



Vastuullisuus B2B-pörssiyritys- ten myyntistrategiassa

Patrik Korhonen

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2024

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tradenomi, YAMK
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

KORHONEN, PATRIK
Vastuullisuus B2B-pörssiyritysten myyntistrategiassa

YAMK Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Syyskuu 2024

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia B2B-pörssiyritysten vastuullisuutta heidän myyntistrategioissaan. Tämän lisäksi tavoitteena oli ymmärtää, mitä eri vaikuttavia osa-alueita vastuulliset myyntistrategiat sisältävät.

Tarkoituksena oli haastattelujen kautta mallintaa vastuullinen myyntistrategia. Tarkoituksena oli myös luoda pohja vastuullisen myyntistrategian akateemiselle tutkimusagendalle. Lopputuotoksien hyötyjäkohderyhminä ovat tutkijapopulaatio ja liike-elämä.

Menetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena avoimista kysymyksistä muodostuneen haastattelurungon avulla. Tutkimukseen osallistuivat B2B-pörssiyritysten myynti- ja kaupallisten organisaatioiden johtajia.

Tutkimustulokset osoittivat, mitä vastuullinen myyntistrategia tarkoittaa B2B-pörssiyrityksissä ja mitä eri osa-alueita siihen kuuluu. Lisäksi pystyttiin osoittamaan, mitä jatkotutkimuskohteita akateemiselle tutkimukselle on tulevaisuudessa.

Asiasanat: B2B myyntistrategia, vastuullisuus, vastuullisuusstrategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in International Sales and Sales Management

PATRIK KORHONEN:
Sustainability in listed B2B companies' sales strategies

Master's thesis 68 pages, appendices 2 pages
September 2024

The aim of the thesis was to investigate the responsibility of B2B listed companies in their sales strategies. In addition to this, the goal is to understand what different influencing areas sustainable sales strategies contain.

The purpose of thesis is to model a sustainable sales strategy. The purpose is also to create a basis for the academic research agenda of responsible sales strategy. The target groups of beneficiaries of the final products are the research population and the business community.

Qualitative research was used as a method in the work. Research was carried out as an interview study using an interview framework consisting of open questions. Managers of sales and commercial organizations of B2B listed companies participated in the study.

The research results showed what a responsible sales strategy means in B2B listed companies and what different areas it includes. The researcher was also able to show what further research targets there are for academic research in the future.

Key words: B2B sales strategy, sustainability, sustainability strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MYYNTISTRATEGIA OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA	8
	2.1 Strategia organisaatioissa	8
	2.2 Myyntiorganisaation myyntistrategia	9
3	VASTUULLISUUS	14
	3.1 Vastuullisuus yrityksissä	14
	3.2 Vastuullisuusstrategia osana liiketoimintaa	16
	3.3 Myynti- ja vastuullisuusstrateginen malli	18
4	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	21
	4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	21
	4.2 Laadullinen tutkimus	22
	4.2.1 Aineistonkeruu ja -menetelmät	22
	4.2.2 Aineiston käsittely ja litteraatio	25
	4.3 Aineiston analyysi	25
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
	5.1 Tutkimustulosten viitekehys	28
	5.2 Myyntistrategia teema	29
	5.2.1 Miten myydään	30
	5.2.2 Mitä myydään	31
	5.2.3 Vastuullisuusviestintä	32
	5.2.4 Sisäinen vastuullisuus	34
	5.3 Myyntihenkilö	35
	5.3.1 Toimintatavat	35
	5.3.2 Arvot - yksilötaso	36
	5.4 Organisaation johtaminen	37
	5.4.1 Arvot ja kulttuuri - organisaatiotaso	38
	5.4.2 Strategia, visio, missio	39
	5.4.3 Vastuullisuuden johtaminen	40
	5.4.4 Läpinäkyvyys	42
	5.5 Suorituskyky	43
	5.5.1 Tavoitteet	44
	5.5.2 Mittarit	45
	5.5.3 Sertifikaatit	46
	5.6 Asiakas	46
	5.6.1 Asiakas- ja markkinatarpeet	47
	5.6.2 Vastuullisuusyhteistyö	50

5.6.3 Asiakkaan auttaminen	50
5.7 Tutkimustulosten luotettavuus ja etiikka	52
5.8 Yhteenveto tuloksista	52
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	55
6.1 Tutkimusagenda akateemiselle tutkimukselle	55
6.2 Ehdotukset liike-elämälle ja tutkijoille	58
LÄHTEET.....	63
LIITTEET	68
Liite 1. Haastattelulomake.....	68

1 JOHDANTO

Suuret pörssilistatut yritykset ovat vastuullisuuden näkökulmasta vahvan murroksen keskellä lähivuosina. Vastuullisuusregulaatio velvoittaa lähivuosien aikana suurinta osaa yleisen edun kannalta merkittäviä yli 500 henkilö työllistäviä yrityksiä ja yhteisöjä (KPMG n.d.). Näitä ovat pörssiyritykset, luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt, joiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa tai tase yli 20 miljoonaa (Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d.). Kestävyysraportointi tulee heille pakolliseksi ensimmäisenä 2024 alkaen. Tämän jälkeen ovat vuorossa vuonna 2025 listaamattomat suuret ja keskisuuret yritykset ja vuonna 2026 pienemmät listatut yhtiöt. (KPMG n.d.)

Muutos on suuri, sillä kaikki regulaation puitteissa on raportoitava läpinäkyvästi. Useille organisaatioille tämä tarkoittaa uusien tehtävien ja yksiköiden perustamista, uusien työkalujen hankkimista, prosessien luomista, organisaation kouluttamista sekä uudenlaista johtamista. Organisaatioiden on ymmärrettävä vastuullisuuden nykytila sekä rakentaa strategia tulevaisuuden tavoitetilalle. Menestyäkseen tulevaisuudessa organisaatioiden on otettava ympäristöön ja yhteiskuntavastuuseen sekä hallintotapaan liittyvät asiat (englanniksi ESG, lyhenne sanoista Environmental, Social ja Governance) huomioon niin strategiassa, operatiivisessa toiminnassa kuin raportoinnissakin. (PWC. n.d.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vastuullisuus on enenevässä määrin läsnä kaikissa organisaation toiminnoissa, myös myyntitoiminnoissa.

