Tietosuoja tutuksi -verkkokurssin ja osa myös Tekoäly tutuksi -verkkokurssin:

Sitten imagosta ja brändistä, mä näkisin tän osana meidän vastuullisuusteemaa, jos ajattelee ihan suoraan asiakkaan suuntaan, että kerrotaan läpinäkyvästi, miten me tätä tietopääomaa käytetään hyödyksi. Me kerrotaan myös meidän vaikkapa eettisistä periaatteista siihen, näytetään, minkälaisia use caseja meillä on ollut ja miten me sitä [tietopääomaa] suojataan, miten me otetaan se vastuullisesti.

Turilli ja Floridi (2009) muistuttavat, että organisaatioissa luodaan lisäarvoa kasvavissa määrin inhimillisten ja teknologisten resurssien välisessä vuorovaikutuksessa, joten etikan toteutumista on aiheellista suunnitella ja raportoida molemmista näkökulmista. Tekoälyn lisääntyvä käyttö finanssialan arvonluonnissa ja prosessien tehokkuuden parantamisessa lisää myös organisaatioiden tarvetta raportoida sen vastuullisen hyödyntämisen periaatteista. Esimerkiksi Truby ja muut (2020, s. 115–116) nostavat esiin tekoälyn tunnistettuina riskeinä syrjivän päätöksenteon, tekoälyn itseoppivan mekanismin sekä sen käyttämän datan oikeellisuuden, ajantasaisuuden ja hallinnointimallit. Samat tekoälyn hyödyntämisen problematiikan teemat näkyvät myös tutkimuksen haastatteluai-
neistossa:

Ollaan mietitty nimenomaan sitä kautta, että tekoälyn käyttö muokkaa vahvasti pankki- ja vakuutusala, muokkaa sitä, miten asiakaskäyttäytyminenkin muuttuu, koska sillä pystytään tarjoamaan enemmän räätälöityjä palveluita. Me halutaan tarjota nimenomaan sitä yksiköllistä, laadukasta, nopeaa palvelua, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että me halutaan myös kertoa, miten tää tapahtuu.

Mä nostaisin tässä vielä esiin nää tekoälyn eettiset periaatteet, mikä on erittäin kuuma peruna ja tärkeä teema tällä hetkellä: tää tekoäly ja algoritmit ja niiden eettinen ohjaaminen, valvonta ja sääntely. Tiedetään, että tekoäly, ikävä kyllä, oppii syrjimään sukupuoleen, uskontoon ja ihonväriin perustuen hyvin nopeasti, kun se käyttää dataa, ja tilastoanalyysi johtaa tiettyihin asioihin. Se on se, missä tekoälyn pitää ehdottomasti pysyä perässä, että se ei pääse vinouttamaan tai raketamaan epäeettisiä toimenpidesuosituksia tai markkinointia.

Vastuullisuusraportoinnin tavoitteena on viestiä sidosryhmille, että organisaatio huomioi kaikki tärkeät ja olennaiset seikat omassa vastuullisuusohjelmassaan (Diener & Spacek, 2020, s. 1). Huomionarvoista on, että odotukset yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan kehittyvät yhteiskunnallisen muutoksen mukana (Awaysheh ja muut, 2020). Vaikka digitalisaatio on tullut jäädäkseen finanssialalle, Diener ja Spacek (2020) osoittavat, että

digitalisaatiota ei vielä huomioida pankkien vastuullisuusraportoinnissa ilmiön tärkeydelle vaatimalla tavalla. Lobschat ja muut (2021, s. 882) nostavat esiin organisaation digitaalisen vastuun, jota voi edistää muun muassa selkeillä digitaalisuuteen liittyvillä ohjeistuksilla ja normeilla sekä monikanavaisella sidosryhmäviestinnällä.

OP Ryhmän tietotilinpäätös vastaa juuri näihin tarpeisiin ja raportointiaukkoihin laajentamalla yritys vastuun käsitteen ulottumaan myös digitaaliseen ympäristöön. Functos Oy:n haastateltava kiteyttää teeman puhumalla ESG+D-vastuullisuuskehikosta, jossa perinteiset ympäristölliset, sosiaaliset ja hallinnolliset vastuullisuusnäkökulmat ovat saaneet rinnalleen myös datan. Tietotilinpäätöksen teemat liittyvät siis vahvasti OP Ryhmän vastuullisuusohjelmaan, mutta nykyinen, erillinen raportointimuoto valikoitui aiheen tärkeyden korostamiseksi ja sen ansaitseman näkyvyyden varmistamiseksi. Lisäksi tietotilinpäätösraportoinnin ideointivaiheen vakiintumattomuus ja epävarmuus raportin lopullisesta sisällöstä ja muodosta puolsi erillisen raportin laadintaa:

Haluttiin, että tällä tietotilinpäätöksellä olisi enemmänkin sellainen uusi ja virkistävä imago. Me uskotaan, että tällä on enemmän impactia omana yksittäisenä raporttina kuin että se olisi osana sitä vastuuraportointia, vaikka todellakin tää on hyvin paljon vastuullisuusnäkökulmaa.

Mä itse ajattelen niin, että tämä tehtiin erillisenä ihan siitä syystä, että nähdään, kantaako tämä idea; jääkö tämä yksittäiseksi projektiksi vai onko tämä sellainen, jota me aletaan toistaa vuodesta vuoteen. Kun kypsyy kasvaa riittävästi ja sisältö on vakiintunut tietyn tasoiseksi ja tietyn kattavuuden sisältäväksi ja laatu on tietyn tasoista ja ollaan tietyllä lailla luotu se perussisältö, sitten on parempi aika ehkä keskustellakin siitä, että olisiko nyt aika jollain tavalla tätä sisällyttää tiiviimmin sinne CSR:ään.

Kaikki haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että tietotilinpäätösraportointi liittyy kiinteästi sekä liiketoiminnan että vastuullisuuden näkökulmiin. Henkilöiden roolit näkyvät jonkin verran vastausten painopisteissä, sillä osa painottaa enemmän vastuullisuus- ja osa talousnäkökulmaa. Chang ja muut (2018, s. 445) korostavat vastuullisuuden merkitystä organisaation maineelle, ja Choi ja muut (2007, s. 18) puolestaan toteavat, että asiakasluottamuksen vahvistaminen mahdollistaa yritykselle uusiin liiketoimintainnovaatioihin liittyvän riskinoton. Näin ollen vastuullisuus- ja talousnäkökulmat nivoutuvat

vahvasti toisiinsa. Myöskään tämän tutkimuksen kannalta ei ole tarkoituksenmukaista asemoida tietotilinpäätösraportointia selkeästi joko talous- tai vastuullisuusraportoinnille, vaan tärkein viesti on vastuullisen liiketoiminnan merkitys yrityksen menestykselle:

Jos tehdään vain taloushyötyä datasta, niin se murentuva luottamuspääoma syö asiakaspotentiaalia tai liiketoimintapotentiaalia hyvin nopeasti siitä pois, ja yritys lähtee kuihtumaan sitten sitä kautta.

6.2 Datasta arvoa

Tässä alaluvussa paneudutaan tietotilinpäätöksen ytimeen eli arvonluonnin näkökulmaan. Ensin kuvataan tietotaseen johtamisen peruseriaatteen ja -edellytykset. Tämän jälkeen jatketaan tiedon hyödyntämisen konkreettisten käytötapauksen eli tietovaroren esittelyyn, sillä tiedon arvonluonti kiteytyy juuri tietopääoman avulla luotaviin tietovaroihin. Tässä kappaleessa kerrotaan työkaluista ja teknologioista organisaation itsensä sekä asiakkaiden näkökulmasta. Seuraavassa kappaleessa laajennetaan perspektiiviä organisaatioiden hallussa olevan datan käyttöpotentiaalista yhteiskunnallisiin tarkoituksiin. Tiedon avulla luotavat palvelut ja niiden käyttöasteen kasvattaminen kytkeytyy olennaisesti organisatoriseen kulttuuriin ja osaamiseen, joten lopuksi tarkastellaan organisaation johtamis- ja koulutuskulttuuria osana tiedon arvonluontiprosessia.

6.2.1 Tietotaseen johtaminen

OP Ryhmän tietotilinpäätös perustuu pitkälti tietotaseajatteluun, joka on myös integroidun tietotilinpäätöksen keskeisin erilaistava tekijä ensimmäisen sukupuolven tietotilinpäätöksistä. Tietotaseen kaksi puolta ovat tietopääoma ja tietovarot. Tietopääomalla tarkoitetaan esimerkiksi raakadataa, kun taas tietovarot ovat tietopääoman jalostemiselä aikaansaatuja tuotteita ja palveluita. Tietotaseen johtamisen peruseriaatteenä on tietotaseen pitäminen tasapainossa (OP Ryhmä, 2018a, s. 7). Laadukkaiden tietovaroren tuottaminen edellyttää määrällisesti ja laadullisesti rikasta, hyödynnettävää ja hyvin hallinnoitua tietopääomaa, joka toimii rakennusaineena organisaation kehittämille

tuotteille ja palveluille. Tämä yhtyy Evansin ja Pricen (2020, s. 9) näkemykseen heidän korostaessaan organisaation hallussa olevan datan, informaation ja tiedon laatua perusedellytyksenä näiden hyödyntämiselle nykyisessä ja uudessa liiketoiminnassa. Vastavasti arvionluonnin näkökulmasta organisaation hallussa oleva laadukas ja rikas tietopääoma ei itsessään tuota lisäarvoa, mikäli sitä ei käytetä sopivassa kontekstissa (Evans & Price, 2020, s. 2). Kyseinen ajatus kiteytyy tutkimuksen haastatteluaineistossa seuraavasti:

Sen tasemallin taustalla oleva ajatus on just se, että sen tietopääoman arvon pitää olla suhteessa tietovarojen arvoon eli niiden palvelujen tuottamaan arvoon. Eli siinä tilanteessa, jos tavallaan yli-investoidaan sinne tietopääomaan, niin sittenhän se tase on vain tuottamattomassa käytössä. On hirveästi laadukasta dataa, mutta yritys ei millään tavalla hyödynnä sitä siellä datavarojen puolella. Silloin se tase on teoreettisesti epätasapainossa ja se on epäterve tilanne. Ja sitten toinen näkökulma on, jos investoidaan tosi voimakkaasti sinne front-palveluihin ja muiden palveluiden kehittämiseen, mutta se onkin ihan kuraa se tietopääoma, että sinne ei investoida, että se on laadutonta tai vanhaa tai rikkinäistä tai sitä hankitaan jostain epämääräisistä lähteistä, niin silloin se tase on kanssa epätasapainossa. Arvottomalla datalla, johon ei investoida, ei voi teoriassa tuottaa kovin laadukkaita palveluita.

OP Ryhmä (2018a, s. 7) listaa riskienhallinnan yhdeksi tietotaseen johtamisen keskeiseksi prosessiksi. Tietopääoman riskienhallinnalla tarkoitetaan tiedon hankintaan, käsittelyyn, varastoimiseen ja tuhoamiseen liittyvien riskien pienentämistä. Tällä osa-alueella riskit liittyvät esimerkiksi tiedon tekniseen laatuun ja hallintaan järjestelmä- ja prosessitasolla, tietoturvaan ja regulaatioympäristön hallintaan. Riskit kasvavat tiedon huonon laadun, hajautuneisuuden, ristiriitaisuuden tai vanhentuneisuuden myötä. Operatiivisia tietoturva-uhkia ovat muun muassa tietomurrot ja -vuodot sekä muu yrityksen datan luvaton hyödyntäminen. Järjestelmien ja palvelujen matala käytettävyys, tehokkuus tai luotettavuus kasvattavat tietopääomaan kohdistuvaa riskiä. Myös haastatteluaineistossa korostetaan riskienhallintaa tietoturvan ja tietosuojan näkökulmista, sillä niiden nähdään olevan koko tiedon arvionluontiprosessin peruspilari:

Se toinen pää, se kivijalka, minkä pitää myös olla äärettömän intakti, defensiivinen ja kunnossa, on just nää riskienhallinnan, tietoturvan ja tietosuojan kysymykset. Ja me nähdään nyt viime päivinä, että niiden rooli on realisoitunut hyvin voimakkaasti. Jos yritys löysäilee tietosuojassa ja tietoturvassa, silloin fantsutkaan palvelut ei kyllä auta asiaa eteenpäin. Siinä on mennyt asiat päin prinkkalaa monella

tavalla. Siitä syystä se toinen tärkeä aspekti on just huolehtia siitä tietosuojan ja tietoturvan toteutumisesta ja kehittamisestä. Ja myös sitten siitä raportoinnista, että miten siellä on suoriuduttu ja miten mahdollisiin poikkeamiin puututaan.

Tietovarojen riskienhallinnassa keskitytään tiedon liiketoiminnalliseen hyödyntämiseen liittyviin riskeihin sekä asiakkaiden turvallisen pankkiasioinnin varmistamiseen (OP Ryhmä, 2019a, s. 38). Asiakkaita koskevat uhat liittyvät henkilökohtaiseen tietoturvaan, identiteettivarkauksiin sekä huijaus- ja kalasteluviesteihin. OP Ryhmä viestii verkossa ja mobiilissa turvallisen asioinnin ja yhteydenoton periaatteista. Tarkoituksena on myötävaikuttaa asiakkaiden tietoturvataitojen parantumiseen, jotta uhat realisoituisivat hyvin harvoin. Alonso-Dos-Santos ja muut (2020) toteavat, että asiakkaiden mieltämät riskit vaikuttavat laskevasti mobiilipankkipalvelujen käyttöasteeseen, minkä vuoksi pankkien on panostettava käyttöriskien pienentämiseen. Lisäksi OP:n keskusyhteisön riskienhallinnan menettelytapoja sovelletaan kaikissa eri osuuspankkien tarjoamien uusien tuotteiden, palveluiden, liiketoimintamallien ja järjestelmien käyttöönotoissa. Esimerkkeinä tietovarojen riskienhallinnasta mainitaan rahanpesuepäilyt ja vakuutuspetokset:

Finanssiala on pitkälti riskienhallintabisnestä. Siellä just nää rahanpesuepäilyihin, vakuutuspetoksiin tai muihin vastaaviin liittyvät kysymykset alkaa olla pitkälti sitä kivijalkapuolta, missä data toimii riskienhallinnan voimakkaana apuna ja huolehtii siitä, että riskit ei pääse realisoitumaan.

6.2.2 Tietovarot

Tutkimusaineiston punaisena lankana voidaan pitää sitä, että datalla ei ole itseisarvoa, vaan arvo syntyy sen hyödyntämisen myötä. OP Ryhmän (2018a, s. 15) tietotilin päätöksessä puhutaan tietopääoman tuottavuudesta. Tiedon hyödyntämisen käyttötapauksissa korostuu yhtenä näkökulmana organisaation sisäisten prosessien tehostaminen ja toisena näkökulmana asiakkaille tuotettava lisäarvo esimerkiksi ihmisten arkea helpottavien palveluiden avulla. Voidaan siis ajatella, että tiedon hyödyntäminen tuottaa sekä välitöntä että välillistä arvoa organisaatiolle:

Mä usein sanon tiedosta, tietopääomasta, että sillä ei ole itseisarvoa. Sillä on arvo ainoastaan siinä vaiheessa, kun se pystytään liittämään johonkin hyötyä tuottavaan prosessiin. Kuten vaikka prosessiin, jossa on asiakas mukana, taikka sitten

johonkin taustatoimintoon, jota tehostetaan, jossa on epäsuorasti toki asiakas mukana. Silloin, kun se tieto pystytään kiinnittämään siihen liiketoimintaprosessiin, sitten sillä alkaa olla arvoa.

Asiakkaan kokemaa lisäarvoa on luotu esimerkiksi chatboteilla, joiden ansiosta asiakas saa nopeasti vastauksia yleisimpiin kysymyksiin (OP Ryhmä, 2020a, s. 15). OP:n digiapurit pystyvät suorittamaan automaattisesti myös asiakkaan haluamat toimenpiteet, kuten tilisiirrot ja opintolaina-asiat. Nämä ovat hyviä esimerkkejä Westermanin ja muiden (2014) määrittelemästä operatiivisten prosessien digitaalisesta transformaatiosta, jossa yksinkertaiset ja samoina toistuvat toimenpiteet automatisoidaan.