Liiketoimintastrategian ja vastuullisuusstrategian näkökulmia on akateemisissa tutkimuksissa tutkittu paljon. (Thun, Schneider, Kayser, & Zülch., 2024). Työssä käytetyistä useista laajoista data- ja hakulähteistä myyntistrategisesta näkökulmasta ei löytynyt yhtään tutkimusta, joka yhdistää vastuullisuuden ja myyntistrategian teemat. Tämän takia totean, että vastuullisuutta myyntistrategioissa on tutkittu vähän. Jokaisen yrityksen toiminnasta aiheutuu vaikutuksia ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan, ja yhtiöiden johdon tulee olla tietoisia näistä vaikutuksista. (Kurittu & Lankinen., 2023, 22). Yritysten tulisi täten olla tietoisia organisaatioidensa eri funktioiden vastuullisuudesta mukaan lukien myyntifunktion. Tämän takia on tärkeää tutkia vastuullisuutta myös myyntiorganisaatioiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö pureutuu ajankohtaiseen aiheeseen tutkimalla nimenomaan myyntistrategioiden ja vastuullisuuden teemoja yhdessä. Tavoitteena on tutkia B2B-pörssiyritysten vastuullisuutta heidän myyntistrategioissaan. Tavoitteena on osoittaa mitä vaikuttavia tekijöitä yritysten vastuulliset myyntistrategiat sisältävät. Tarkoituksena on yrityshaastattelujen myötä opinnäytetyön lopputulemana tuottaa malli vastuullisesta myyntistrategiasta. Lisäksi tarkoituksena on luoda pohja myyntitoimintojen akateemiselle tutkimusagendalle. Tutkimuksen tekemistä tuetaan teoreettisella viitekehyksellä. Tutkimusmetodiksi valittiin laadullinen eksploraatiivinen tutkimusote sekä empiirinen analyysi. Tutkija käsittelee kolmea teoreettista pääkäsitettä, joiden määritelmät tuodaan esiin lähdemateriaalista. Teemat ja käsitteet ovat myyntistrategia, vastuullisuus ja vastuullisuusstrategia. Myyntistrategian osalta keskitytään ymmärtämään mitkä tekijät vaikuttavat sekä millaisia osa-alueita se sisältää. Teoriaosuuden toinen osa keskittyy yritysten vastuullisuuteen yleisesti. Tämä osuus luo pohjan kolmannelle osalle eli vastuullisuusstrategialle. Kolmas osa eli vastuullisuusstrategia keskittyy tunnistamaan sekä ymmärtämään strategian rakennetta sekä sisältöä.

Työn toimeksiantajana toimii TAMK:n, VTT:n ja Aalto-yliopiston yhteinen Sustafit-hanke. Kyseessä on tutkimusprojekti, jonka tavoitteena on lisätä tietoa keinoista edistää kestävyttä ja kuvata kestävyysstrategioita kuitukankaiden sovellusalueilla. Osana hanketta suoritetaan tutkijan opinnäytetyö kasvattamaan ymmärrystä erilaisista keinoista lisätä kestävyttä organisaatioissa.

Opinnäytetyössä käytetään induktiivista tutkimusotetta, jossa haastattelut ohjaavat minkälaiseksi koko tutkimus muokkaantuu. Opinnäytetyön osana suoritetaan haastattelututkimus. Haastattelut järjestetään pörssiyritysten kaupallisen- ja myyntijohdon kanssa. Kohderyhmä vastaa yrityksissä myyntistrategian suunnittelemisesta sekä sen toteuttamisesta. Yhteensä suoritetaan 12 asiantuntijahaastattelua. Haastattelut suoritetaan tunnin mittaisina etähaastatteluina ja nauhoitetaan haastateltavan suostumuksella. Haastattelut analysoidaan sisällönanalyysin keinoin keskeisten teemojen esille nostamiseksi. Työn empiriaosassa analysoidaan kerättyä tutkimusaineistoa teoreettisen viitekehyksen avulla ja suhteessa teoriaan. Empiriaosuus koostuu neljästä pääteemasta, jotka muodostuivat haastattelututkimuksen pohjalta.

2 MYYNTISTRATEGIA OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA

2.1 Strategia organisaatioissa

Strategia on termi, joka viittaa sodankäynnin terminologiaan. Sitä voidaan tulkita täten myös sotasuunnitelmaksi (Kurvinen & Seppä 2016). Strategia on suunnitelma selkeän asetetun tavoitteen saavuttamiseksi eri toiminnoilla. Yrityksissä tämä tarkoittaa eri organisaation osien toiminnan ohjausta kohti tavoitetta. Suunnitelmassa voidaan määrittää pakolla voitettavat taistelut, painopistealueet sekä paljonko resursseja tavoitteen saavuttamiseksi on käytettävissä tai kuinka paljon niitä tarvitaan. Strategia kuvaa myös, mistä luovutaan ja mitä ei tehdä, jotta varsinaiset tavoitteet voisivat toteutua. (Kurvinen & Seppä 2016, 17) Kurvisen ja Seppän (2016) mukaan strategia on siis valintoja kohti tavoitteita, mitä pidetään, mitä poistetaan ja mitä lisätään.

Laajasti määritelty strategia on malli organisaation päätöksissä ja toimissa, jotka sisältävät tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien resurssien allokoinnin. (Snow & Hambrick, 1980). Yritys pyrkii hallitsemaan niin sisäisiä kuin ulkoisiakin tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan (Kamenski, 2015, 17). Rumelt (2011, 6) toteaa, että strategia valitsee tien, miten, miksi ja minne johtajuus sekä päättäväisyys tulee ohjata. Hän lisää, että termin strategia pitäisi tarkoittaa yhtenäistä vastausta tärkeään ongelmaan. Toisin kuin yksittäinen päätös tai tavoite, strategia on johdonmukainen joukko analyysejä, käsitteitä, käytäntöjä, argumentteja ja toimia, jotka vastaavat korkean panoksen haasteeseen. (Rumelt, 2011, 6)

Ritakallio ja Vuori (2018, 11) toteavat, että uudenlainen strateginen johtaminen ei pyri luomaan ennalta määritettyä muuttumatonta strategian sisältöä. Heidän mukaansa strategian tulee elää koko ajan ottaen huomioon epävarmuudet ja muutokset niin sisäisissä kuin ulkoisissakin tekijöissä. Strategian ytimeksi siis nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Ritakallio ja Vuori (2018, 14) kirjoittavat elävästä strategiasta. Heidän mukaansa vallitseva ympäristö megatrendeineen, asiat, joihin emme voi vaikuttaa, määrittelevät strategian jatkuvan muovaamisen tarpeen. Bisneksessä ei voida aina etukäteen tietää tarkkaan sääntöjä ja niihin mahdollisesti tulevia muutoksia eikä

edes sitä, ketkä kaikki tulevat mukaan peliin. (Ritakallio & Vuori, 2018, 16) Ritakallion ja Vuoren mukaan strategia elää koko ajan ja muuttuu käytännössä tarpeen tai pakollisen ympäristön muutoksen mukaan.

Strategioita laaditaan organisaation eri tasoille (Lindroos & Lohivesi 2010). Suurissa organisaatioissa on esimerkiksi konsernistrategioita, verkostostrategioita ja erillisiä liiketoimintastrategioita. Näiden lisäksi tuotteille, toimialoille tai jokaiselle asiakassegmentille voi olla omat sisällöltään erilaiset suunnitelmansa eli strategiansa. Puhutaan eri tasojen strategioista, joissa otetaan kantaa juuri näiden organisaation tasojen haasteisiin.

Yritysstrategialla tarkoitetaan niiden toimenpiteiden määrittelyä, joissa yritys päättää olla mukana; liiketoimintayksikön strategia viittaa siihen, kuinka liiketoimintayksikkö kilpailee markkinoilla; ja toiminnallinen strategia keskittyy resursien tuottavuuden maksimointiin kussakin määritellyssä toiminnossa, kuten myynti, markkinointi tai tuotanto. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26; Venkatraman, 1989) Lindroosin ja Lohiveden (2016) mukaan yritysstrategia ja liiketoimintayksikön strategiat ovat täten organisatorisesti ylemmän tason suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi, jotka vaikuttavat ja määrittelevät osittain toimintojen strategioita, kuten myyntistrategiaa. Heidän mukaansa, ”strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia.” (Lindroos & Lohivesi 2010, 27)

2.2 Myyntiorganisaation myyntistrategia

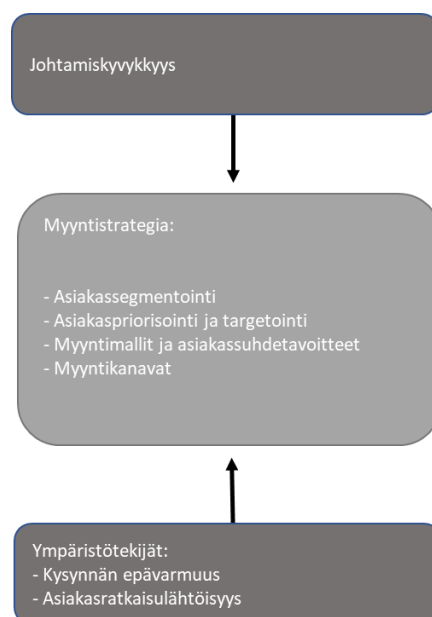
Jos organisaation strategia linjaa muun muassa miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa, niin mikä on myyntistrategian tarkoitus ja merkitys? Lindroos ja Lohivesi (2010) määrittävät myyntistrategian toiminnalliseksi strategiaksi. Sen tärkeydestä huolimatta myyntistrategian elementeistä ei ole laajalti hyväksyttyä käsitettä. (Ingram, LaForge ja Leigh, 2002). Tästä huolimatta Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) tutkimuksessa esitetään myyntistrategian käsite, jota voidaan pitää tärkeänä askeleena myyntitutkimuksen edistämässä myynnin taktisten näkökohtien lisäksi.

Keskeinen myyntistrategian määritelmä on missä määrin yritys sitoutuu niukkojen myyntiresurssien (eli ihmiset, myyntiponnistelut, rahat) jakamiseen toimintoissaan ja päätöksissään johtaakseen asiakassuhteita kunkin asiakkaan arvon perusteella. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010, 48)

Zoltnersin et al. mukaan (2009, 51) myyntistrategia määrittelee, ketkä ovat yrityksen asiakkaat ja tulevaisuudennäkymät, mikä on arvolupaus ja miten myynti tapahtuu. Se kiteyttää yrityksen ja sen asiakkaiden ja tulevaisuudennäkymien välistä viestintää ja toimintaa, jonka tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja osoittaa, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut luovat arvoa vastaamalla näihin tarpeisiin. Toisaalta taas myyntistrategian tarkoitus on sovittaa myynnin ja markkinoille pääsyn ponnistukset yrityksen strategioiden ja tavoitteiden kanssa. (Zoltnersin et al. 2009, 51; Cespedes. 2014)

Myynnin tutkija Harri Terho (Hyvin laadittu myyntistrategia...2010) osaltaan tiivistää, että myyntistrategia on tapa johtaa myynnin rajallisia resursseja systemaattisella tavalla. Myyntistrategia ohjaa myyjien toimintaa haluttuun suuntaan kertomalla, mihin ja miten heidän pitäisi työaikaansa käyttää. Myyntistrategia luo kilpailuetua sekä ylivoimaista suorituskykyä yrityksille, ja se on investointi, joka maksaa itse itsensä takaisin. (Terho et al., 2015, 15)

Panagopoulos & Avlonitis (2010) esittävät tutkimuksessaan myyntistrategian kuvion 1 mallin pääulottuvuuksista. He toteavat, että myyntistrategia on aina vuorovaikutuksessa johtamiskyvyn ja kahden ulkoisen ympäristön ominaisuuden kanssa eli kysynnän epävarmuuden ja asiakasratkaisulähtöisyyden. Myyntistrategia ei ole olemassa eikä se synny tyhjiössä.



KUVIO 1. Myyntistrategian havainnemalli (osin mukailten Panagopoulos & Avlonitis, 2010, p. 47).