OP Sijoituskumppani -palvelu puolestaan laatii asiakkaalle yksilöllisen sijoitussuunnitelman hänen tavoitteidensa ja toiveidensa pohjalta, ja sijoittamisen pystyy automatisoimaan (OP Ryhmä, 2020a, s. 15–16). Lisäksi asiakkaan on mahdollista saada näkyviin mahdollisten muissa pankeissa olevien tiliensä tiedot. Lähitulevaisuudessa palveluun liitetään myös mahdollisuus maksaa ja tehdä tilisiirtoja muiden pankkien tileiltä. Talouden tasapaino -palvelussa asiakas pystyy tarkastelemaan omaa talouttaan tulojensa ja menoimensa kautta. Palvelu kannustaa myös säästämiseen ja varallisuuden kartuttamiseen. OP:n asunnon hinta-arviotyökalu ja digitaalinen asuntolainapalvelu helpottavat asunnon myynti- ja ostotapahtumia. Nämä ovat esimerkkejä asiakkaille suunnatuista innovatiivisista palveluista, jotka edustavat Westermanin ja muiden (2014) mallissa asiakaskokemuksen ja liiketoimintamallien digitaalista transformaatiota.

Sisäiseen käyttöönsä OP Ryhmä on kehittänyt muun muassa ESG-työkalun, joka rakentaa kvantitatiivisia malleja monipuolisesti eri tiedonlähteistä haetusta ESG-datasta (OP Ryhmä, 2020a, s. 13). OP Varainhoito käyttää työkalua fundamenttianalyysin tukena. Myös loppuasiakas hyötyy työkalun käytöstä, sillä sen avulla pystytään tunnistamaan poikkeamia ja reagoimaan niihin nopeasti. Edellisessä kappaleessa mainittua asunnon hinta-arviotyökalua käytetään myös organisaation sisäisenä työkaluna asuntojen vakuusarvon määrittelyssä (OP Ryhmä, 2020a, s. 16).

Torresin ja muiden (2018) mukaan organisaation henkilöstön suoriutumisella on positiivinen vaikutus aineettoman pääoman asiakasdimensioon, sillä asiakasodotukset täyttävät tuotteet ja palvelut houkuttelevat uusia asiakkaita ja pitävät nykyiset tyytyväisinä. Tästä esimerkkinä voidaan antaa tekoäly, jonka mahdollisuuksia hyödynnetään lähes kaikissa OP Ryhmän uusissa digitaalisissa palveluissa (OP Ryhmä, 2020a, s. 14). OP Ryhmässä puhutaan finanssiälystä. Finanssiäly tarkoittaa data- tai algoritmipohjaista palvelua tai kyvykkyyttä, jossa tuotetaan asiakkaalle uutta lisäarvoa ja ryhmän omaan toimintaan operatiivista tehokkuutta tai parempaa vaatimustenmukaisuutta. Myös haastatteluaineistossa sisäinen tehokkuusnäkökulma ja ulkoinen asiakasnäkökulma kytkeytyvät vahvasti toisiinsa:

Näitä tietoelementtejä, tietoa asiakkaasta ja tietoa meistä, käytetään hyvin vahvasti muun muassa asiakkaan ymmärtämiseen, ja toisaalta sitä tietoa meistä käytetään tehokkuuteen. Nää ei ole sinänsä ristiriidassa missään vaiheessa. Silloin kun haetaan tehokkuutta, haetaan asiakasymmärrystä, niin itse asiassa ne on toisiaan komplementoivia yleensä.

Edellisissä kappaleissa esitetyt esimerkit ilmentävät hyvin OP Ryhmän strategian toteuttamista tiedon avulla. Innovatiiviset, tiedon avulla tuotettavat palvelut auttavat rakentamaan erinomaista asiakaskokemusta ja tuovat enemmän hyötyä OP Ryhmän asiakkaille. Sisäisessä käytössä olevat työkalut puolestaan tehostavat työn tekemistä sekä pienentävät inhimillisten virheiden riskiä tehden toiminnasta myös laadukkaampaa. Myös työntekijäkokemus paranee OP Ryhmän henkilöstön saadessa käyttöönsä ajan hermolla olevia työkaluja työntekonsa tueksi. Toiminnan tehostuessa, laadun parantuessa ja asiakkaiden saadessa yhä enemmän lisäarvoa OP Ryhmän palveluista on odotettavaa, että tuotot kasvavat kuluja nopeammin, kuten ryhmän strategiaan on kirjattu (OP Ryhmä, 2020b, s. 13).

Tietopääoman arvo perustuu OP Ryhmän hallussa olevan tiedon määrään, laatuun ja hyödynnettävyyteen sekä tehokkaaseen riskienhallintaan (OP Ryhmä, 2018a, s. 7). Tietovarojen arvo puolestaan perustuu niiden synnyttämään taloudelliseen lisäarvoon, uuteen ansaintaan, asiakashyötyyn tai liiketoiminnan operatiivisen tehokkuuden parantamiseen. Tutkimusaineistosta kuitenkin selviää, että tietopääoman tai tietovarojen

rahallisen arvon määrittämiseen ei ole vielä riittävää kypsyyttä. Sen sijaan organisaation menestyksen ja kestäväen kilpailuedun saavuttamisen kannalta olennaisinta on tunnistaa kriittisimmät arvonluonnin ajurit ja hyödyntää niitä alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Greco ja muut, 2013, s. 55; Teece ja muut, 1997, s. 515). Myös OP Ryhmän tavoitteena on havaita, mikä data on arvokasta eri konteksteissa:

Me ei olla kovin eksakteja siinä, minkä arvoista se data on, mutta me enemmänkin pyritään ymmärtämään, mikä data on arvokkainta ja mitä dataa missäkin liiketoimintaprosessissa käytetään, jotta me pystytään luomaan arvoa.

Se, kuinka paljon sillä [tietopääomalla] on arvoa, riippuu siitä, kuinka moni liiketoimintaprosessi sitä käyttää, kuinka paljon niillä prosesseilla pystytään luomaan arvoa.

6.2.3 Datasta positiivisia ulkoisvaikutuksia

Lockin ja Seelen (2017, s. 235) esittelemän digitaalisen aikakauden kestävyyslähtöisen sidosryhmäajattelun taustalla on ajatus, että tulevaisuutta tulisi rakentaa kestävyiden ja läpinäkyvyyden varaan yksilöiden, organisaatioiden ja niiden sidosryhmien välisessä yhteistyössä. He puhuvat datan tuottamisen, keräämisen ja hyödyntämisen rooleista. Esimerkiksi yksityishenkilöt ja erilaiset paikalliset toimijat tuottavat dataa, jota yritykset ja valtiot keräävät ja hyödyntävät. Vastaava teema tulee esiin tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa keskusteltaessa COVID-pandemiasta ja siitä aiheutuvien negatiivisten vaikutusten minimoinnista:

OP käyttää tällaista teemaa, että ”yhdessä yli vaikeiden aikojen”, niin tää on yksi aspekti myös, että sitä dataa tarvitaan, jotta voidaan mitigoida yhdessä asiakkaiden kanssa sitä impactia, mikä tähän pandemiaan liittyy.

Eri alojen organisaatioilla, kuten myös OP Ryhmällä suurena finanssialan toimijana, on hallussaan hyvin erilaista dataa, jota voidaan parhaimmillaan hyödyntää esimerkiksi pandemian tilannekuvan muodostamisessa. Monipuolisen ja rikkaan datan avulla ei tarvitse jättää asioita arvausten varaan, vaan päätöksenteko pystytään perustamaan aggregoituun tietoon. Puhuttaessa tiedon vastuullisesta hyötykäytöstä kyse on laajemmin siitä,

miten organisaatio myötävaikuttaa vastuullisuuden ja kestävyys toteutumiseen yhteiskunnallisella tasolla:

Yleisellä tasolla tietysti kiinnostavaa on se, miten sitä omaa tietopääomaa tarjotaan muiden käyttöön, vaikka virkamiehille tai poliittiseen päätöksentekoon tai julkiselle sektorille. Tietysti OP:n tilanteessa mutta myös vähittäiskaupassa, logistiikassa ja liikenteessä nähdään ihmisten käyttäytymisen muutos hyvin nopeasti datan valossa. Miten liikkuminen, ostaminen, asiointi ja työskentely muuttuu. Se on taas tätä tilannetietoa, mitä voidaan antaa sitten ikään kuin tuonne pandemiajohdon tilannehuoneisiin, myös esimerkiksi valtionhallinnossa, aluehallintovirastoissa ja paikallisella aluetasolla. Se on semmoista datan avulla tuotettavaa palvelua sinne suuntaan.

Data on äärettömän tärkeä osa sen tilannekuvan muodostamista ja hyvien, informoitujen päätösten valmistelussa ja niiden päätösten tukemisessa. Tää on mun mielestä se keskeinen rooli. Eli just tää internal & external -tyyppinen näkökulma siinä arvonluonnissa, esimerkiksi tähän COVID-dataan liittyen. Tää on nyt se näkökulma tässä tietotilinpäätöksessä, että miten datan avulla ymmärretään ja johdetaan ja sitten autetaan myös muita johtamaan niin, että kokonaisvaikutus olisi yhteiskunnallisella tasolla pienempi.

OP Ryhmän (2020a, s. 7) tietotilinpäätöksessä kuvataan datan jalostamista kriisinhallinnan ja päätöksenteon hyväksi pandemian keskellä. OP Ryhmän käytössä olevan ennakoimallin avulla pystyttiin luomaan kokonaiskuvaava terveyden, yritysten, talouden, julkisen sektorin ja poliittisen järjestelmän näkökulmista. Lisäksi OP Ryhmä toimi tiedontuottajana Helsinki Graduate School of Economicsin kokoamassa talouden tilannehuoneessa, jossa rakennettiin suomalaisen yhteiskunnan tilannekuvaava päättäjien ja asiantuntijoiden työn tueksi. Esimerkiksi reaaliaikainen maksukorttidata auttaa kuluttajakäyttäytymisen muutosten ymmärtämisessä pandemiarajoitusten kiristyessä ja löyhentyessä. Tämä ymmärrys vuorostaan helpottaa ennakoimaan muutoksia ja sopeutumaan niihin myös tulevaisuudessa.

6.2.4 Organisaation johtamis- ja koulutuskulttuuri

Tutkimustulokset osoittavat, että OP Ryhmässä on onnistuttu ylittämään useita aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa tunnistettuja tietopääoman johtamiseen liittyviä

haasteita. Westermanin ja muiden (2014) mukaan yrityksen digitaalisen transformaation onnistumisessa tarvitaan vahvaa johtajuutta. Myös Evans ja Price (2020, s. 9) esittävät, että tehokas ja tarkoituksenmukainen tietovarojen johtaminen edellyttää selkeää vastuunjako organisaatiossa. OP Ryhmässä tämän alueen kokonaisvastuu on tietajohtajalla, joka vastaa samalla myös tietotilinpäätösraportoinnista. Toisena tyypillisenä kompastuskivenä Evans ja Price (2012; 2016) nimeävät tietopääoman johtamisen integroinnin organisaation johdon strategia-ajatteluun. He puhuvat tietostrategiasta, jonka tulisi olla linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. OP Ryhmän tietotilinpäätösprosessissa ylin johto on hyvin edustettuna ryhmän pääjohtajaa myöten, mikä ilmenee sekä haastatteluaineistosta että itse tietotilinpäätösraporteista. Yllä mainitut seikat kertovat OP Ryhmän hyvästä digitaalisesta maturiteetista. Seuraavasta aineistokatkelmasta käy ilmi, että OP Ryhmässä tietostrategia käsitetään nimenomaan liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana:

Ei datastrategia ole mikään erillinen strategia, vaan data ja sen hyödyntäminen on yksi näkökulma kaikissa liiketoimintojen strategioissa. [--] Liiketoiminnot miettii, ja me mahdollistetaan.

Evans ja Price (2020, s. 9) muistuttavat, että tietovarojen laajamittaiseen hyödyntämiseen tarvitaan oikeanlaista teknologiaa ja kattavaa henkilöstön koulutusta. Henkilöstön koulutuksessa on kyse organisatorisen osaamisen kasvattamisesta, kun yksilöiden henkilökohtaista osaamista tehdään näkyväksi ja jaetaan muille organisaation jäsenille (Bierly ja muut, 2000). Nonakan ja muiden (1996) tiedon spiraalimallissa hiljainen tieto siirtyy ryhmän vuorovaikutuksessa, joten koulutukset ovat yksi tapa tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää. Tämä luo edellytykset tiedon yhdistelemiselle eli sen hyödyntämiseen käytännössä. Koulutuksen ja tiedonsiirron perimmäisenä tavoitteena on tehdä ihmisten henkilökohtaisesta osaamisesta pysyvää organisatorista osaamista. Stuermerin ja muiden (2017, s. 254) mukaan hiljaisen tiedon jakaminen pienentää palvelun laadun heikkene-
misen tai lopettamisen riskiä, mikä on yksi kestävien digitaalisten artefaktien luomisen perusedellytyksistä. Esimerkiksi OP:ssa tekoälyosaaminen on tunnistettu kriittiseksi osaamisalueeksi nykyhetken ja erityisesti tulevaisuuden menestyksen kannalta, joten henkilöstön tekoälylukutaidon kasvattamiseen investoidaan voimakkaasti:

Me pyritään, että koko henkilöstölle saadaan tekoälylukutaito, ja sitä kautta... Se lukutaito on enemmänkin sitä, että sä pystyt saamaan lisää irti. Silloin, kun sä opit lukemaan, sä pystyt saamaan lisää tietoa, sä pystyt keskustelemaan eri aiheista ja nimenomaan siinä arjessa sitten löytämään niitä pelipaikkoja, joissa voi hyödyntää tekoälyä.

Muun muassa OP:ssa puhuttiin tästä tekoälyosaamisen tarpeesta sellaisena erotavana ja kriittisenä kyvykkyutenä koko OP:n henkilöstölle. [Tietotilinpäätöksessä] kuvataan sitä, miten heidän oma polkunsä kulkee siihen, että heidän koko henkilöstö olisi jollain tasolla roolinsa mukaisesti koulutettu tekoälyn ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen käytännössä tehtävästä riippumatta.

Tuo AI-koulutus sisältää tietysti paljon näitä samoja teemoja ja paljon tätä samaa ajatusta siitä, miten tietoa hyödynnetään. Meillä on myös muunlaista koulutusta. Meillä on itse asiassa tällainen datatorni koulutusta varten, jossa koulutetaan niitä ihmisiä, jotka haluaa tällaista koulutusta enemmän datapuolen asiantuntijoiksi.

Tutkimusaineiston mukaan tiedon arvonluontiprosessin yhtenä edellytyksenä on datan merkitystä arvostavan organisaatiokulttuurin rakentaminen, sillä otollisessa ympäristössä dataa pystytään hyödyntämään laajemmin ja tehokkaammin. Struermer ja muut (2017) korostavat osallistavan kulttuurin merkitystä myös digitaalisten artefaktien kestävyden näkökulmasta. Suotuisan organisaatiokulttuurin luominen yrityksen strategisen kilpailuedun saavuttamiseksi korostuu myös Sharman ja Darnin (2020, s. 132) sekä Tee-
cen ja muiden (1997, s. 528) tutkimuksissa. He huomauttavat, että aineettomalla pääomalla, johon organisaatiokulttuurikin lukeutuu, pystytään luomaan kilpailuetua, sillä muut organisaatiot eivät kykene kopioimaan sen omintakeisia osatekijöitä suoraan, helposti tai nopeasti itselleen. Täten voidaan päätellä, että organisaation kannattaa panostaa kulttuurin luomiseen. Myös Bierly ja muut (2000) argumentoivat, että organisaation strategisessa fokuksessa olevia arvoja ja teemoja tulisi edistää organisaatiokulttuurin ja -rakenteen avulla. Organisaatiokulttuurin merkitys tiedolla johtamisen onnistumisessa on tunnistettu OP Ryhmässä, mutta samalla se on yksi tämän osa-alueen keskeisistä haasteista:

Mä uskon, että tässä on tällainen kypsyyssmatka meneillään, että ymmärretään just se tietopääoman arvo, sen merkitys. Ja sitä kautta, kun sen arvoa ja

merkitystä ymmärretään, pystytään saamaan enemmän irti tästä vielä laajemmin henkilöstön keskuudessa.