Myyntistrategia koostuu neljästä pääulottuvuudesta kuvion 1 mukaan, jotka ovat asiakassegmentointi, asiakkaiden priorisointi ja targetointi, asiakassuhteen tavoitteet sekä myynnin mallit ja myyntikanavien käyttö. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010, p. 47)

Asiakassegmentointi ulottuvuus tarkoittaa systemaattista prosessia, jonka yritys toteuttaa kehittääkseen yksittäisten asiakkaiden tunnistamista kullakin kohde-markkinoilla. Segmentointiprosessissa voidaan käyttää useita eri kriteerejä, muun muassa asiakkaiden ostokäyttäytyminen, asiakkaan elinkaariarvo tai asiakkaan kannattavuus. Segmentointiin panostamisen pitäisi johtaa sellaisten asiakasryhmien tunnistamiseen, jotka etsivät korkean lisäarvon tarjontaa. (Kinni, 2004; Terho et al. 2015; Zoltners et al., 2001)

Asiakaspriorisointi ulottuvuudella on myönteinen vaikutus myyntiin. Segmentointia ja priorisointia harjoittavat yritykset investoivat resursseja tukeakseen myyjää tunnistamalla merkityksellisiä asiakassegmenttejä ja järjestämällä asiakkaat niiden taloudellisen tai strategisen arvon mukaan. (Terho et al. 2015, 15)

Kolmas ulottuvuus, eli myyntimallit sekä asiakassuhdetavoitteet vaikuttavat positiivisesti myyjien suorituskykyyn. Myyntimallien myyntistrategiaulottuvuus ydin

on, että missä määrin yritykset harjoittavat systemaattista toimintaa kehittääkseen erilaisia suhdetavoitteita ja myyntitapoja kunkin asiakkaan saavuttamiseksi (Panagopoulos ja Avlonitis, 2010, Terho et al. 2015, 15). Kun yritykset kehittävät erilaisia myyntiprosesseja asiakkaiden erilaisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti, yritysten myyjät saavat tukea sovittaakseen myyntitottumuksiaan asiakkaiden ostotapoihin (Autry et al., 2013). Tämän seurauksena myyjien tulisi olla entistä tehokkaampia soveltaessaan asianmukaisia myyntimenetelmiä asiakkaiden kesken ja parantamaan siten suorituskykyään. (Terho et al. 2015, 15)

Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010, 48) Neljäs ulottuvuus viittaa useiden myyntikanavien (esim. myyntihenkilöstö, jakelijat, suoramainonta, maksuttomat numerot, puhelinmarkkinointi ja Internet) systemaattiseen käyttöön, joita yritykset käyttävät harjoittaessaan myyntiä, jakelua ja palvelutoimintoja. Kanavien, jotka ovat välttämättömiä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Yritykset voivat vaihdella suuresti eri kanavien käyttöastetta asiakkaidensa palvelemiseksi tulosten mukaisesti. Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) myyntistrategian määritelmän mukaisesti yritykset käyttävät laajasti useita myyntikanavia kohdistaa resursseja tehokkaammin eriarvoisten asiakassegmenttien kesken.

Terho et al. (2015, 14) vastaavasti tiivistävät omassa mallissaan pääulottuvuudet kolmeen eli asiakassegmentointi, asiakaspriorisointi ja segmentointi. Terho et al. (2015) on käyttänyt keskeisenä lähteenään Panagopoulosin ja Avlonitisin tutkimusta ja mukaillut siitä oman versionsa.

Donaldson et al. (2015, 113) taas on samoilla linjoilla Terhon (2015) kanssa pohiessaan myyntistrategian kolmea oleellista elementtiä, eli segmentointia, asiakas- ja suhdestrategiaa sekä arvolupauksen kehittämistä. Donaldsonin et.al (2015) kolmas elementti eroaa Terhon et al. (2015) ja Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) pääulottuvuuksista arvolupauksen osalta. Donaldson et al. (2015) määrittelee arvolupauksen kokonaisuutena odotettavissa olevista positiivisista hyödyistä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Se eroaa myös siinä, että ulottuvuus on itsessään asiakaslähtöinen ei myyntiorganisaatiolähtöinen. Oleellista on hahmottaa mitä asiakas haluaa, mistä hän saa hyötyä ja mitä he arvostavat (Donaldson, 2015, 119). Donaldson et al. (2015, 119) määrittelee myyntistrategiaa myös kysymyksien kautta, kuka, mitä ja miten myydään.

Myynnin koulutus- ja konsultointitoimisto Mercuri International (Mercuri International.) tiivistävät myyntistrategian myös kysymyksiin Donaldsonin et al. (2015) tavoin eli mitä, kenelle, miten, missä ja kenen toimesta myydään. He painottavat, että kysymykset ovat elintärkeitä jokaisen yrityksen menestymisen kannalta. Panagopoulos ja Avlonitis (2010) ovat käytännössä määritelleet tutkimuksellaan myyntistrategian pääulottuvuudet, joista Donaldson et al. (2015) ja Mercuri International (Mercuri International.) kirjoittavat kysymysmuodoissa.

Työssä tarkastellaan myyntistrategiaa Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) määritelmän mukaisesti, pääulottuvuuksien kautta. Heidän tutkimuksensa on yksi keskeisimpiä ja viitatuimpia teoksia myyntistrategian määrittelyn osa-alueella. Työssä Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) pääulottuvuudet on mukailtu kysymysmuotoon Donaldsonin (2015) ja Mercury Internationalin (Mercury International.) mallien mukaisesti eli käytännössä mitä, kenelle, missä, miten ja kuka myy.

3 VASTUULLISUUS

3.1 Vastuullisuus yrityksissä

Mitä oikeastaan tarkoittaa vastuullisuus, ja miten se eroaa kestävydestä? Lyhyesti sanottuna ”vastuullisuus liittyy tapaan toimia ja tehdä päätöksiä. Kestävyys taas on mahdollinen seuraus näistä päätöksistä.” (Kurittu & Lankinen., 2023, 22)

Vastuullisuutta voi tarkastella monin eri tavoin. Suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta vastuullisuus liittyy yritysten, julkisen vallan ja kansalaisjärjestöjen väliseen työnjakoon erilaisten haasteiden ja mahdollisuuksien edessä. Näitä ovat esimerkiksi taloudessa vallitsevien epätasa-arvoisuuksien tunnistaminen ja uusien tasa-arvoisempien käytäntöjen kehittäminen sekä maapallon monilajista elämää kunnioittavien organisoitumisen muotojen edistäminen. Käytännössä vastuullisuuteen liittyvät kysymykset ylittävät sujuvasti yhteiskuntien väliset raja-aidat. Vastuullisuus on aidosti globaali asia. (Varja & Tienari., 2022, 5)