Ehkä sen kulttuurin – datakulttuurin tai miksikä sitä haluaisi sanoa – rakentaminen on se suurin haaste.

Tietotilinpäätöksen avulla halutaan edistää tiedon merkitystä arvostavan organisaatiokulttuurin luomista, sillä tietotilinpäätös toimii viestinnän välineenä yhtä lailla organisaation sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Samalla kuitenkin tiedostetaan, että riskinä on raportin ”hukkuminen” muuhun informaatiovirtaan. Sen vuoksi tietotilinpäätöksen teemoista ja niihin liittyvistä esimerkkitapauksista viestitään myös muissa kanavissa ja yhteyksissä:

Onhan siinä riski, että se [tietotilinpäätös] jää sinne muun viestinnän virtaan, eikä sitä lueta tai se ei vaikuta sitten ajatteluun tai käyttäytymiseen. Se, mitä me ollaan pyritty tekemään, on, että niitä tietotilinpäätöksen teemoja integroidaan yrityksen sisäiseen viestintään, vaikka eri tyyppisiin asiakas-, teknologia- ja eettisen tekoälyn keisseihin, mitä on tuotettu tietotilinpäätökseen. Niin niitä viedään muuhunkin viestintään sitten, eikä pelkästään siihen yhden raportin tai pdf:än kansien sisään.

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että tiedon arvonluontiprosessi ulottuu myös yrityksen ulkopuolelle. Tietovarojen tulee olla saavutettavia, jotta asiakkaat saavat niistä lisäarvoa. Myös Torres ja muut (2018, s. 464–465) puhuvat tiedonsiirrosta organisaation ulkopuolelle yrityksen hyvään taloudelliseen suoriutumiseen vaikuttavana tekijänä. Vuoden 2019 tietotilinpäätökseen haastateltu omistaja-asiakas toteaa, että nykyaikaa leimavassa voimakkaassa digitaalisessa transformaatioissa OP:n on varmistettava, että kaikki asiakkaat pysyvät muutostahdissa mukana iästään ja digitaidoistaan riippumatta (OP Ryhmä, 2019a, s. 9). Haastattelu- ja vuosikatsausaineistossa mainitaan ratkaisuna esimerkiksi senioreille järjestettävät digiopastukset, joiden myötä uudet digitaaliset palvelut saavuttavat paremmin myös iäkkäämmän asiakaskunnan (OP Ryhmä, 2020c, s. 34). Westerman ja muut (2014) korostavat monikanavaisen asiakaspalvelun saumattomuutta asiakaskokemuksen digimurroksessa, mihin myös OP Ryhmä yhtyy:

Asiakasläheisyyttä, jossa tietysti tulee paljon myös fyysinen maailma. Meillähän on laaja konttoriverkosto edelleen ja pyritään pitämään sitä kautta yhteyttä asiakkaisiin. Ja samalla saumattomasti luoda sitä monikanavakokemusta, jotta sitten

datan kautta asiakas myös digitaalisesti asioidessaan voi kokea, että tää on sama OP kuin se oli siellä kivijalassa ja se on nimenomaan lähellä häntä.

6.3 Tietotilinpäätöksen arvo organisaatiolle ja sen sidosryhmille

Tässä alaluvussa esitellään tietotilinpäätösraportoinnin hyötyjä raportoivalle organisaatiolle ja sen ulkoisille sidosryhmille. Ratkaisevaksi funktioiksi osoittautuu itse tietotilinpäätösprosessi, jonka myötä organisaatiossa mietitään tietoisesti ja tavoitteellisesti vastuullista tietopääoman käyttöä ja sen edellytyksiä. Lisäksi tietotilinpäätösraportoinnin avulla kasvatetaan organisaation aineetonta pääomaa luomalla brändiä ja imagoa tiedon edistykseellisen hyödyntämisen ympärille. Tällä edelläkävijän mielikuvalla tavoitellaan parhaita data-alan ammattilaisia sekä hedelmällisiä yhteistyökumppanuuksia, joiden myötä organisatorinen osaaminen ja kyvykkyudet laajenevat.

Tutkimusaineistossa keskeisiksi ulkoisiksi sidosryhmiksi nousevat henkilöasiakkaat, sijoittajat ja yritysanalyttikot sekä b2b-näkökulma eli kilpailijat ja muut yritykset. Asiakasnäkökulmassa painottuu läpinäkyvyyden ja luottamuksen lisääminen, joka suuremmassa perspektiivissä heijastuu pääomasijoittajille ja yritysanalyttikoille markkinainformaation symmetrian parantumisena. Tietotilinpäätösraportoinnin myötä lisääntyvä informaatio ja läpinäkyvyys voi näkyä suorana taloudellisena hyötynä pörssilistatulle organisaatiolle esimerkiksi osakkeen hinnassa ja oman pääoman ehtoisen rahoituksen kustannuksissa. B2b-näkökulmaa lähestytään tietopääoman hyötykäytön ja tietotilinpäätösraportoinnin kehittämisenä sekä parhaiden käytäntöjen luomisena ja jakamisena.

Yllä mainittujen hyötyjen toteutuminen edellyttää laadukasta ja uskottavaa raportointia, joten on aiheellista käsitellä myös tietotilinpäätösraportoinnin laatua ja luotettavuutta. Tässä yhteydessä tarkastellaan raporttien varmennuksen arvoa ja merkitystä sekä muita tietotilinpäätösraportoinnin laatutekijöitä. Lopuksi pohditaan laskentatoimen ja -ammattilaisten roolia tietotilinpäätösraportoinnin edistämässä, kehittämässä ja standardoinnissa.

6.3.1 Tietotilinpäätösprosessi

Tarkasteltaessa miten tietotilinpäätöksen arvo raporttia laativalle organisaatiolle syntyy tutkimusaineistossa painottuu yrityksen oma tietotilinpäätösprosessi, jonka myötä tiedon arvonluontiin liittyvä ymmärrys laajenee ja saa ympärilleen konkretiaa. Haastateltavien mukaan tietotilinpäätösraportoinnin ansiosta dataan liittyviä asioita käydään läpi aiempaa voimakkaammalla intensiteetillä. Tietotilinpäätösprosessiin osallistuu eri rooleissa työskenteleviä ihmisiä, millä saadaan kokonaisvaltainen käsitys tietopääoman, tietovarojen ja niiden kannalta olennaisten toimintojen johtamisesta:

Tietotilinpäätös on johtamisen ja viestinnän väline. Se prosessi ja se lopputuotos on siinä tärkeää. Se auttaa ymmärtämään, kehittämään, johtamaan ja kommunikoimaan dataan liittyvää arvonluontia. Eli se on tavallaan tällainen value creation -tyyppinen lähestymistapa.

Matka todellakin on tärkeämpi kuin päämäärä. Eli kun me tehdään tätä tietotilinpäätöstä, se on itse asiassa hyvä prosessi meille sisäisesti vetää yhteen tosi paljon tietopääoman hyötykäyttöön, jalostamiseen ja suojaamiseen liittyviä asioita ja käydä sitä keskustelua, miten me halutaan tästä viestiä, mikä tarkoittaa, että samalla me itsekin mietitään tarkasti, että ”hetkinen, ollaanko me mietitty tätä näkökulmaa, miten tätä voi jatkokehittää”. Tulee ideoita, ajatuksia, kun on erilaisia sidosryhmiä ja ihmisiä mukana tässä hyvin laajalti pääjohtajaa myöten. Tää luontiprosessi itsessään on tosi arvokas.

Me kootaan ympäri organisaatiota datan ääressä työskenteleviä rooleja saman pöydän ääreen. Tavallaan sellainen sisäinen ymmärrys, yhteistyö ja tiedon kulku-kin paranee tän prosessin aikana. Koska tää on semmoinen osa-alue, mikä harvassa organisaatiossa vielä on vakiintuneesti yhteinen aihe, vaan se on vähän siiloutunut tai osaoptimoitu, niin tää parantaa käytännössä sitä kokonaisymmärrystä, kokonaisjohtamista ja vuorovaikutusta talon sisällä.

Tärkeintä on olla saman pöydän ääressä just tää jako: ne, jotka johtavat tietoa eli sitä data governancea, dataa itsessään johtavat toiminnot ja roolit, ja sitten sitä tietoa hyödyntävät roolit, on saman pöydän ääressä tiiviisti, niin on erittäin hedelmällistä. Ja kun siihen kytketään vielä mukaan ihmiskyvykkyudet eli HR ja sitten vastuullisuus ja viestintä, niin siitä nähdään myös ne sidosryhmänäkökulmat ja sen henkilöstö-/kyvykkyystarpeiden kehittämisen osa-alueet tuossa datakokonaisuudessa. Kyllä se parantaa kokonaisvaltaisesti sitä kyvykkyyttä yrityksessä.

Yhtenä tietotilinpäätöksen tarkoituksena on tuoda organisaation sisällä näkyväksi datan hyödyntämisen lopputuotoksia ja luoda sopivaa kontekstia uusien teknologioiden ja menetelmien, kuten tekoälyn ja ennustavan analytiikan, ympärille. Ensimmäiset OP Ryhmän tietotilinpäätökset on laadittu dataosastokeskeisesti, mutta tulevaisuudessa tavoitteena on kuvata tietovaroja enemmän loppukäyttäjien näkökulmasta:

Totta kai on tosi tärkeää myös sisäisesti kommunikoida sitä hyödyntämisen edelläkävijyyttä ja sisäisesti nimenomaan tätä datalumipalloa pyörittää, että ollaan tehty tosi paljon vahvasti dataa hyödyntäviä, dataintensiivisiä palveluita.

Nyt me ollaan kuvattu tiedon ammattilaisten, tiedon ympärillä kehitystyötä tekevien arkea ja heidän isoimpia hankkeitaan pari raporttia ja kolmas vielä tulossa. Uskon, että se seuraava askel voisikin olla siihen suuntaan, että kuvataan sitä tiedon hyödyntäjien huomattavan laajaa joukkoa, että miten nämä kehitystoimet nyt sitten näkyvät heidän arjessaan ja miten vaikkapa ennustava analytiikka on muuttanut heidän arkeaan viimeisten vuosien aikana.

Ennustava analytiikka ja tekoäly ovat yksi komponentti kuluttajan ja OP Ryhmän työntekijän arkea helpottavissa palveluissa – jatkossa yhä useammassa palvelussa tai tuotteessa. Tekoälyn vastuullisen hyödyntämisen kuvaamiselle tietotilinpäätös on täydellinen ympäristö/raportti. Ilman laajempaa kontekstia tekoälyn etiikka- jne. keskustelut ovat liian irrallisia. Käsitelmielessä tietotilinpäätös on jopa pääkäsite.

Tietotilinpäätösprosessi edistää organisatorista keskustelua nykyisistä ja tulevaisuuden osaamistarpeista ja kyvykkyyksistä liiketoimintaympäristössä, jossa digitalisaatio etenee vauhdilla ja muun muassa tekoälyn hyödyntäminen yleistyy. Tietotilinpäätöksessä kuvataan tätä työelämän murrosta ja sen vaatimuksiin vastaamista. OP Ryhmässä tunnustetaan erittäin hyvin, että ihmisissä oleva tieto on perusedellytys tietopääoman hyödyntämisen edistämiseksi ja rikastamiseksi, mutta itse raporttiin on ollut haastavaa kytkeä kokemus- ja tietopohjaista inhimillistä pääomaa:

Ns. suorittava toimistotyö itsessään vähenee ja tällainen soveltava, vaativa, analytiikkaa tukeva, tekoälyä kouluttava työ lisääntyy. Tavallaan tän tyypistä transformaatiota kuvataan myös sitten tietotilinpäätöksessä siinä kyvykkyyksien kehittämisenä. Ja tietysti, mitä sillä halutaan viestiä ja ymmärtää, on just se, että se raportti ei katso vain pelkästään peräpeiliin ja nykytilanteeseen, vaan se katsoo myös pitkälle tulevaisuuteen tällä datan osa-alueella.

Tällaista voimakasta ihmiskyvykkyyspuolta me ei olla syvennetty vielä tässä vaiheessa. Sitä itse kyvykkyystarkastelua me ollaan tehty, mutta sitten sitä mallintamista tähän arvonluontiin datan rinnalle, niin ei tää nykyinen malli vielä tällä hetkellä sitä huomioi.

Vuoden 2019 tietotilinpäätökseen on haastateltu kahta OP Ryhmän omistaja-asiakasta digitaalisista palveluista (OP Ryhmä, 2019a, s. 8–9). Heidän puheenvuorossaan painottuvat mobiilin ensisijaisuus pankkiasiointikanavana, digitaalisten palveluiden turvallisuus ja helppokäyttöisyys, itseä kiinnostavat uudet ominaisuudet sekä asiakastuntemuksen vastuullinen ja tehokas hyödyntäminen palveluiden tuottamisessa. Myös Mostafa (2020) tarkastelee mobiilipankkipalveluiden laatua helppokäyttöisyyden, koetun hyödyllisyyden, turvallisuuden ja yksityisyyden sekä mielekkyyden kautta. Nämä tekijät vaikuttavat loppukäyttäjien asenteisiin palvelujen käyttöä kohtaan ja sen seurauksena heidän halukkuuteensa osallistua arvon yhteisluontiin yrityksen näkökulmasta. Fuchs ja Schreier (2011) puolestaan toteavat asiakasosallisuuden johtavan myönteisiin käsityksiin yrityksestä, yrityksen palveluiden suosimiseen sekä vahvempaan asiakasuskollisuuteen. Samalla on huomattava, että OP Ryhmän tapauksessa omistaja-asiakkaita on osallistettu nimenomaan tietotilinpäätösprosessissa eikä raportista käy ilmi, osallistetaanko asiakkaita myös uusien palveluiden suunnittelu- ja käyttöönottoprosessin eri vaiheissa. Tietotilinpäätöksen tarpeisiin tehdyissä haastatteluissa kuitenkin selvitetään asiakkaiden asenteita, odotuksia, kokemuksia, ajatuksia ja luottamuksen tasoa OP Ryhmän digitaalisia palveluita kohtaan, mitä yrityksen kannattaakin tehdä tämän teoriatiedon valossa.

Yksi tietotilinpäätösprosessin tunnistettu haaste liittyy tietoon liittyvien uhkien läpinäkyvään viestintään. OP Ryhmän tietotilinpäätöksen ollessa osa organisaation sidosryhmäraportointia siihen ei voida sisällyttää yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi haavoittuvuuksista. Näin ollen tietotilinpäätöksen arvon täysi potentiaali jää tällä osa-alueella saavuttamatta, vaikka raportin sisältö saavuttaisi laajan tietoisuuden organisaation henkilöstön keskuudessa:

[--] osa siitä, mitä tavallaan siihen ei voida kirjoittaa, niin sitä ei saada just tätäkään kautta sisäisestikään näkyväksi.

Siinä ollaan defensiivisempiä selvästi, koska se raportin julkaiseminen ei saa nostaa riskipositiota yritystä kohtaan.

6.3.2 Aineettoman pääoman kasvattaminen

Aineettoman pääoman määrittelyssään Wang ja Tarn (2018, s. 1382–1383) puhuvat kahdenvälisestä suhdepääomasta, johon kuuluu vastavuoroinen luottamus organisaation ja sen sidosryhmien välillä sekä sitä kautta syntyvät suhteet ja kumppanuudet. OP Ryhmä tavoittelee tietotilinpäätösraportoinnillaan luottamuksen, läpinäkyvyyden ja turvallisuuden tunteen vahvistamista sidosryhmiensä keskuudessa:

Koko pankkiliiketoiminta on luottamusbisnestä, ja meidän pitää pystyä ansaitsemaan joka päivä se luottamus. Asiakkaat on uskonut meidän haltuun tämän tiedon, ja niin kuin on nähty nyt valitettavasti tässä Suomen laajuudessa [--] tapauksessa, että ei sen suojauksen tarvitse kuin yhden kerran pettää, niin tilanne on oikeasti katastrofaalinen, ja luottamuksen voi menettää pysyvästi yhdellä tapauksella. Kyllä kasvatamme luottamuspääomaamme sillä, että aktiivisesti kerromme itse näistä asioista ja kerromme, miten käsittelemme dataa ja asiakasdataa yleensäkin.

Mä sanoisin, että [tietotilinpäätösraportoinnin] mahdollisuudet liittyy nimenomaan siihen, että pystytään tietysti asiakkaan näkökulmaa tuomaan, sitä läpinäkyvyyttä, sitä turvallisuutta, tietosuojaa, compliance-näkökulmaa sinne asiakkaan ja ulkopuolisten sidosryhmien suuntaan.

Peilattaessa näitä ajatuksia Changin ja muiden (2018) yksityisyyden rajan malliin voidaan todeta, että tietotilinpäätöksellä pyritään vahvistamaan asiakkaiden luottamusta heidän dataansa käyttävää organisaatiota kohtaan. Changin ja muiden (2018) mukaan yksilöt päättävät heitä itseään koskevan datan omistus- ja käyttöoikeuksista arvioimalla dataa käyttävän organisaation yksityisyyskäytäntöjä omia kokemuksiaan ja potentiaalisia riskejä vasten. OP Ryhmän tietotilinpäätös avaa ulkoisille sidosryhmille vastuullisen datan hyödyntämisen periaatteita ja käytäntöjä konkreettisesti ja selkokielellisesti ja myötävaikuttaa täten luottamuspääoman kasvattamiseen. Myös Alonso-Dos-Santos ja muut (2020) korostavat läpinäkyvyyden ja luotettavan mielikuvan rakentamisen tärkeyttä mobiilipankkipalveluihin liitettävän riskin vähentämisessä.

Organisaatiot joutuvat kilpailemaan asiakkaiden lisäksi myös osaavasta työvoimasta, sillä työvoiman vapaa liikkuvuus ja digitaaliset toimintamallit laajentavat yritysten rekrytointikenttää globaalille tasolle (OP Ryhmä, 2018b, s. 22). Tietotilinpäättöksen nähdään tuottavan arvoa OP Ryhmälle parantamalla organisaation imagoa ja brändiä muun muassa asiakkaiden, lainsäätäjien, yhteistyökumppaneiden ja potentiaalisten työnhakijoiden silmissä:

Kun me ollaan tällaista tehty, niin mun mielestä me ollaan saatu siitä hyvää mainetta ihan siis teknologiapuolella, mutta myös muissa sidosryhmissä. Elikkä meitä pidetään nyt organisaationa, joka ottaa tän vakavasti ja kehittää toimintaansa. Ja toivottavasti tulee hyötyä myös sitä kautta, että me ollaan entistä kiinnostavampi kumppani ja työnantaja.

Kun OP rekrytoi tällä hetkellä datahuippareita töihin, niin tämmöisessä employer branding -tyyppisessä työssä hyvin moni on lukenut sen [tietotilinpäättöksen] hyvinkin tarkasti ja vetoaa ja viittaa sen sisältöihin ja linjauksiin yhtenä erittäin merkittävänä motivaatiotekijänä hakea OP:lle töihin näihin vaativiin dataosa-alue-, datakyvykkyysooleihin, millä OP myös sitten itse erottautuu finanssialalla Suomessa.

Tietysti siellä on kumppanit, jotka kytkeytyy tähän dataverkostoon, mihin OP haluaa saada parhaita kumppaneita itselleen tällä matkalla, ja tää on osa kommunikaatiota nykyisille ja tuleville datakyvykkyykumppaneille.

Tietotilinpäättöksen avulla OP Ryhmä rakentaa brändiään ja mainettaan vastuullisen ja edistyksellisen tiedon hyödyntämisen ympärille, mikä on hieno esimerkki organisaation aineettoman pääoman vahvistamisesta erilaisten aineettoman pääoman ilmentymien yhteisvaikutuksessa. Tietopääoman hyödyntämiseen tarvittava tieto, taito ja kokemus ovat inhimillisen pääoman ilmentymiä, joilla rakennetaan ja vahvistetaan samalla organisaation rakenteellista pääomaa eli muun muassa brändiä, mainetta, imagoa ja strategiaa (Pike ja muut, 2005; Wang & Tarn, 2018). Vahva profiloituminen tiedon hyödyntämisen edelläkävijäksi puolestaan houkuttelee alan ammattilaisia ja potentiaalisia yhteistyökumppaneita, minkä kautta organisaatio saa vahvistusta inhimilliseen ja suhdepääomaansa. Carmelin ja Tishlerin (2004, s. 1272) tutkimuksen mukaan aineettomien pääomaerien yhteisvaikutus organisaation suoriutumiseen on vahvempi eri tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä aineettoman pääoman syklinen ja vastavuoroinen

arvonluontiprosessi kulminoituu organisaation tietovarojen ja sitä kautta asiakaslisäarvon kasvattamiseen:

Tää on aika etabloitunut alue; esimerkiksi tietovarastointi, tiedon laatu ja perusraportointi. Siellä sellainen mielikuva, että OP:lla tapahtuu, siellä on modernit välineet, siellä on tiedon merkitys ymmärretty, auttaa meitä saamaan parempia ihmisiä tälle alueelle töihin ja tätä kautta saamaan nopeammin ja parempia asioita myös asiakkaan arkeen.

Tietotilinpäätösraporttien vastuullisuusnäkökulman rinnalle voisi vastaisuudessa tuoda vahvemmin myös kestävyysajattelun, esimerkiksi tarkastelemalla OP Ryhmän palveluita Stuermerin ja muiden (2017) kestävä digitaalisen artefaktin kehikon kautta. Tällä voisi olla positiivinen vaikutus etenkin huippuluokan data-ammattilaisten ja yhteistyötahojen saamisessa, sillä useat kestävä digitaalisen artefaktin ulottuvuudet liittyvät yleisesti hyväksi miellettyihin kehitys- ja hallinnointikäytäntöihin. Modernien työkalujen lisäksi myös näillä seikoilla on merkitystä työpaikan ja yhteistyökumppaneiden valinnassa.

6.3.3 Läpinäkyvyys ja asiakasluottamus

Tietotilinpäätösraportointi tuottaa lisäarvoa myös organisaation ulkoisille sidosryhmille, joista selkeästi eniten mainintoja ovat saaneet asiakkaat. Pankkiliiketoiminta on hyvin tietointensiivistä, ja pankeilla on hallussaan paljon sensitiivistä tietoa asiakkaistaan. Tietotilinpäätöksellä OP Ryhmä haluaa viestiä asiakkailleen, miten tätä luottamuksellista tietoa käsitellään vastuullisesti ja miten asiakas itse hyötyy tietonsa luovuttamisesta pankin käyttöön:

[Tietotilinpäätös] ei ole vain selostus siitä, mitä tietopääomaa on, miten sitä hallitaan ja miten tietosuoja on hoidettu, vaan me yritetään saada nimenomaan sitä asiakkaan näkökulmaa siihen, kun tää tieto, joka meillä on, on asiakkaan meille uskomaa, ja me nöyrästi toki otetaan tästä kovasti vastuuta ja pyritään löytämään siitä mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaalle.

[--] miten sen nyt sanottaisi sen "peace of mindin" tai jonkin tällaisen luottamuksen, luottamuspääoma sitä omaa asiakkuutta kohtaan. Eli ne [asiakkaat] saa mielenrauhaa ja tietoa siitä, että heidän dataan liittyvät asiansa ovat OP:n kanssa hyvässä hoidossa ja OP tekee hyviä asioita heidän datansa kanssa ja heidän

datansa avulla käytännössä. [--] tällainen koettu mielenrauha, turvallisuuden tunne ja tyytyväisyys.

Morey ja muut (2015, s. 98) nostavat esiin ihmisten kasvavan huolen heidän datansa keräämiseen ja käyttöön liittyen. Mombeuil ja Fotiadis (2017, s. 707) sekä Choi ja muut (2007, s. 18) korostavat luottamuksen merkitystä hyvien sidosryhmäsuhteiden sekä viime kädessä yrityksen menestyksekkään innovoinnin kannalta. Myös tutkimusaineistossa puhutaan asiakasluottamuksen lisäämisestä läpinäkyvyyden kautta sekä epäluottamuksen negatiivisista liiketoimintavaikutuksista yrityksen liiketoiminnalle:

Eli se lisääntyvä läpinäkyvyys lisää luottamusta. Ja sitten tiedetään, Sitrakin oli tutkinut sitä, että se luottamus on käytännössä semmoinen melkein tärkein kynnyskysymys sille, antaako yksilö omaa henkilödataansa yrityksen käyttöön. Suomalaisista noin 40 %, mikä oli aika huikea luku, sanoi, että epäluottamus digitaalisen palvelun tarjoajaa kohtaan estää luovuttamasta tai antamasta niitä omia asiakastietoja tai omaa dataa sen kyseisen palvelun käyttöön. Kun ei luoteta, niin bisnes ei saa sitä dataa, jota se tarvitsee arvonluonnissa itselle ja asiakkaalle. Ja siitä syystä se on vähän niin kuin tuomittu yhtälö sen jälkeen sen hyödyn tuottamisen ja arvonluonnin näkökulmasta.

Vaikka tietotilinpäättös on pitkälti suunnattu OP Ryhmän asiakaskunnalle ja se avaa hyvin tiedon hyödyntämisen eettisiä periaatteita sekä tiedon jalostuksesta syntyvää lisäarvoa, loppuasiakas hyötyy enemmän organisaation tietotilinpäättösprosessista kuin itse raportista. Asiakaskohtaamisissa tietotilinpäättökseen voi kuitenkin mainita, mikäli asiakas nostaa itse esiin esimerkiksi tietoturvaan liittyviä kysymyksiä:

Oli se sitten yritysasiakas tai henkilöasiakas, ei häntä oikeastaan kiinnosta se teknologia tai ne välineet siellä takana ja vielä vähemmän ehkä jokin ilmiö, tietotilinpäättös, siellä asian takana. Häntä kiinnostaa, jos OP:lla on tarjota jokin hänen arkeaan helpottava palvelu, ratkaisu tai äppi. Ehkä se on sellaisille valvutuneimmille asiakkaille hyvä tiivistelmä tästä OP:n tavasta hyödyntää tietoa toivottavasti sen asiakkaan eduksi ja siihen liittyvistä tavoista.

Ehkä se on enemmän sitten sellainen responsiivinen, että kun se asia nousee puheeksi tiskillä tai puhelimesta asiakkaan nostamana, silloin on aika helppo ja hyvä tapa heittää, että olemme tiivistäneet tämän alueen tekemistä tähän tietotilinpäättökseen helposti luettavaan ja ymmärrettävään kokonaisuuteen.

Läpinäkyvyydestä, luottamuksesta ja vastuullisesta datan hyödyntämisestä puhuttaessa on nostettava esiin Lobschatin ja muiden (2021, s. 882) näkemys selkeiden CDR-normien muotoilusta ja viestinnästä kaikille organisaation sidosryhmille. OP Ryhmän (2018a, s. 20) tekoälyn käytön eettiset linjaukset ovat yksi ilmentymä tällaisesta CDR-normien muotoilusta ja kommunikoinnista. OP:n tekoälyn käytön eettiset linjaukset ovat 1) ihmisläheisyys, 2) läpinäkyvyys ja avoimuus, 3) vaikutusten arviointi, 4) omistajuus sekä 5) yksityisyyden suoja. Linjausten pohjimmainen viesti on, että OP Ryhmässä tekoälyä hyödynnetään vastuullisesti asiakkaiden hyvinvoinnin edistämiseen. Toiminnalle ja algoritmeille määritellään omistajat, ja ryhmän tietosuojaperiaatteita sovelletaan myös tekoälyn hyödyntämisessä. Lisäksi tekoälyyn liittyvää työtä sekä tämän työn vaikutuksia tarkastellaan ja arvioidaan erityisesti läpinäkyvyyden, avoimuuden ja vastuullisuuden osalta. Tekoäly on kuitenkin vain yksi tiedolla johtamisen osa-alue, ja CDR-normit voisivat koskea laajemmin koko tietoalueen kenttää.

6.3.4 Rahoitusmarkkinoiden informaation symmetrian parantaminen

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan vastatessa kävi ilmi, että yksi tietotilinpäätöksen laadinnan motiiveista liittyy organisaation taloudellisen informaation täydentämiseen. Tietointensiivisillä toimialoilla perinteiset talousraportit ja -luvut eivät välttämättä riitä antamaan oikeanlaista kuvaa yrityksen suorituskyvystä, sillä Limin ja muiden (2020, s. 1) mukaan organisaation sisällä syntyvää aineetonta pääomaa ei saada aktivoitua investointina taseeseen. Myös OP Ryhmässä on tunnistettu tämä puute:

Taloudellisesti tilinpäätös ja tase kuvaa nimenomaan sitä talouden näkökulmaa, suorituskykyä, josta sitten sijoittajat, omistaja-asiakkaat ja muut muodostaa eri yrityksistä kuvan siitä, miten yritys toimii, miten yritys suoriutuu. Se, mikä siitä [tilinpäätöksestä] puuttuu käytännössä, on nimenomaan tää tietopääoma. Siitä puuttuu se ymmärrys siitä, millä lailla sitä tietopääomaa hyödynnetään ja miten se liittyy vaikka taseen molempiin puoliin. Se ei ole ilmeistä.

Aineettoman pääoman kattava raportointi muun talousraportoinnin rinnalla nostaa yrityksen osakkeen hintaa ja parantaa yrityksen likviditeettiä aineettomien pääomainvestointien tuottoon liittyvän epävarmuuden ja riskien pienentyessä (Bloomfield & Wilks,

2000, s. 35; Labidi & Gajewski, 2019, s. 436). Cheng ja muut (2014, s. 16) havaitsevat samankaltaisia positiivisia vaikutuksia liiketoiminnan vastuullisuuden raportoinnista. Tietotilinpäätösraportoinnin koskiessa sekä talouden että vastuullisuuden osa-alueita sen voidaan suuremmassa mittakaavassa todeta lisäävän analyytikoiden ja pääomasijoittajien käytettävissä olevaa informaatiota molemmista perspektiiveistä. Tämä puolestaan auttaa valistuneempien yritysanalyysien ja sijoituspäätösten tekemisessä. Mikrotasolla laadukas tietotilinpäätösraportti hyödyttää raportoivaa organisaatiota, mutta makrotasolla tietotilinpäätösilmillä on yleistyessään potentiaalia laajempaan rahoitusmarkkinoiden informaation symmetrian parantamiseen. Haastatteluaineistossa tietotilinpäätösaineiston puuttumista yrityksen raportointikokonaisuudesta verrataan tilanteeseen, jossa yritys jättäisi talousraportointinsa ulkopuolelle muita tärkeitä omaisuuseriä, kuten kiinteistöjä tai maa-alueita:

Jos ajatellaan, mihin maailma menee ja mihin maailma on jo mennyt, on se, että valveutuneimmat pörssianalyytikot jo nyt miettii sitä, miten yritys pystyy hyödyntämään sitä tietoa, mitä heillä on, sitä tietopääomaa. Ja aktiivisesti sijoittajat erityisesti pyrkii ottamaan arvoa irti yrityksistä, joissa on alikäytettyä tietopääomaa. Aiemmin sä olet katsonut, että ”hetkinen, yrityksellä on taseessa tällaisia ja tällaisia kiinteistöjä ja maa-alueita, jotka on arvotettu aivan väärin, että täähän on oikeasti paljon arvokkaampi kuin mitä se näyttää taseessa” ja sit sä sijoitat siihen. Mutta sijoittajat ja analyytikot enenevissä määrin rupeaa katsomaan sitä, että ”hetkinen, täällä on alikäytettyä tietopääomaa, valtava määrä tietopääomaa, mutta sitä ei käytetä juuri mihinkään, että jos tuota ruvetaan realisoimaan, niin siitä tulee arvoa”. Ja sä lähdet sijoittamaan yrityksiin, joissa on tietopääomaa ja sä painostat hyödyntämään [tietopääomaa] tehokkaammin, jolloin pystytään luomaan enterprise valueta. Kyllä mä uskon, että tää merkitys tulee olemaan valtava, koska se arvonluonti tulee tätä kautta tulevaisuudessa.