Yritysten kantamasta vastuusta on paljon erilaisia termejä kuten kestävä kehitys, yritysvastuu, yritysten sosiaalinen vastuu ja yhteiskuntavastuu (Juutinen. 2016). Juutisen (2016) mukaan useat termit aiheuttavat hämmennystä. Yritysten johto ei usein ymmärrä miksi samasta asiakokonaisuudesta käytetään erilaisia termejä. Yleinen keskustelunaihe onkin se, mitä termiä käytetään. ”Terminologia on sopimuskysymys, jossa näkyy myös koko aiheen kulloinenkin kehitysvaihe.” (Juutinen., S. 2016, 24) Sillä, mitä termiä vastuullisuudesta, kestävydestä tai ESG:stä yhtiössä käytetään, ei ole merkitystä. Tärkeintä on, että termin taustalla on selkeä määrittely ja yhteinen ymmärrys, mitä se tarkoittaa juuri tässä kyseisessä yhtiössä – ja miten sitä johdetaan (Kurittu & Lankinen., 2023, 26). Työssä käytetään pääasiallisena määritelmänä vastuullisuus termiä.

Vastuullisuus nähdään useimmiten velvollisuutena tai halukkuutena toimia eettisesti, moraalisesti ja oikeudenmukaisesti kaikissa yhtiön tekemisissä ja liiketoimintasuhteissa. Usein vastuullisuus -termin kerrotaan tarkoittavan sitä, että yhtiö huomioi sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun toiminnassaan (Kurittu & Lankinen., 2023, 22). Kuitenkin Aras et ai. (2017) väitti, että myös hallintoindi-

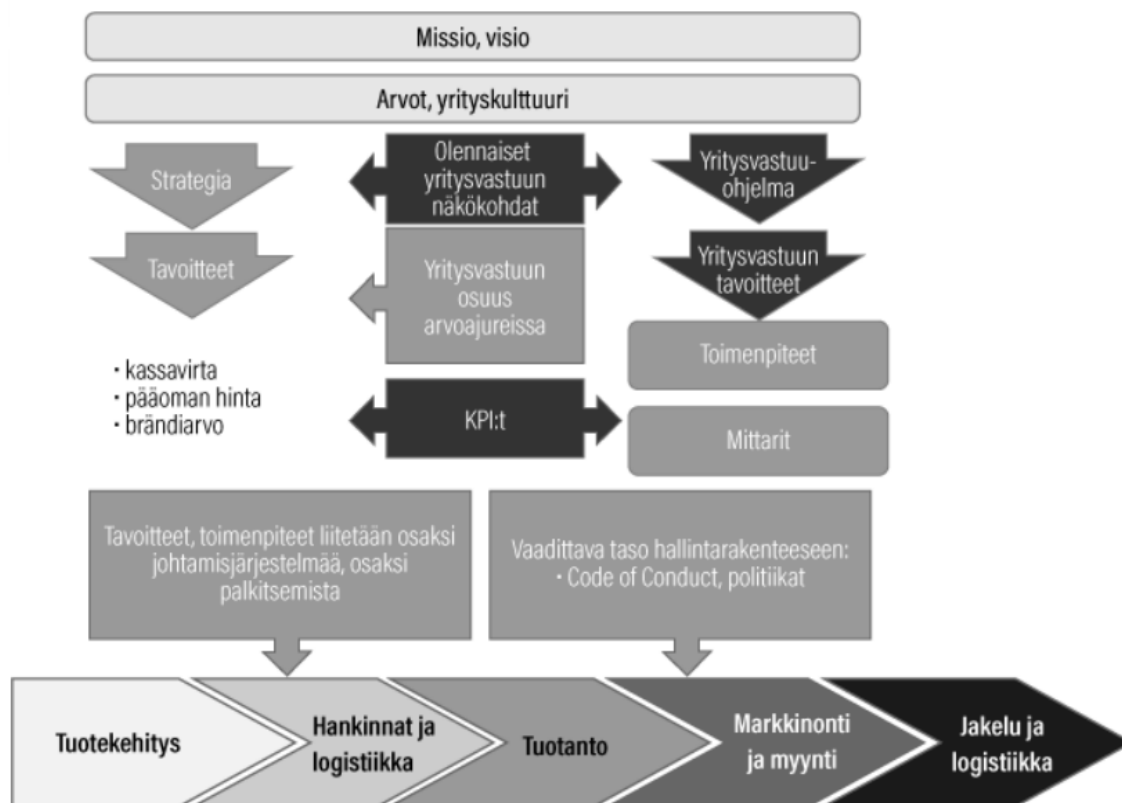
kaattorien tulisi olla osa yritysten kestäväen kehityksen suorituskykyä, koska taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tekijät ovat riittämättömiä. (Aras et ai. 2017)

Vastuullisuus voidaan määritellä myös laajemmassa mittakaavassa, jossa se tasapainottaa ja parantaa yrityksen sosiaalista, ympäristöllistä ja taloudellista kestävyttä (Mckay. A. 2017). YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevissa periaatteissa asia linjataan yksiselitteisesti: yrityksen vastuu määräytyy suoraan sen mukaan, miten suuren negatiivisen vaikutuksen se aiheuttaa ihmisille riippumatta yrityksen koosta tai sijainnista. Vastuullinen yritys siis tunnistaa toiminnastaan aiheutuvat vaikutukset ja kantaa vastuunsa suoraselkäisesti ja selittelemättä. (Kurittu & Lankinen., 2023, 31)

Vastaavasti vastuullisuus tulisikin määritellä vastuun kantamiseksi toiminnan aiheuttamista vaikutuksista (Kurittu & Lankinen., 2023). Tässä paino on vastuun kantamisessa ja vaikutuksissa. Jokaisen yrityksen toiminnoista aiheutuu sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. Yritysten tulee ymmärtää toimintansa vaikutukset, jotta he voivat niihin vaikuttaa. Positiiviset vaikutukset ovat hyödyllisiä ja toivottuja eli niitä pyritään luonnollisesti lisäämään. Negatiiviset taas ovat haitallisia, epätoivottuja ja niitä pyritään loogisesti ehkäisemään ja vähentämään. (Kurittu & Lankinen., 2023, 22)