Mä uskon, että se [tietotilinpäätösraportointi] yleistyy ihan sen kysynnän takia. Enemmän ja enemmän tajutaan, että data on se arvonluonnin väline. Sitä kautta enemmän ja enemmän sitä [tietotilinpäätöstä] tullaan vaatimaan. Mä uskon, että joidenkin vuosien jälkeen tää ei ole enää vapaaehtoinen, vaan tää on vaatimus sijoittajilta ja analyytikoilta. Jos sä et tee tällaista, analyytikot sanoo, ettei me pystytä arvioimaan sun yritystä eikä me pystytä ajattelemaan, miten se on kehittymässä. Sun on pakko ottaa kantaa siihen sun dataan, siihen asettiin. Se on melkein sama kuin ennen vanhaan sulla on valtavia maa-alueita ja valtavasti kiinteistöjä ja sitten sä sanoisit tilinpäätöksessä, että ”meillä on kiinteistöjä ja maata”, muttet kerro yhtään, kuinka paljon, missä sitä on ja minkälaista. Se arvostus tässä rupeaa nousemaan.

Jos puhutaan vaikka rahoitusmarkkinoista, niin hyvä raportointi ja hyvä läpinäkyvyys vähentää sitä informaation epäsymmetriaa ja epäsymmetrian väheneminen tarkoittaa sitä, että riski pienenee. Ja riskin pieneminen tarkoittaa sitä, että taas rahoituskustannukset tai rahan hinta saattaa laskea.

Kuitenkin nykyhetkestä tilanteeseen, jossa tietotilinpäätösraportoinnilla olisi näin suuri merkitys makrotason rahoitusmarkkinainformaatioon, lienee vielä pitkä matka. Tutkimusaineistosta selviää, että tietotilinpäätöksellä ei vielä nähdä olevan kriittistä roolia yrityksen vuosiraportointikokonaisuudessa, mutta tulevaisuudessa sen merkitys tulee korostumaan tietointensiivisillä toimialoilla. Kysyttäessä tietotilinpäätösraportoinnin tärkeistä suhteista muuhun sidosryhmäraportointiin asteikolla 1–5, jossa 1 on heikoin ja 5 paras arvosana, saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

Jos mä mietin sillä tavoin, että jos me jätettäisi tilinpäätös tekemättä, niin siitä olisi aika paljon kysymyksiä [henkilön nimi]. Jos me jätettäisi yhteiskuntavastuuraportointi tekemättä, siitä tulisi aika paljon kysymyksiä [henkilön nimi]. Jos me jätettäisi tämä tietotilinpäätös tekemättä, todennäköisesti kysymyksiä tulisi paljon vähemmän, ja ne olisi sellaisia tahoja, joille meidän ei välttämättä tarvitsisi selitellä sitä asiaa. Tällä tavalla raadollisesti tarkastellen mä näen, että tää on kakkonen verrattuna muuhun raportointiin.

En tietysti ihan vitosta anna sen takia, koska on suuri osa organisaatiota, jotka selviää ihan hyvin tästä kokonaisuudesta tekemättä tätä [tietotilinpäätöstä], mutta kyllä mä neloseen sen laittaisin. On tosi tärkeä osa varsinkin tällaisessa daata paljon hyödyntävässä organisaatiossa.

Tällä hetkellä se on varmaan enemmänkin kakkosen ja kolmosen välissä sen takia, että sitä ei ole vielä [maailmalla] tunnistettu riittävästi tällaiseksi merkittäväksi viestinnän välineeksi ja yrityksen suorituskyvyn todentajaksi. Mutta tulevaisuudessa mä uskon, että se on viisi. Ja mä näen nimenomaan tän tietotilinpäätöksen enemmän käsi kädessä taloudellisen tilinpäätöksen ja taseen kanssa kuin vastuuraportoinnin kanssa.

6.3.5 Benchmarking ja jatkuva kehittäminen

Evans ja Price (2012, s. 195) toteavat, että monessa organisaatiossa ei ole luotu malleja tietovarojen tunnistamiseen, arvottamiseen, kustannusten kohdistamiseen ja ylipäänsä niiden johtamiseen ja hyötyjen realisointiin. Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa

mainitaan yhdeksi keskeiseksi sidosryhmäksi myös OP Ryhmän kilpailijat ja muut tietointensiivisten toimialojen yritykset, joihin b2b-näkökulmalla viitataan. Tietotilinpäätösraporteillaan OP Ryhmä pyrkii konkretisoimaan tiedon hyödyntämistä ja fasilitoimaan siihen liittyviä ajatus- ja viestintämalleja:

Sitten meillä on sidosryhminä myös meidän kilpailijat ja muut yritykset. Me nähdään, että tää ei ole sellainen asia, joka on jotenkin salaista. Päinvastoin me kerrotaan kaikille, miten tää tietotilinpäätös on ajateltu ja tietotase rakennettu ja minkälainen kehikko siinä on. Me itse asiassa haluttaisi, että meidän kilpailijat ja kaikki muutkin yritykset lähtisi tekemään tällaista samantyyppistä tietotilinpäätöstä. Ei olla ollenkaan tästä mustasukkaisia, vaan päinvastoin halutaan fasilitoida tätä mahdollisimman paljon. Sillä lailla kilpailijatkin on sidosryhmä tässä ja sitten vielä muut yritykset.

Se on hyvin abstrakti käsite monella toimialalla puhua tiedon hyödyntämisestä, saati tekoälyn hyödyntämisestä. Uskon, että ne esimerkit, joita me ollaan kuvattu menneissä tietotilinpäätöksissä, tuo etenkin sille b2b-sidosryhmälle ja myös b2c-sidosryhmälle ymmärrystä [--].

Tutkimusaineistossa korostuu, että tietotilinpäätösraportointia kehitetään ja ideoidaan jatkuvasti. Haastatteluaineisto ilmentää hyvin tietotilinpäätöksen ajallista kehitystä ja erilaistamista sen alkuperäiseltä ideatasolta käytännön toteutukseen. OP Ryhmän tietotilinpäätöksen taustalla vaikuttavat julkishallinnon alalla tehdyt, tietopääoman hallintaan keskittyvät tietotilinpäätökset. Tietotaseajattelu on keskeisin OP Ryhmän ja julkishallinnon tietotilinpäätösten erilaistava tekijä, sillä se integroi tietotilinpäätökseen myös organisaation tietovarot, joiden kautta arvonluonti ja asiakaslisäarvo syntyvät:

Vuonna 2017 lähdettiin tätä miettimään paljolti tietosuojavaltuutettu Reijo Aarnion suosituksesta. Valtionhallinnon alalla oli yksi tai kaksi tietotilinpäätöstä tehtynä siinä kohdin. Ne oli hyvin erilaisia kuin mitä me lähdettiin tässä tekemään.

*Meillä ei nyt ole Suomessa muita liikeyrityksiä, jotka tietotilinpäätöstä julkaisisi. Mutta sitten näitä tällaisia osoitusvelvollisuuden täyttäviä tietotilinpäätöksiä taas Suomesta löytyy. Niitä tekee julkinen sektori aika paljon eli kunnat, kaupungit, valtion viranomaiset ja yliopistotkin. Nimenomaan tätä regulaatio, tietosuoja, tietoturva ja sitten data governance, tiedon hallinta -tyyppistä tietotilinpäätöstä, missä kuvataan sitten tavallaan se **tiedon** johtamisen malli turvallisesti ja määräystenmukaisesti. Mutta ei niinkään sitä **tiedolla** johtamisen osuutta.*

Ehkä sen tietotaseajatuksen tuominen tähän tietotilinpäättöksen keskeiseksi elementiksi on sellainen, joka ratkaisi sen, että ”okei, me lähdetäänkin tekemään tätä eri lailla kuin julkishallinnossa, me lähdetään tekemään tätä paljon enemmän asiakasnäkökulmasta, asiakaslähtöisesti”.

Tää on tällainen jatkuvasti, ehkä voisi sanoa ketterän kehityksen alla oleva prosessi, joka käyttää parasta mahdollista ymmärrystä tässä viitekehyksessä, joka on tähän rajattu. Sitä sitten tosiaan raportti raportilta kehitetään eteenpäin.

Awaysheh ja muut (2020) toteavat, että pääomasijoittajat pitävät yritys vastuussa parhaiten suoriutuvia organisaatioita riskittömämpinä sijoituskohteina muihin saman toimialan yrityksiin nähden. Yritysjohdon tulisi huomioida tämä arvioidessaan yritys vastuuseen käytettäviä resursseja ja panoksia. Lisäksi he muistuttavat, että sidosryhmien odotukset yritys vastuuta kohtaan muuttuvat yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Tämä puoltaa parhaiden käytäntöjen jakamista esimerkiksi benchmarkingin, kumppanuuksien ja muun yhteistyön kautta. Truby ja muut (2020, s. 117) sekä Rossi (2019, s. 132) puhuvat avoimesta ja osallistavasta sidosryhmäyhteistyöstä niin tuotekehityksessä, kommunikoinnissa, standardoinnissa kuin parhaiden käytäntöjen jakamisessa. Tutkimuksen haastatteluaineistossa mainitaan muun muassa sparraus ja palautteenanto ulkoisilta sidosryhmiltä sekä osallistuminen erilaisiin hankkeisiin ja seminaareihin:

Eri toimijoiden kanssa on keskusteltu tästä ja monet on pyytäneet, että ”voitteko vähän kertoa tästä?”. Kiinnostusta on kyllä ollut erityisesti suomalaisista ja kansainvälisistä yrityksistä. On joitain kotimaisia suuryrityksiä, mutta paljon tullut sel-laisilta kansainvälisiltäkin yrityksiltä kiinnostusta, jotka on halunnut kuulla, että miten me ollaan tää tehty, että he ovat miettineet vähän samantyyppistä.

Ollaan saatu sitä tietosuojavaltuutetun toimiston sparrausta just sinne GDPR-raportoinnin osa-alueelle, mitä ollaan sitten käytetty kehityspalautteena.

Me ollaan tänä vuonna kytkeydytty Sitran Reilu datatalous -hankkeeseen kiinni ja ollaan työskennelty siellä. Eli me ollaan saatu tavallaan tätä Sitran guidancea ja heidän verkostojensa näkemystä tähän työhön [tietotilinpäättöraportoinnin kehittämiseen].

Se työ [tietotilinpäättöraportoinnin standardoinnin edistäminen] on alussa ja nyt nimenomaan pyrittäisi löytämään niitä rajapintoja ja kumppanuuksia, millä me

päästäisi jonkin tyyppiseen hyvien käytäntöjen kirjaamiseen ja lukitsemiseen tän osa-alueen kanssa.

OP Ryhmän tietotilinpäätös on saanut positiivisia noteerauksia muun muassa tietosuojavaltuutetulta, Suomen Pankilta, muilta yrityksiltä ja medialta. Suuremmassa kuvassa tällä nähdään olevan vaikutuksia tietotilinpäätösraportoinnin yleistymiseen. Ilmiön yleistymisen odotetaan luovan positiivista kilpailua organisaatioiden välille, mikä voi vaikuttaa sekä itse tietotilinpäätösraportoinnin sisältöön ja muotoon, mutta ennen kaikkea organisaatioiden tietopääoman tehokkaaseen ja vastuulliseen hyödyntämiseen:

[Raportointimuoto] varmaan kehittyikin, jos tulee uusia yrityksiä, jotka tätä rupeaa tekemään. Niin sitten mä uskon, että siinä tulee vähän sellaista jatkuvan parantamisen mallia.

Mutta ehkä enemmänkin nyt sitten jatkossa pitää pystyä osoittamaan, miten me itse hyödynnetään tätä, ja miten me ollaan pystytty tällä raportilla vastaamaan meidän sidosryhmien odotuksiin tai parantamaan asiakaspalvelua tai henkilöstökokemusta tai jotain muuta. Sitä tärkeämmäksi se tulee mitä paremmin pystytään sellaisia asioita esittämään.

Myös yliopistot mainitaan yhtenä tärkeänä sidosryhmänä tietotilinpäätösraportoinnin tulevaisuuden rakentamisessa. Akateemisella yhteistyöllä pyritään tapauskohtaisuudesta systemaattisuuteen ja laaja-alaisuuteen. Tieteellisellä tutkimuksella on oma roolinsa tietotilinpäätösraportointi-ilmiön kehittämisessä ja edistämässä:

Yliopistoilta sitä kiinnostusta on kyllä ollut aika paljon, mikä on ollut tosi hyvä, koska mä uskon, että se on osana nimenomaan rakentamaan [tietotilinpäätösraportointi-ilmiötä]. Ja [syy] miksi yhtään en ole kieltäytynyt [korkeakouluyhteistyöstä] on just se, että se on omimillaan rakentamaan sitten sitä tulevaisuutta. Se tulee vähän pidemmällä tähtäimellä tutkimusten ja tällaisten artikkelien kautta, mutta näen, että se on tosi tärkeää.

On myös aloitettu akateeminen yhteistyö Aalto-yliopiston kanssa. Ehkä tästäkin poikii sitten sellaista, että me saadaan tätä menetelmäpohjaa laaja-alaisesti ja tää menee tapauspohjaisesta kehittämisestä enemmän semmoiseksi systeemiseksi ja laaja-alaisemmaksi kehittämiseksi siinä samalla.

6.3.6 Tietotilinpäätösraporttien laatu ja luotettavuus

Organisaation julkaisemien raporttien arvo kasvaa niiden uskottavuuden myötä. Tiedon keräämiseen, tallentamiseen ja hyödyntämiseen liittyy paljon problematiikkaa ja riskejä, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten tietotilinpäätösraporttien uskottavuus sidosryhmien silmissä varmistetaan. Haastateltavat tunnistavat, että tietotilinpäätösraportoinnin luotettavuus vaatii myös tietoalueen haasteiden avaamista lukijoille. Tällä osa-alueella läpinäkyvyyttä joudutaan kuitenkin jonkin verran rajaamaan, sillä tunnistettujen riskien viestintä organisaation ulkopuolelle lisää myös yrityksen haavoittuvuutta. Tämän vuoksi on katsottu perustelluksi kertoa haasteista yleisellä tasolla, kun taas positiivisista asioista on helpompaa antaa konkreettisia esimerkkejä ja käyttötapauksia:

Nimenomaan tässä on haastavaa se, kuinka paljon tietoturvasta, tietoturvariskeistä kannattaa kertoa ihan jo senkin takia, miten paljon se auttaisi mahdollisia hyökkääjiä. Niin se, miten paljon meidän kannattaa analysoida sitä julkisesti, on vähän tällaista tasapainoilua.

Ei me tähän nosteta mun näkökulmasta – eikä pitäisikään nostaa – sellaisia alueita, joissa meillä on erityisesti parantamisen varaa. Koska monet tietoalueista on myös sellaisia, että [ne] ei saa myöskään olla kohde.

Tärkeintä on se, että me itse on tunnistettu, että on tekemistä vielä, ja kerrotaan se rohkeasti ja avoimesti, mutta ettei osoiteta niitä paikkoja.

Puhuttaessa tietotilinpäätöksen arvosta ulkoisille sidosryhmille myös raporttien varmennus on syytä nostaa tarkasteluun. OP Ryhmän tietotilinpäätöksiä ei ole verifioitu, sillä tietotilinpäätösraporteille ei ole vielä olemassa vakiintunutta sisältöä tai standardoitua kehikkoa, jota vasten yksittäisiä tietotilinpäätösraportteja voitaisiin varmentaa. Tutkimusaineistosta nousee kahdenlaisia näkökantoja tietotilinpäätösraporttien varmennukseen. Yhtäältä ajatellaan, että laadittaessa tietotilinpäätöstä oikeista lähtökohdista käsin sekä yrityksen että sen sidosryhmien tulee hyötyä siitä. Palvellakseen tätä tarkoitusta raportin sisältämän datan on jo itsessään oltava luotettavaa. Lisäksi yleisesti ottaen verifiointin motiivina on palauttaa tai vaalia luottamusta jotakin instituutiota kohtaan. Tietotilinpäätösraportointi-ilmiön ollessa vasta sen alkutaipaleella tietotilinpäätöksiin ei

kohdistu luottamuspulaa, joka vaatisi raportin varmennuksen esimerkiksi ulkopuolisen lausunnon kautta. Tässä vaiheessa mahdollisen verifiointin keskeinen arvo nähdään tulevan itse prosessin aikana:

Silloin verifiointista on hyötyä, jos sillä pystytään osoittamaan joitain heikkouksia tai jotain, missä meidän pitää vielä parantaa. Silloin se on niin kuin oppimisprosessi.

Toisaalta mikäli tietotilinpäätösraportointi yleistyy ilmiönä, myös raporttien laatukirjavuus tulee lisääntymään. Tällöin verifiointi asettaisi organisaatiot samalle viivalle, auttaisi erottamaan laadukkaat raportit ei-laadukkaista ja voisi edistää parhaiden käytäntöjen tunnistamista. Tulevaisuudessa verifiointi voi tuoda arvoa organisaation ulkoisille sidosryhmille esimerkiksi yritysostojen yhteydessä, mikäli tietotilinpäätöstä käytetään yrityskaupan arvon määrittämisessä:

Jos tietotilinpäätösraportti itsessään on liiketaloudellisen päätöksen, vaikka yrityskaupan, hinnoittelun peruste, eikä tehtäisi due diligenceä, tämmöistä yritystutkimusta, ollenkaan, vaan olisi pelkkä tietotilinpäätös, niin silloinhan sen, kuka sitä transaktiota järjestää tai hinnoittelee tai kohdetta ostaa, pitäisi luottaa siihen raportin sisältöön. Siinä tilanteessa, sillä raportilla voisi olla valmiina tai sitten tää transaktion osapuoli voisi jopa hankkia tämmöisen lausunnon sen raportin luotettavuudesta esimerkiksi, jotta sitä voisi käyttää päätöksenteossa, johon liittyy taloudellisia riskejä, mahdollisuuksia ja hinnoittelua.

Just se, kuinka arvokasta tietopääomaa tai mitä se tuottaa, niin ne on kyllä niitä avainkysymyksiä, mitä tälläkin hetkellä arvotetaan, kun yrityskauppoja tehdään: kuinka arvokas toi teidän immateriaalikalanta käytännössä on tai toi teidän asiakasrekisteri tai chatbot-historia tai toi teidän teollinen lokidata esimerkiksi, millä voidaan kehittää x-, y-palveluita. Sehän voi olla vaikka 100:n tonnin tai 50:en miljoonan euron arvoinen riippuen, minkälaisen tulevan kassavirran se mahdollistaa hyödynnettyinä.

6.3.7 Laskentatoimen rooli tietotilinpäätösraportoinnin kehittämisessä

Tutkimusaineistosta käy ilmi, että tietotilinpäätösraportoinnin standardointi voisi vähentää tarvetta varmennukselle. Tässä laskentatoimella ja laskentatoimen ammattilaisilla on tärkeä rooli, jossa esimerkiksi taloudellisen tilinpäätöksen käytänteitä voitaisiin soveltaa tietotilinpäätöksen laadinnassa:

Tää on justiin osa sitä sellaista salonkikelpoisemmaksi muuttumista ja kohti sitä CSR- ja tilinpäätösraportointia menemistä. Tällainen vuoropuhelu ja parhaiden palojen poiminta laskentatoimen parhaista käytänteistä.

Johdon laskentatoimen ammattilaisten roolilla nähdään olevan strateginen painopiste muun muassa tietovarojen arvonmäärittelyyn ja riskiarviointeihin tarvittavissa sisäisissä analyyseissä. Haastatteluaineiston mukaan tietovarojen arvo pystytään määrittelemään kolmen tekijän yhteisvaikutusten kautta. Nämä tekijät ovat tietovaran ennustettu rahavirta, välittömät ja välilliset kustannukset sekä riskin hinnoittelu. Näiden perusteella yrityksen johto pystyy viime kädessä arvioimaan dataperusteisten investointien kannattavuutta:

Se antaa käytännössä ne johtamisen parametrit: miten kannattaa priorisoida eri asioita, mihin investoida enemmän, mihin investoida vähemmän, jotta se kokonaisuus olisi mahdollisimman tuottava.

Esimerkkinä, että vaikka se olisi huikean tuottava data-assetti ja se olisi käytössä aika pienilläkin kustannuksilla, mutta jos siihen liittyy jätävän isoja riskejä, niin ne pitää hinnoitella siihen mukaan. Ja sitten yritys voi tehdä strategisen päätöksen, että jos niitä riskejä ei pystytä mitigoimaan millään tavalla, niin sen datankin arvo on negatiivinen siinä käyttötapauksessa ja ei ole ehkä viisasta lähteä sille tielle sitä dataa hyödyntämään. Eli sen arvo on matalampi.

Tää tukee enemmän sitä talouden strategista roolia ja ottaa enemmän kiinni siihen kuin yksittäisen kirjanpitäjän rooliin.

Tietotilinpäätöksen sisältämä numeerinen data nähdään oleellisena tietotilinpäätöksen osana, sillä sidosryhmät ovat tyypillisesti kiinnostuneita erilaisista tunnusluvuista ja vertailuista edellisiin vuosiin. Tietotilinpäätösraporttien luotettavuutta pystytään parantamaan lukujen avulla niiden lisätessä raporttien johdonmukaisuutta ja ajallista vertailukelpoisuutta. Myös organisaation sisäisestä näkökulmasta erilaisten mittareiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen kannustaa tietovarojen tehokkaaseen johtamiseen ja hyödyntämiseen (Evans & Price, 2020, s. 9). Lisäksi Evans ja Price (2012, s. 193) havaitsevat, että tietovarojen erityiseen luonteeseen taipumattomat laskentatoimen käytännöt toimivat usein tietovarojen käyttöönoton ja niiden liiketoiminnallisen arvosuoksen hidasteena. Erityisesti datan monetisointikeskustelun lisääntyessä liiketoiminnan

kentässä myös ulkoisen laskentatoimen ammattilaisten rooli näyttäytyy yhä tärkeämpänä tietotilinpäätösprosessin osana:

Kyllä toi sisällön luotettavuus ja uskottavuus syntyy siitä, kun me kuvataan lukuja ja numeerisia arvoja ja adjektiivejä niiden lukujen ympärillä, että ne perustuu samaan tietopohjaan vuodesta vuoteen elikkä raportista raporttiin.

[Liiketoiminnan talousasiantuntijoiden sekä kirjanpidon ja raportoinnin asiantuntijoiden] integroiminen prosessiin on edellytys sille, että monetisoinnissa voidaan edetä. Ihan puhutaan vaikka data-asetin kustannusten kohdentamisesta: suorat, välilliset... Tän tyyppistä tarkastelua. Ja se vaatii talousihmisten asiantuntemusta erittäin vahvasti. On kasvava rooli tulevaisuudessa. Mitä enemmän monetisoidaan, tarve vaan kasvaa.

[Datan monetisointi] saattaa lisätä [tietotilinpäätöksen] suosiota raporttina, mutta se lisää myös datan suosiota raportointikohteena taloudellisella puolella eli ihan niin kuin kirjanpitopohjaisessa talousviestinnässä. Sä voit johtaa sitä, mitä sä voit mitata, ja eurot on yksi niin äärettömän tärkeä mittaamisen muoto, niin se varmasti edistää sitä ja nostaa sitä näkyvyyttä, jos tää monetisointi etenee.

Laskentatoimen roolin vahvistamista tietotilinpäätösraportoinnin kentässä puoltaa myös Labidin ja Gajewskin (2019) toteamus, että organisaatioiden vapaaehtoisesti laatimat raportit eivät ole helposti vertailukelpoisia keskenään, minkä vuoksi aineeton pääoma on yhteydessä korkeaan informaation epäsymmetrian tasoon rahoitusmarkkinoilla. Raporttien vertailukelpoisuusnäkökulmassa on huomioitava sekä saman organisaation ajallisen kehityksen johdonmukainen seuranta että eri organisaatioiden suoriutumisen keskinäinen vertailu samassa ajankohdassa. Tämän vuoksi tietotilinpäätösraportoinnin standardointi ja verifiointi voisivat edistää aineettoman pääomaan liitettävän riskin pienentämistä. Näin ollen pidemmällä aikavälillä tietotilinpäätösraportointi voi heijastua myös tilintarkastajien työnkuvaan:

Tässä on yksi alue, johon mä uskon, että tilkkarit tulee itse panostamaan. Ne tulee tekemään tän osana sitä tilintarkastuspuolta. Mun mielestä tää tulee olemaan tulevaisuudessa osana vaikkapa Deloitteen tai PwC:n tai vastaavien tilkkarien toimintaa.

7 Johtopäätökset

Nyky-yhteiskunnan toiminta ja yritysten menestys globaalissa kilpailukentässä ovat voimakkaasti riippuvaisia tiedosta ja sen hyötykäytöstä. Kuluttajat odottavat yhä älykkäämpiä palveluita, joita voi käyttää missä ja milloin itselle parhaiten sopii. Tämä puolestaan edellyttää datan analysointia ja jalostamista digitaalisiksi palveluiksi. Finanssialalla dataa sekä uusia teknologioita ja menetelmiä, kuten tekoälyä ja ennustavaa analytiikkaa, käytetään muun muassa mobiilipankkipalvelujen ominaisuuksien kehittämiseen, rahanpesu- ja vakuutuspetosepäilyjen tunnistamiseen, rahoitus- ja sijoitusinstrumenttien vastuullisuus- ja riskianalyysiin sekä digitaalisessa asuntokaupassa (OP Ryhmä, 2020a). Datan määrän räjähdysmäinen kasvu ja sen hyödyntämiseen käytettävät tehokkaat teknologiaratkaisut ovat luoneet organisaatioille uudenlaisia sidosryhmäraportoinnin tarpeita liittyen regulaatioon, datan liiketoiminnalliseen arvoon sekä sen hyödyntämisen vastuullisuuteen. OP Ryhmän integroitu tietotilinpäätös valottaa tätä nykyaikaista tapaa tehdä vastuullista digitaalista liiketoimintaa sidosryhmien hyväksi.

Tietotilinpäätösraportoinnin taustalla vaikuttaa yllä kuvattu digitalisaation käynnistämä yhteiskunnan ja liiketoimintakentän murros. Tämän seurauksena Evans ja Price (2016) painottavat datan hyödyntämisen integrointia yrityksen strategiatyöhön. OP Ryhmässä tieto nähdäänkin yrityksen liiketoimintastrategian mahdollistajana ja kestäväen kilpailuedun ajurina. Datan liiketoiminnallisen merkityksen jatkaessa kasvuaan organisaatioiden on kasvatettava luottamuspääomaansa vastaamalla datansa organisaation käyttöön luovuttavien asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin digitaalisen liiketoiminnan hyödyistä, läpinäkyvyydestä ja vastuullisuudesta (Mombeuil & Fotiadis, 2017, s. 707; Choi ja muut, 2007, s. 18; Morey ja muut, 2015, s. 98). Tietotilinpäätösraportoinnilla tavoitellaan siten myös organisaation brändin ja imagon rakentamista tiedon vastuullisen hyödyntämisen edelläkävijyyden ympärille.

Lisäksi nykyiset talous- ja vastuullisuusraportoinnin kehitot eivät tuo kaikilta osin esiin tietointensiivisten organisaatioiden suorituskyky potentiaalia ja vastuullisen liiketoiminnan periaatteita digitaalisessa ympäristössä. Samankaltaisia huomioita aineettoman

pääoman ja digitaalisen yritysvastuun raportoinnin puutteista ovat tehneet esimerkiksi Lim ja muut (2020, s. 1), Saunders ja Brynjolfsson (2016, s. 83), Evans ja Price (2012) sekä Diener ja Spacek (2020, s. 12–13). OP Ryhmän tietotilin päätös ilmentää hyvin Lobschatin ja muiden (2021) esittelemää ajatusta yrityksen digitaalisesta vastuusta, jota he kuvaavat termillä *Corporate Digital Responsibility*.

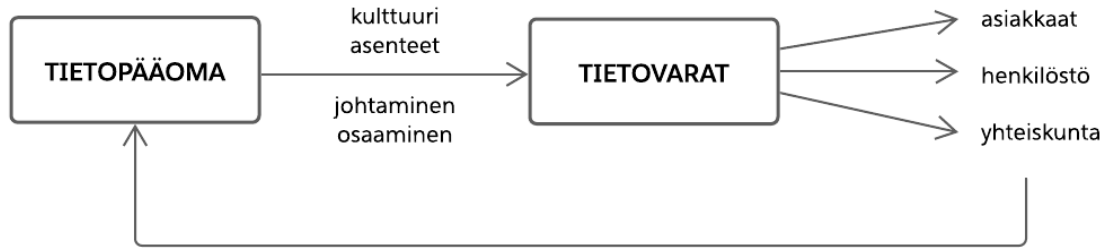
Datan arvonluontiprosessin keskeiseksi konseptiksi nousee tietotaseen tasapainoinen ja tavoitteellinen johtaminen. Tietopääoma toimii tietovarojen rakentamisen raaka-aineena. Laadukkaan tuotteen tai palvelun tuottaminen edellyttää siten organisaatiolta investointeja tietopääoman määrään, laatuun ja hyödynnettävyyteen. Kuitenkin Evans ja Price (2020, s. 2) huomauttavat, että rikaskaan tietopääoma ei takaa organisaation menestystä, mikäli sitä ei kyetä hyödyntämään liiketoiminnan ja asiakkaiden hyväksi. Organisaation tulee siis suhteuttaa molempiin tietotaseen puoliin tehtävät investoinnit toisiinsa. Samalla tiedon hyödyntämisen kivijalan, eli tietoturvan ja tiedon hallinnan, tulee olla kunnossa, sillä Chang ja muut (2018, s. 445) varoittavat yksityisyydensuojan laiminlyönnin vakavista seurauksista muun muassa yrityksen maineelle.

Organisaation kulttuuri, asenteet, johtaminen ja osaaminen ovat keskeisessä asemassa laadukkaan tietopääoman hyödyntämisessä ja jalostamisessa tietovaroiksi. OP Ryhmä pyrkii tietotilin päätöksellään luomaan datamyönteistä organisaatiokulttuuria, jossa datan avulla luotavien palvelujen arvoa tuodaan näkyviin kaikille ymmärrettävällä tavalla. Tietotilin päätöstyö auttaa hahmottamaan tietovarojen hyödyntämisen nykytilaa, tunnistamaan nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita ja asettamaan konkreettisia tavoitteita tietopääoman käytölle, mikä on Evansin ja Pricen (2020, s. 9) mukaan avainasemassa tietovarojen strategisessa johtamisessa. Tämän myötä OP Ryhmä on alkanut kasvattaa laajamittaisesti muun muassa henkilöstönsä tekoälyosaamista. Tekoälylukutaidon lisäämisen tavoitteena on pystyä löytämään enemmän pelipaikkoja tekoälyn hyödyntämiseen. Myös Evans ja Price (2020, s. 9) korostavat henkilöstön koulutuksen merkitystä tietovarojen hyödyntämisen käyttöasteen nostamisessa. Nämä esimerkit ilmentävät

hyvin organisaation strategisessa fokuksessa olevan tiedon näkymistä OP Ryhmän organisaatiokulttuurissa, minkä puolesta myös Bierly ja muut (2000) puhuvat.