Edelläkävijäyrityksissä yritysvastuu ymmärretään sekä strategisina, yrityksen valintoihin ja arvomuodostukseen vaikuttavina tekijänä, että operatiivisena asiana, joka hyvin johdettuna kasvattaa kassavirtaa ja tukee brändiarvoa. Yritysvastuun liittäminen strategiaprosessiin ja sen johtaminen osana sitä tuo mukanaan menestyville yrityksille tyypillistä bisnesketteryttä (Juutinen. 2016) ”Bisnesketteryden ydintä on hyvä muutosten ennakointi, nopea muutosten implementointi koko yrityksen kattavasti ja kyky tehdä tämä uudelleen ja uudelleen, systemaattisesti, hyvien prosessien avulla.” (Juutinen., S. 2016, 79) Vastuullisuus (Kaskinen ym. 2013) on muuttumassa kulusta pitkän aikavälin erittäin kannattavaksi pitkän aikavälin investoinniksi. Lyhyellä aikavälillä taloudellinen hyöty voi syntyä esimerkiksi uusia tuotteita ja markkinoita hyödyntämällä. (Kaskinen ym. 2013. 8)

Juutinen (2016, 79) havainnollistaa kuviossa 2 miten yritysvastuun johtaminen on osana strategiaa yrityksen organisaation eri toiminnoissa, tavoitteissa sekä mitareissa.



KUVIO 2. Yritysvastuun johtaminen osana strategiaprosessia (Juutinen., S. 2016, 79).

Yritysvastuun johtaminen generoituu kuvion 2 mukaan yrityksen missiosta, visiosta, arvoista ja kulttuurista osaksi strategiaa ja tavoitteita. Strategian kautta se implementoidaan osaksi organisaation eri osia.

3.2 Vastuullisuusstrategia osana liiketoimintaa

Varjan ja Tienarin (2022) mukaan edelläkävijöille vastuullisuus on nimenomaan strateginen valinta. Sitä johdetaan strategisesti, se integroidaan liiketoimintaan ja tavoitteisiin ja se huomioidaan kaikissa merkittävissä valinnoissa ja päätöksissä.

Yritysten kestävä kehityksen strategiat ovat strategioita, joiden tavoitteena on "tasapainottaa sekä yrityksen että yhteiskunnan sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset tarpeet". (Epstein ja Roy, 2001, 586)

Vastuullisuus on strategista, kun se ymmärretään ja nähdään osana yhtiön arvonmuodostusta. Vastuullinen ja kestävä tapa toimia voi tuoda suoraa lisäarvoa uusien tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden, halvemman lainarahan ja parempien tulevaisuuden näkymien ansiosta. Epäsuora lisäarvo voi olla vielä merkittävämpää, kun yhtiöön hakeutuu motivoituneita osaajia, se saa kumppaneikseen haluamiaan tahoja ja sen maine on positiivinen ja kiinnostava. Hallituksella on erittäin tärkeä rooli yhtiön vastuullisuuden edistämässä, ja kaikkein vahvimmin tämä rooli toteutuu strategiatyön kautta. Nimenomaan hallituksen tulee varmistaa, että vastuullisuus ja kestävyys sisällytetään yrityksen strategiaan ja sen tavoittelemiin asioihin. (Kurittu & Lankinen, 2023, 77)

Cargotecin VP Sustainability Päivi Koivisto toteaa Inhuntin Tarja Ilvosen blogissa (2022) että vastuullisuusstrategia on jo sanana huolestuttava. Hänen mielestään vastuullisuusstrategiaa ei ole olemassakaan. On vain yrityksen strategia, joka on vastuullinen tai ei ole. Kaikki toiminta on kytköksissä toisiinsa, joten vastuullisuutta ei voi erottaa omaksi kokonaisuudekseen tai siilokseen. Yrityksen hallituksen, jonka tehtävänä on strategian luominen, tulee yhdistää vastuullisuus osaksi yrityksen strategiaa sekä asettaa sille mitattavat tavoitteet. Linkittämällä johdon palkitseminen osaksi vastuullisuutta tapahtuu konkreettisia tekoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ilvonen, 2023)

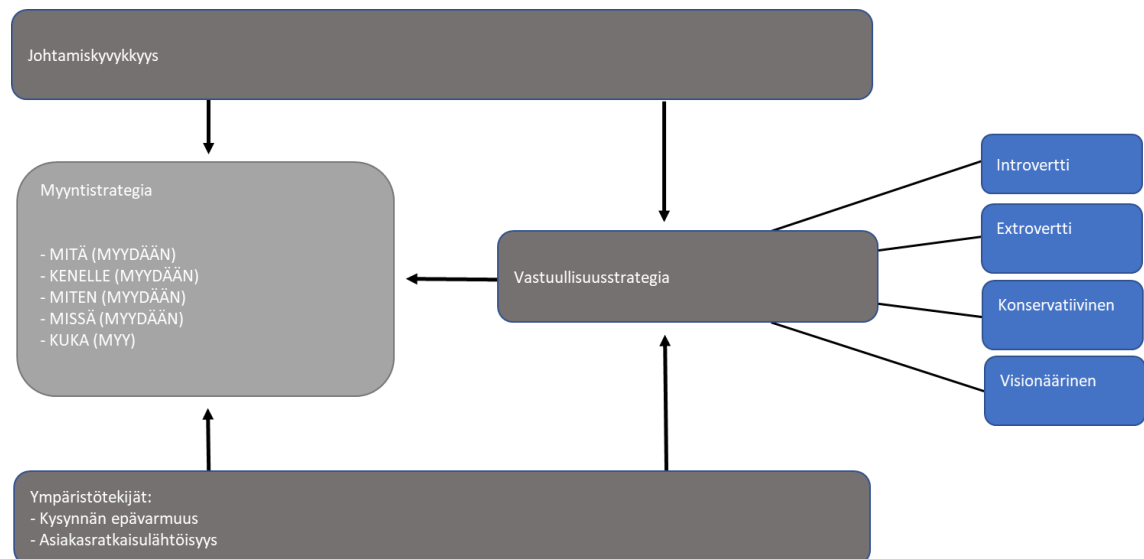
Strategisiksi valittavien aiheiden ja tavoitteiden määrittelyyn vaikuttaa myös yrityksen tahtotila vastuullisuuden kehittämisessä. Mikäli yritys haluaa olla vastuullisuuden etujoukoissa, täytyy strategiaprosessissa tarkastella, mille tasolle yritykselle tärkeissä vastuullisuuden teemoissa on päästävä ja millä valinnoilla sekä ajoituksella sinne oikeasti pääsee. Edelläkävijäksi haluavalta vaaditaan rohkeutta ottaa mukaan strategiaan sellaisiakin asioita, jotka eivät vielä näy välttämättä asiakkaiden odotuksissa, mutta joissa on päästävä etukenoisesti liikkeelle, sillä tarvittavia ratkaisuja on jo olemassa. (Kurittu & Lankinen, 2023, 79)

Käytännössä yritysten kestävän kehityksen strategiat on räätälöitävä huolellisesti vastaamaan spesifejä yrityksen olosuhteita (Baumgartner & Engert, 2016, 821). Kestävän kehityksen onnistunut integrointi strategiseen johtamiseen edellyttää johdonmukaisuutta yritysten vastuullisuusstrategioiden ja organisaatorakenteen välillä. (Baumgartner & Engert, 2016, 828)

3.3 Myynti- ja vastuullisuusstrateginen malli

Työssä tarkastellaan myyntistrategiaa Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) määritelmän mukaisesti heidän pääulottuvuuksien kautta. Myyntistrategisia pääulottuvuuksia laajennettiin ja selkiytettiin palvelemaan paremmin tämän työn tavoitetta, jossa myynti- ja vastuullisuusstrategiat pyritään yhdistämään. Pääulottuvuudet nimettiin täten kysymysmuotoon, joihin asiakasyritykset myyntistrategiaa laadittaessa vastaavat. Myyntistrategia käytännössä määrittelee lähdeaineiston mukaan mitä, kenelle, miten, missä ja kenen toimesta myydään.

Vastuullisuusstrategista näkökulmaa tarkastellaan työssä yhtenä myyntistrategiaan vaikuttavana lisätekijänä johtamisen, markkinamuutosten sekä asiakkaiden lisäksi.



KUVIO 3. Vastuullisuusstrategian vaikutus myyntistrategiaan (Osin mukailien Panagopoulos ja Avlonitis 2010 sekä Baumgartner ja Ebner 2010)

Lähteet innoittivat minua luomaan kuvion 3. Kuvion luomiseen vaikutti myös paljon se, ettei vastaavaa mallia löytynyt työssä käytetyistä useista laajoista data- ja hakulähteistä. Oletuksena on, ellei toisin todisteta, ettei vastaavaa mallia ole aiemmin luotu. Malli kuvaa miten vastuullisuusstrategia asemoituu suhteessa myyntistrategiaan. Baumgartnerin ja Ebnerin (2010) vastuullisuusstrategian maturiteettitasojen kautta tutkitaan sekä selitetään yritysten vastuullisuuden maturiteettia suhteessa myyntistrategiaan ja -toimintoihin.

Yrityksen vastuullisuusstrateginen maturiteettitaso määrittää, millä eri tasoilla vastuullisuusstrategia vaikuttaa myyntistrategiaan. Kuten Panagopouloksen ja Avlonitisin (2010) alkuperäisessä mallissa, johtamiskyvykkyys ja ympäristötekijät vaikuttavat myyntistrategiaan, mutta sen lisäksi myös vastuullisuusstrategiaan. Vastuullisuusstrategia ei ole irrallinen saareke, johon edellä mainitut osa-alueet eivät vaikuttaisi. Rupert Baumgartner ja Daniela Ebner toteavat (2010), että vastuullisuusstrategioita on neljää eri päätyyppiä, joiden maturiteettitaso vaihtelee; introvertti, extrovertti, konservatiivinen ja visionäärinen. (Baumgartner & Ebner., 2010, 828)

Baumgartner ja Ebner (2010) toteavat, että introvertti vastuullisuusstrategia keskittyy riskienhallintaan. Yritys täyttää vaatimuksenmukaisuuden ja regulaation minimivaateet. Tämä on alin maturiteetin taso neljästä päätyypistä.

Extrovertti strategia tähtää vastuullisen sitoutumisen viestimiseen yhteiskunnalle erottuakseen kilpailijoista ja lisätäkseen uskottavuuttaan. Siksi se vaikuttaa järkevältä panostaa kestävään kehitykseen enemmän kuin laki velvoittaa. Siitä huolimatta ekstroverttistrategiassa vastuu yrityksen kestävästä kehityksestä sijoittuu usein PR- tai viestintäosastolla, mikä lisää viherpesun riskiä, jos viestintäosaston ja muiden yrityksen toimintojen ja prosessien välinen yhteistyö on rajallista. (Baumgartner & Ebner., 2010, 81)

Konservatiivinen strategia keskittyy sisäisiin toimenpiteisiin kuten kustannustehokkuuteen sekä tehokkaisiin prosesseihin. Se ottaa huomioon laajemmin vastuullisuuden eri aspektit kuten ympäristövastuun sekä hyvän hallintotavan mutta ei painota suuresti yhteiskuntavastuuta. (Baumgartner & Ebner., 2010)

Visionäärinen strategia voidaan jakaa tavanomaisiin ja systeemisiin strategioihin. Maturiteettitasoltaan visionääriset strategiat ovat erittäin korkealla tasolla. Ne ottavat huomioon kaikki vastuullisuuden osa-alueet, eli myös yhteiskuntavastuun. Pyrkimys on aktiivisesti kohti aina vastuullisempaa toimintaa. (Baumgartner & Ebner., 2010)

Laatimani kuvio 3:n tarkoituksena on luoda viitekehys, johon nojata tutkimuksessa, jotta työn tavoitteet täyttyvät. Kuvio luo teoreettisen pohjan siihen, miten vastuullisuusstrategia vaikuttaa myyntistrategiaan ja sen sisältöön. Malli luo osaltaan myynti- ja vastuullisuusstrategioiden teoreettisen viitekehysten eheämmäksi kokonaisuudeksi, jonka kautta peilata empiriaosuuden tuloksia.

4 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aihetta ei ollut päätetty aloittaessani aineiston keräämistä. Suunnitelmana oli kerätä aineisto ensin ja aineiston perusteella päättää tutkimuksen lopullinen aihe, suunta, tavoite ja tarkoitus. Tutkimuksessa käytettiin siis induktiivista tutkimusotetta, jossa haastattelut ovat ohjanneet minkälaiseksi tutkimus lopulta on muovautunut.