Organisaation tietovarot voivat suuntautua asiakkaiden, henkilöstön tai laajasti yhteiskunnan käyttöön. Useat OP Ryhmän kehittämät työkalut palvelevat sekä asiakkaita että yrityksen henkilöstöä. Digitaalisten työkalujen hyöty voi näkyä asiakkaille myös välillisesti organisaation sisäisen tehokkuuden, riskienhallinnan ja muiden prosessien laadun parantumisen kautta. Tutkimustulosten keskeinen viesti onkin, että organisaation sisäinen tehokkuusnäkökulma ja asiakasnäkökulma komplementoivat toisiaan. Myös Torres ja muut (2018) nostavat esiin, että esimerkiksi teknologiset ratkaisut voivat edistää tiedon jakamista organisaation henkilöstön keskuudessa, minkä ansiosta pystytään suunnittelemaan paremmin asiakasodotukset täyttäviä palveluita. Tällä on positiivinen vaikutus organisaation kilpailuedun asiakasdimensioon.

COVID-pandemia on osoittanut, että yritysten hallussa oleva data on arvokasta myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Erityisesti eri toimialoilla toimivien organisaatioiden yhteistyöllä pystytään luomaan hyvinkin laaja yhteiskunnallinen tilannekuva muun muassa terveyden, talouden, yritysten ja yksityishenkilöiden näkökulmista. Tämä ymmärrys edistää vastuullista ja kestävästä päätöksentekoa niin mikro- kuin makrotasolla sekä auttaa sopeutumaan äkillisiin muutoksiin ja kriiseihin tulevaisuudessa. Kyseinen tutkimustulos vahvistaa Lockin ja Seelen (2017, s. 239) digitaalisen aikakauden kestävyyslähdeistä sidosryhmäajattelua. Sen mukaan datan tuottajat, kerääjät ja hyödyntäjät tähtäävät yhdessä kestävään tulevaisuuteen, jonka peruspilarina on läpinäkyvyys. Tätä kokonaisvaltaista datan arvonluontiprosessia on mallinnettu tietotaseajattelun avulla kuvioon 10. Keskeistä on huomata prosessin syklisyys. Asiakkaille, henkilöstölle ja muille yhteiskunnallisille toimijoille suuntautuvien tietovarojen käytöstä generoituu jatkuvasti uutta tietopääomaa.



Kuvio 10. Tietotaseajatteluun perustuva datan arvonluontiprosessi.

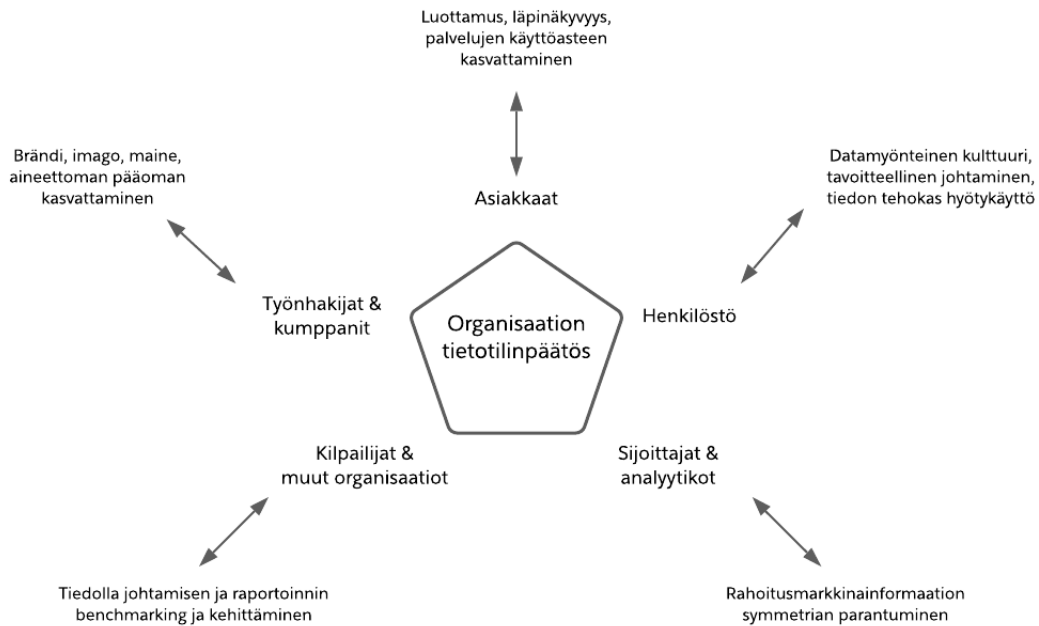
Tietotilinpäätösraportoinnin hyödyt raportoivalle organisaatiolle ja sen ulkoisille sidosryhmille ovat monilta osin toisiaan tukevia ja täydentäviä. Tietotilinpäätösprosessin aikana organisaatiossa mietitään tiedon hyödyntämistä asiakaslisäarvon tuottamisen, tehokkuuden sekä turvallisuuden ja vastuullisuuden näkökulmista. Tämän prosessin eksplikointi tietotilinpäätösraportoinnin muodossa lisää läpinäkyvyyttä, minkä johdosta asiakkaat pystyvät luottamaan entistä paremmin organisaatioon ja sen toiminnan tarkoituksiperiin. Sen seurauksena he suhtautuvat myönteisemmin asiakkuuteensa ja datansa jakamiseen organisaatiolle. Näin yritys saa käyttöönsä uutta arvokasta rakennusainetta nykyisten palveluidensa kehittämiseen sekä täysin uusien palveluiden innovointiin.

Toimiminen suunnannäyttäjänä tietotilinpäätösraportoinnin osa-alueella hyödyttää luonnollisesti muita ilmiöstä kiinnostuneita organisaatioita ja tahoja. Näin ollen syntyy vuoropuhelua ja yhteistyökumppanuuksia, jotka auttavat molempia osapuolia kehittämään tiedon hyödyntämisen ja sen raportoinnin käytäntöjä. Esimerkkeinä mainitaan osallistuminen erilaisiin vastuullista digitalisaatiota koskeviin foorumeihin ja hankkeisiin sekä yhteistyö yliopistojen kanssa. Myös Awayshehin ja muiden (2020) sekä Rossin (2019) tutkimukset antavat viitteitä rakentavan sidosryhmätyön tarpeesta parhaiden käytäntöjen kehittämisessä ja jakamisessa.

Profiloituminen tiedon hyödyntämisen edelläkävijäksi puhuttelee asiakkaiden lisäksi myös potentiaalisia työntekijöitä ja kumppaneita. Näin raportoivan organisaation aineeton pääoma kasvaa edelleen laadukkaalla osaamisella, yhteistyökumppanuuksilla ja

sopimussuhteilla, joiden avulla pystytään synnyttämään yhä enemmän innovaatioita, asiakaslisääarvoa ja yhteiskunnallisia ulkoishyötyjä. Sen seurauksena organisaation maine, imago ja brändi kohentuvat entisestään, joten näiden erilaisten aineettomien pääomien positiivisten vaikutusten kerroksellisuus on helppo huomata. Tämä johtopäätös vahvistaa Carmelin ja Tishlerin (2004, s. 1272) näkemystä siitä, että aineeton pääoma vaikuttaa organisaation menestykseen parhaiten juuri eri tekijöiden vuorovaikutteisessa arvonluonnissa.

Aineettoman pääoman vapaaehtoinen raportointi, jota tietotilinpäätösikin edustaa, vähentää pääomasijoittajien riskiä konkretisoiden tiedon hyödyntämisen eteen tehtävää työtä ja siitä saatavia liiketoimintahyötyjä. Tällä on useiden tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia yrityksen likviditeettiin ja oman pääoman ehtoisen rahoituksen kustannuksiin (Bloomfield & Wilks, 2000, s. 35; Dhaliwal ja muut, 2011, s. 94–95; Labidi & Gajewski, 2019, s. 436). Tietotilinpäätösraportoinnin yleistyessä sijoittajilla ja yritysanalytikoilla tulee olemaan käytössään yhä enemmän tärkeää tietoa yritysten toiminnasta, mikä suuremmissa kuvassa voidaan nähdä rahoitusmarkkinoiden informaation symmetrian lisääntymisenä. Kuviossa 11 kuvataan tietotilinpäätösraportoinnin organisatorista ja yhteiskunnallista arvoa, joka syntyy eri kommunikaatioryhmien kautta. Kaksisuuntaiset nuolet havainnollistavat hyötyjen molemminpuolista suhdetta. Esimerkiksi asiakkaiden lisääntyvän luottamuksen ansiosta tietointensiivisten palvelujen kasvava käyttö synnyttää asiakkaille edelleen hyötyjä tietopalveluvalikoiman kehittymisen ja laajentumisen muodossa.



Kuvio 11. Tietotilinpäätösraportoinnin hyödyt eri kommunikaatioryhmien kautta.

Laskentatoimen ja talousasiantuntijoiden rooli tietotilinpäätösraportoinnin kentässä on laaja. Yrityksen sisäisen laskentatoimen tehtävät koskettavat muun muassa tietopääomaan liittyvien investointien kannattavuuslaskelmia ja riskienhallintaa vaikuttaen näin yrityksen strategiaan investointipäätöksiin. Lisäksi laskentatoimen avulla pystytään luomaan tietotilinpäätöksiin yhä monipuolisempia ja ajanmukaisempia mittaristoja tavoitteena lisätä raporttien informaatioarvoa ja uskottavuutta sidosryhmien silmissä sekä parantaa raporttien vertailukelpoisuutta. Tulevaisuudessa myös ulkoisen laskentatoimen ammattilaisten, kuten tilintarkastajien, osaamiselle voi nousta enemmän tarvetta esimerkiksi tietotilinpäätösraporttien varmennuksen ja raportoinnin standardoinnin muodossa. Datan monetisointikeskustelun jatkuessa eteen voi tulla tilanne, jossa koko tilinpäätösraportoinnin kehikkoa on muokattava vastaamaan paremmin dataintensiivisen liiketoiminnan ja dataa paljon hyödyntävien organisaatioiden sidosryhmien tarpeisiin. Tämä tulisi vaatimaan laajaa laskentatoimen ja talousraportoinnin osaamista. Taulukossa 2 kuvataan, miten tietotilinpäätösraportointi ja sen taustalla vaikuttavat ilmiöt sijoittuvat sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen kenttään. Jaottelu on suuntaa antava, sillä

laskentatoimen roolin nähdään muotoutuvan selkeämmin vasta tulevaisuudessa tietotilinpäätösraportoinnin kehittyessä ja yleistyessä.

Taulukko 2. Laskentatoimi tietotilinpäätösraportoinnin kentässä.

Tehtävä	Sisäinen laskentatoimi	Ulkoinen laskentatoimi
Strategisten investointien arviointi	X	
Riskienhallinta	X	
Datan monetisointi	X	X
Raportointi-ilmiön edistäminen ja kehittäminen (yleinen sisältö ja muoto, edistäminen omassa organisaatiossa)	X	X
Raporttien vertailukelpoisuuden parantaminen (seurattavat mittarit, standardointi jne.)	X	X
Raporttien varmennus (tarkastus, lausunnot jne.)		X

Tietotilinpäätösraportoinnin tieteellinen tutkimus on vasta aivan alkutekijöissään, mikä avaa valtavan pelikentän aiheen jatkotutkimuksille. Yksi tässä tutkimuksessa havaittu tietotilinpäätösraportoinnin rajoite on tiedon hyödyntämisen riskien ja kehityskohteiden viestintä. Näitä osa-alueita ei juuri riskienhallinnan vuoksi pystytä avaamaan liian yksityiskohtaisesti ulkoisessa sidosryhmäraportoinnissa. Tämän tutkimusprosessin loppuvaiheessa kävi ilmi, että Functos Oy on kehittänyt eräänlaista integroidun tietotilinpäätösraportoinnin duaalimallia. Tietotilinpäätösprosessin ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan raportti organisaation sisäiseen käyttöön, josta iteroidaan myöhemmin ulkoisille sidosryhmille tarkoitettu raportti. Olisi mielenkiintoista tutkia tämän mallin taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä sen erityisiä hyötyjä organisaatiolle itselleen. Pystytäänkö esimerkiksi

organisaation sisäisessä raportissa tuomaan konkreettisemmin esiin tiedon hyödyntämiseen liittyviä riskejä? Miten sisäisen raportin hyödyntäminen näkyy organisaatiossa käytännön tasolla?

Tulevaisuudessa erityisesti datan monetisointi ja tiedon hyödyntämisen taloudellinen arvo tulevat olemaan vahvasti esillä liiketoiminnallisessa ja akateemisessa keskustelussa. Yksi mahdollinen tietotilinpäätöstutkimuksen lähestymiskulma voisi liittyä yritysanalyttikoiden näkemyksiin tietotilinpäätösraportoinnin merkityksestä esimerkiksi yritysten osakkeiden tavoitehintojen määrittelyssä ja ostosuositusten antamisessa. Tämän tutkimuksen astelema ei tarjonnut otollista alustaa kyseisen näkökulman tarkemmalle tutkimiselle, sillä OP Ryhmä ei ole pörssinoteerattu yritys. Haastatteluaineiston perusteella on kuitenkin odotettavissa, että raportoivien organisaatioiden määrä kasvaa lähitulevaisuudessa, jolloin yllä mainitun kaltaiselle tutkimukselle voi hyvin löytyä tarttumapintaa.

Kolmas tutkimusehdotus, jossa voisi hyödyntää konstruktivistista tutkimusotetta, liittyy kestävyysnäkökulman tiiviimpään integrointiin tietotilinpäätösraportoinnin kehikkoon. Kuten Stuermer ja muut (2017, s. 250–251) ovat todenneet, digitaalisten artefaktien kestävyys määrittyy eri kriteerein kuin fyysisten tuotteiden kestävyys. Tällaisessa konstruktivisessa tutkimuksessa voisi myös luoda mallia datan arvonluonnin tarkastelulle ESG-näkökulmista. Sen lisäksi, että kuvattaisiin nykyisen raportointimallin tavoin ESG-datan käyttötapauksia, valotettaisiin tietovarojen laajempaa vaikutusta maailmaamme sosiaalisten, ympäristöllisten ja hallinnollisten tekijöiden kautta. Tämä olisi samalla CSR-raportoinnin sisällön kehittämistä vastaamaan kokonaisvaltaisemmin ajan henkeen.

Lähteet

- Afonasova, M. A., Panfilova, E. E. & Galichkina, M. A. (2018). Social and Economic Background of Digital Economy: Conditions for Transition. *European Research Studies*, 21(3), 292–302.
- Aitken, M., Toreini, E., Carmichael, P., Coopamootoo, K., Elliott, K. & van Moorsel, A. (2020). Establishing a social license for Financial Technology: Reflections on the role of the private sector in pursuing ethical data practices. *Big Data & Society*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2053951720908892>
- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi : faktojen jäljillä. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 372–392). Vastapaino.
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. (2017). Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 214–232). Vastapaino.
- Alonso-Dos-Santos, M., Soto-Fuentes, Y. & Valderrama-Palma, V. A. (2020). Determinants of Mobile Banking Users' Loyalty. *Journal of Promotion Management*, 26(5), 615–633. <https://doi.org/10.1080/10496491.2020.1729312>
- Amiraslani, H., Lins, K. V., Servaes, H. & Tamayo, A. (2019). The Bond Market Benefits of Corporate Social Capital. *SSRN Electronic Journal*, 1–63. <https://ssrn.com/abstract=2978794>
- Arcand, M., PromTep, S., Brun, I. & Rajaobelina, L. (2017). Mobile banking service quality and customer relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1068–1089. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0150>
- Awaysheh, A., Heron, R. A., Perry, T. & Wilson, J. I. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965–987. <https://doi.org/10.1002/smj.3122>
- Berraies, S. & Hamouda, M. (2018). Customer empowerment and firms' performance. The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 336–356. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2016-0150>

- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Bloomfield, R. J. & Wilks, T. J. (2000). Disclosure Effects in the Laboratory: Liquidity, Depth, and the Cost of Capital. *The Accounting Review*, 75(1), 13–41. <https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.13>
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Brandl, B. & Hornuf, L. (2020). Where Did FinTechs Come From, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany After Digitalization. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 3, 1–12. <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1257–1278. <https://doi.org/10.1002/smj.428>
- Chang, Y., Wong, S. F., Libaque-Saenz, C. F. & Lee, H. (2018). The role of privacy policy on consumers' perceived privacy. *Government Information Quarterly*, 35(3), 445–459. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.002>
- Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
- Choi, C. J., Eldomiaty, T. I. & Kim, S. W. (2007). Consumer Trust, Social Marketing and Ethics of Welfare Exchange. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 17–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9128-z>
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A. & Yang, Y. G. (2011). Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59–100. <https://doi.org/10.2308/accr.00000005>

- Diener, F. & Spacek, M. (2020). The Role of 'Digitalization' in German Sustainability Bank Reporting. *International Journal of Financial Studies*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijfs8010016>
- Dretske, F. I. (1981). *Knowledge and the Flow of Information*. Blackwell 1981.
- Erevelles, S., Fukawa, N. & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897–904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. painos). Vastapaino.
- Evans, N. & Price, J. (2012). Barriers to the Effective Deployment of Information Assets: An Executive Management Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, 177–199. <https://doi.org/10.28945/1721>
- Evans, N. & Price, J. (2016). Enterprise information asset management: the roles and responsibilities of executive boards. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 353–361. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.39>
- Evans, N. & Price, J. (2020). Development of a holistic model for the management of an enterprise's information assets. *International Journal of Information Management*, 54, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102193>
- Faulkner, P. & Runde, J. (2013). Technological Objects, Social Positions, and the Transformational Model of Social Activity. *MIS Quarterly*, 37(3), 803–818.
- Finanssiala ry. (2021a). *Digitalisaatio - Tietotekniikan käyttäminen yleistyy*. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/digitalisaatio-tietotekniikan-kayttaminen-yleistyy.html>
- Finanssiala ry. (2021b). *FinTech*. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/fintech.html>

- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Fuchs, C. & Schreier, M. (2011). Customer Empowerment in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00778.x>
- Garvare, R. & Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management*, 21(7), 737–744. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>
- Gomber, P., Koch, J.-A. & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Greco, M., Cricelli, L. & Grimaldi, M. (2013). A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*, 31(1), 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.005>
- Gunningham, N., Kagan, R. A. & Thornton, D. (2004). Social License and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance. *Law & Social Inquiry*, 29(2), 307–341. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2004.tb00338.x>
- Higgins, C., Stubbs, W. & Love, T. (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090–1119. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1303>
- Hilty, L. M. & Aebischer, B. (2015). ICT for Sustainability: An Emerging Research Field. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 310(1), 3–36. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09228-7_1
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press 2015.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita* (19. painos). Tammi.
- Hsu, J. S.-C., Lin, T.-C., Zheng, G.-T. & Hung, Y.-W. (2012). Users as knowledge co-producers in the information system development project. *International Journal of Project Management*, 30(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.05.008>

- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M. & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904–922. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0116>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 29.10.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio : yritysjohdon käsikirja*. Talentum.
- Jokinen, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 29.10.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>
- Juhila, K. (2021a). Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 4.11.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Juhila, K. (2021b). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Juhila, K. (2021c). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Kallinikos, J., Aaltonen, A. & Marton, A. (2013). The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts. *MIS Quarterly*, 37(2), 357–370. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.02>

- Kallio, A. (2021). Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.-C. & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362–375. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059>
- Kim, Y., Park, M. S. & Wier, B. (2012). Is Earnings Quality Associated with Corporate Social Responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761–796. <https://doi.org/10.2308/accr-10209>
- Kivisaari, E. (2021, 10. elokuuta). *Kun musta kuningatar kohtaa mustan joutsenen - tiedon käyttö vakuutuksessa vaatii eettistä pohdintaa*. Finanssiala ry. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/kolumni/kun-musta-kuningatar-kohtaa-mustan-joutsenen/>
- Kolk, A. & Pinkse, J. (2007). Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. *Corporate Governance*, 7(4), 370–378. <https://doi.org/10.1108/14720700710820452>
- Korzeniowski, P. (2017). Bots Should Be in Your Contact Center's Future. *Customer Relationship Management*, 21(5), 28–32.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Labidi, M. & Gajewski J. F. (2019). Does increased disclosure of intangible assets enhance liquidity around new equity offerings? *Research in International Business and Finance*, 48, 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.01.009>
- Lev, B. (2000). *Intangibles : Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press.

- Li, B., Hanna, S. D. & Kim, K. T. (2020). Who Uses Mobile Payments: Fintech Potential in Users and Non-Users. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 31(1), 83–100. <https://doi.org/10.1891/JFCP-18-00083>
- Lim, S. C., Macias, A. J. & Moeller, T. (2020). Intangible assets and capital structure. *Journal of Banking and Finance*, 118, 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105873>
- Lindholm, M. (2019, 4. tammikuuta). *Datan monetisointi ja yrityksen arvo*. PwC. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://uutishuone.pwc.fi/datan-monetisointi-ja-yrityksen-arvo>
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M. & Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>
- Lock, I. & Seele, P. (2017). Theorizing stakeholders of sustainability in the digital age. *Sustainability Science*, 12(2), 235–245. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0404-2>
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. Sage.
- Mattinen, M. (2020). *Mistä kasvua? : Opas digiajan johtajalle*. Alma Talent.
- Mattson, M. & Brann, M. (2002). Managed care and the paradox of patient confidentiality: A case study analysis from a communication boundary management perspective. *Communication Studies*, 53(4), 337–357. <https://doi.org/10.1080/10510970209388597>
- Mirchandani, A., Gupta, N. & Ndiweni, E. (2020). Understanding the Fintech Wave: A Search for a Theoretical Explanation. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(5), 331–343. <https://doi.org/10.32479/ijefi.10296>
- Mombeuil, C. & Fotiadis, A. K. (2017). Assessing the effect of customer perceptions of corporate social responsibility on customer trust within a low cultural trust context. *Social Responsibility Journal*, 13(4), 698–713. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2017-0032>
- Morey, T., Forbath, T. & Schoop, A. (2015). Customer Data: Designing for Transparency and Trust. *Harvard Business Review*, 93(5), 96–105.

- Mostafa, R. B. (2020). Mobile banking service quality: a new avenue for customer value co-creation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1107–1132. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2019-0421>
- Nikkola, M. (2021, 15. syyskuuta). *Finanssiala on tehokkuuden suunnannäyttävä*. Finanssiala ry. Noudettu 19.10.2021 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/kolumni/finanssiala-on-tehokkuuden-suunnannayttaja/>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137–146. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., Umemoto, K. & Senoo, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society*, 18(2), 203–218. [https://doi.org/10.1016/0160-791X\(96\)00001-2](https://doi.org/10.1016/0160-791X(96)00001-2)
- OP Ryhmä. (2018a). *OP Tietotilinpäätös 2018*. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta https://www.op.fi/documents/20556/31489913/OP_tietotilin%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_2018.pdf/
- OP Ryhmä. (2018b). *OP Vuosi 2018*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://www.op-year2018.fi/pdf/OP_Vuosi2018_FI.pdf
- OP Ryhmä. (2019a). *OP Tietotilinpäätös 2019*. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta https://www.op.fi/documents/20556/31489913/OP_2019_tietotilin%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s.pdf/
- OP Ryhmä. (2019b). *OP Vuosi 2019 – elämänmittaisella matkalla*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://www.op-year2019.fi/pdf/OP_Ryhma_vuosi_2019.pdf

- OP Ryhmä. (2020a). *OP Ryhmän tietotilinpäätös 2020*. Noudettu 18.10.2021 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/20556/64139/Tietotilin%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2020+FI/>
- OP Ryhmä. (2020b). *OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2020*. Noudettu 3.11.2021 osoitteesta <https://www.op.fi/documents/209474/36185762/OP+Ryhm%C3%A4n+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2020/>
- OP Ryhmä. (2020c). *Yhdessä yli kaikkien aikojen : OP Ryhmän vuosi 2020*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://www.op-year2020.fi/contentassets/d2c16c8093d24ad79d783a5e6559f677/pdf/op_ryhman_vuosi_2020.pdf
- Peters, R. H. & Taylor, L. A. (2017). Intangible capital and the investment-*q* relation. *Journal of Financial Economics*, 123(2), 251–272. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.03.011>
- Petronio, S. S. (2002). *Boundaries of Privacy : Dialectics of Disclosure*. State University of New York Press.
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337–348. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00020-1)
- Pike, S., Roos, G., & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*, 35(2), 111–124. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00377.x>
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H. & Pahnla, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. *Internet Research*, 14(3), 224–235. <https://doi.org/10.1108/10662240410542652>
- Rossi, F. (2019). Building Trust in Artificial Intelligence. *Journal of International Affairs*, 72(1), 127–133.
- Rowbottom, N. & Locke, J. (2016). The emergence of <IR>. *Accounting and Business Research*, 46(1), 83–115. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1029867>

- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 424–431). Vastapaino.
- Saunders, A. & Brynjolfsson, E. (2016). Valuing Information Technology Related Intangible Assets. *MIS Quarterly*, 40(1), 83–110. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.1.04>
- Scholz, R. W. (2017). Digital Threat and Vulnerability Management: The SVIDT Method. *Sustainability*, 9(4), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su9040554>
- Schuchmann, D. & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 31–39. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>
- Sharma, S. & Darni, K. (2020). Measurement and reporting of intangible assets: orientation of Indian practitioners. *Decision*, 47(2), 125–135. <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00240-y>
- Stuermer, M., Abu-Tayeh, G. & Myrach, T. (2017). Digital sustainability: basic conditions for sustainable digital artifacts and their ecosystems. *Sustainability Science*, 12(2), 247–262. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0412-2>
- Sun, N., Morris, J. G., Xu, J., Zhu, X. & Xie, M. (2014). iCARE: A framework for big data-based banking customer analytics. *IBM Journal of Research and Development*, 58(5/6), 1–9. <https://doi.org/10.1147/JRD.2014.2337118>
- Tahat, Y., Ahmed, A. & Alhadab, M. (2018). The impact of intangibles on firms' financial and market performance: UK evidence. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 50(4), 1147–1168. <https://doi.org/10.1007/s11156-017-0657-6>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Torres, A. I., Ferraz, S. S. & Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453–472. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0143>

- Truby, J., Brown, R. & Dahdal, A. (2020). Banking on AI: mandating a proactive approach to AI regulation in the financial sector. *Law and Financial Markets Review*, 14(2), 110–120. <https://doi.org/10.1080/17521440.2020.1760454>
- Turilli, M. & Floridi, L. (2009). The ethics of information transparency. *Ethics and Information Technology*, 11(2), 105–112. <https://doi.org/10.1007/s10676-009-9187-9>
- Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460.
- Vuori, J. (2021). Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Wang, J. F. J. F. & Tarn, D. D. C. (2018). Are two heads better than one? Intellectual capital, learning, and knowledge sharing in a dyadic interdisciplinary relationship. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1379–1407. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0145>
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research : Design and Methods* (5. painos). Sage.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Tietotilinpäätöksen tarkoitus ja vastuut
 - a. Miten määrittelisit tietotilinpäätöksen? Mikä on sen keskeinen tarkoitus?
 - b. Kuinka uusi ilmiö tietotilinpäätös on organisaatiossanne? Kuka vastaa tietotilinpäätöksen laadinnasta organisaatiossanne? Mikä on ollut sinun roolisi tietotilinpäätöksen laadinnan näkökulmasta?
 - c. Mistä idea tietotilinpäätöksen laatimiseen on tullut? Mitkä ovat olleet keskeisimmät motivaatiot sen laadinnan aloittamiseksi? Esimerkiksi kuinka oleelliseksi tekijäksi koette imagon/brändin kehittämisen tietotilinpäätösraportoinnissanne?
 - d. Miten tietotilinpäätös näkyy organisaatiossanne? Kuinka hyvin työntekijät tiedostavat ja ymmärtävät sen olemassaolon ja tarkoituksen?

2. Tietotilinpäätöksen rooli ja sisältö
 - a. Mikä on mielestänne tietotilinpäätöksen keskeisin sisältö? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, millaisia asioita yrityksenne on valinnut raportoitavaksi tietotilinpäätökseen? Onko mielestänne jotain oleellista jätetty raportoinnin ulkopuolelle?
 - b. Miten ja miksi päädyttiin nykyiseen raportointimuotoon? Mistä ja miten nykyisen raportointimuodon viitekehys on muodostunut?
 - c. Kuinka hyvin yrityksenne tietotilinpäätösraportointi mielestänne kuvaa OP Ryhmän strategian toteuttamista tiedon avulla?
 - d. Miten hyvin tietotilinpäätös mielestänne avaa sidosryhmille vastuullista ja turvallista tietojen käsittelyä ja hyödyntämistä?
 - e. Miten varmistatte tietotilinpäätöksen luotettavuuden ja sisällön uskottavuuden sidosryhmien näkökulmasta? Esimerkiksi raportoidaanko mielestänne myös negatiivisista tai ikävistä asioista riittävässä määrin?
 - f. Minkälaisia hyötyjä tietotilinpäätös mielestäsi tuo organisaatiollenne?

- g. Mikä on tietotilinpäätöksen rooli suhteessa muuhun vastuullisuusraportointiin? Kuinka tärkeäksi luokittelisit tietotilinpäätöksen tärkeyden suhteessa muuhun sidosryhmäraportointiin (tilinpäätös, yhteiskuntavastuuraportointi CSR)? Arvioi tärkeyttä asteikolla 1–5, jossa (1) = ei tärkeä ja (5) = erittäin tärkeä.
- h. Onko tietotilinpäätös vaikuttanut käytännön päätöksentekoon organisaatiossanne? Millä tavoin?
- i. Millaista palautetta organisaationne sisältä on saatu tietotilinpäätökseen liittyen?
- j. Mitkä ovat mielestänne suurimmat mahdollisuudet tietotilinpäätöksen hyödyntämisessä organisaatiossanne?
- k. Mitkä ovat mielestänne suurimmat haasteet tietotilinpäätöksen hyödyntämisessä organisaatiossanne?

3. Tietotilinpäätös ja ulkoiset sidosryhmät

- a. Mille sidosryhmille tietotilinpäätökset ovat ensisijaisesti suunnattu?
- b. Mitä lisäarvoa sidosryhmät mielestänne saavat yrityksenne tietotilinpäätösraportoinnista?
- c. Mikä on ollut sidosryhmien mielipide/palaute tietotilinpäätösraportoinnista?
- d. Onko yrityksenne sidosryhmien kanssa tehty yhteistyötä tietotilinpäätösraporttien laatimisessa?

4. Tietotilinpäätös ja tulevaisuus

- a. Uskotko tietotilinpäätöksen laadinnan yleistyvän pankkisektorilla tai muilla toimialoilla? Miksi?
- b. Miten näet tietotilinpäätöksen roolin kehittyvän organisaatiossanne? Esimerkiksi kuinka oleelliseksi tekijäksi koette organisaation imagon ja brändin tulevaisuuden näkökulmasta, että tietotilinpäätösraportoinnissanne korostuu vastuullisen tiedon ja tekoälyn hyödyntäminen?

- c. Kuinka oleelliseksi yrityksenne kokee tietotilinpäätösraporttien verifiointin (varmentamisen)? Miten mahdollinen verifiointi tehdään?
- d. Miten näet laskentatoimen ja -ihmisten roolin tietotilinpäätöksen laadinnan tukena?
- e. Miten uskot vastuullisuusraportoinnin muuttuvan tekoälyn lisääntyvän hyödyntämisen myötä? Millaisia tulevaisuuden tarpeita näet yleisesti tiedon ja tekoälyn vastuulliseen hyödyntämiseen ja raportointiin liittyen?
- f. Minkälaisia vaatimuksia ja mahdollisuuksia koronavirusaika asettaa digitaaliseen liiketoiminnalle? Esimerkiksi etätyön ja etäyhteyksien vaikutus tietoturvaan ja sidosryhmien raportointivaatimuksiin, muutokset ja vaikutukset pankkisektorin toimintamalleihin jne.? Arvioitko, että koronaajan vaikutuksia tullaan käsittelemään jollain tapaa vuoden 2020 tietotilinpäätöksessä?