Tutkimus toteutettiin osana TAMK:n, Aalto-Yliopiston, VTT:n Sustafit-hanketta. Kyseessä on tutkimusprojekti, jonka tavoitteena on lisätä tietoa keinoista edistää kestävyyttä ja kuvata kestävyysstrategioita kuitukankaiden sovellusalueilla.

Hankkeen vetäjän yliopettaja Pia Hautamäen kanssa keskustelimme vaihtoehtoisista tutkimusaiheista keväällä 2023. Alusta asti itselleni oli selvää, että aihe tulisi liittymään vastuullisuuden kotimaisten yritysten kaupallisissa toiminnoissa. Ennen aineiston keräämistä tutkimuksen kohderyhmä tarkentui pörssilistattuihin yrityksille tuotteita ja palveluja myyviin organisaatioihin.

Induktiivisen tutkimusotteen myötä haastattelujen loppuvaiheessa työn aihe, tavoite ja tarkoitus kirkastuivat nykyiseen muotoonsa laajemmasta kaupallisesta näkökulmasta myyntistrategiseen näkökulmaan. Tähän vaikuttivat merkittävästi kerätty haastatteluaineisto ja sen luonne, oma luontaisesta mielenkiinto aihetta kohtaan sekä kokemukseni myyntiorganisaatioiden myyntistrategisesta työskentelystä.

Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui tutkia B2B-pörssiyritysten vastuullisuutta heidän myyntistrategioissaan sekä ymmärtää, mitä eri vaikuttavia osa-alueita vastuulliset myyntistrategiat sisältävät.

Tarkoituksiksi työlle muodostui tutkimushaastattelujen tuottaa vastuullinen myyntistrategiamalli. Tämän lisäksi tarkoituksena on luoda pohja vastuullisen myyntistrategian akateemiselle tutkimusagendalle.

4.2 Laadullinen tutkimus

Teoreettinen viitekehys Alasuutarin (2011) mukaan määrää kerättävän aineiston sekä menetelmän analyysiin. Hänen mukaansa asiaa voi myös tarkastella päinvastaiselta kantilta, eli että aineiston luonne asettaa rajat tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle. Käytännössä millainen se voi olla ja millaisia metodeja voidaan käyttää. (Alasuutari, P. 2011, 64). Työssäni teoreettisen viitekehysten teemoitukset ovat vaihtuneet, muovautuneet ja kiteytyneet työn eri vaiheissa etenkin haastatteluaineiston analysointivaiheessa. Alasuutarin (2011) käsittelemät teoreettisen viitekehysten molemmat puolet ovat työssäni siis toteutuneet.

Teoriapitoisuus on laadullisen tutkimuksen peruskulmakivi (Tuomi & Sarajärvi 2018.). Täysin objektiivista tietoa ei ole olemassakaan. Kaikki tieto on joiltakin osin subjektiivista, sillä tutkijahan päättää parhaan ymmärryksensä mukaisesti tutkimusasetelmasta. Teoriapitoisuus on tutkimuksen kannalta kriittinen tekijä niin tutkimuksen perusteluissa kuin laadullisen tutkimuksen kriitikkissäkin tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20). Alasuutari P. (2011) toteaaakin terävästi, että laadullinen aineisto on moniulotteista kuin elämä itse. Opinnäytetyössä tukeudutaan vahvasti teoreettiseen lähdemateriaaliin asetetun tavoitteen ja tarkoituksen saavuttamiseksi.

4.2.1 Aineistonkeruu ja -menetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä mainitaan haastattelu, kysely, havainnointi sekä dokumenteista kootut tiedot. Haastattelun ja kyselyn idea on yksinkertainen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). ”Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä.” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63)

Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineistoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Kallinen & Kinnunen. 2021). Haastatteluiden pohjalta voidaan analysoida esimerkiksi tosiasioita, kokemuksia tai kulttuurisia merkityksiä ja puhetapoja. Haastattelu voidaan suorittaa strukturoidusti tai puolistrukturoidusti.

Strukturoitu haastattelu vastaa kysymyslomakkeen täyttämistä ohjatusti esimerkiksi monivalintavastausvaihtoiseen. Puolistrukturoidun haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon ja ne esitetään lähes samassa muodossa kuin ne on laadittukin, mutta vastaamisen tapa on vapaa. (Kallinen & Kinnunen. 2021)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yleisin aineiston keruuseen liittyvä kysymys koskee aineiston kokoa. Kuinka paljon sitä pitää kerätä, jotta tutkimus olisi tarpeeksi tieteellistä ja edustavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Aiheesta Eskola ja Suoranta (2014) kiteyttävätkin hyvin aiheen, että ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys.

Tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin puolistrukturoitua laadullista haastattelututkimusta ja tekniikkana tallennusta. Tutkimusaineiston kokoamista varten laadin suunnitelman potentiaalisista yrityksistä, joita haluaisin haastatella aineiston keräämistä varten. Yritysten tuli olla pörssissä listattuja toimialansa suurimpia B2B-organisaatioita eri liiketoiminta-alueilta, joita vastuullisuusregulaatio velvoittaa nyt tai lähitulevaisuudessa. Yhtenä valintakriteerinä oli myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin sitoutuminen. Kestävän kehityksen tavoitteita on listattu 17 erilaista pitäen sisällään kaikki vastuullisuuden eri osa-alueet. Jokainen haastatteluihin valittu organisaatio on sitoutunut osaan YK:n luoman listan tavoitteisiin. Alkuperäisessä listauksessani oli 25 yritystä. Haastatteluja suoritettiin lopulta kokonaisuudessaan 12 eri henkilön kanssa 9 eri yrityksestä.

Aineistosta tuottamisesta todetaan, ettei ole olemassa mitään sääntöjä kuinka paljon aineistoa on riittävästi. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Oleellista on kuitenkin suunnitella tuottaminen hyvin, kiinnittää huomiota aineiston valintaan sekä rajamiseen. Aineiston tarkastelussa pyritään välttämään pintapuolisuutta. Tutkimusongelmaa tulisi tutkia eri puolilta ja näin saamaan aikaan vaihtelevuutta. (Kallinen & Kinnunen. 2021). Olipa havaintoaineiston dokumentointi miten suurpiirteistä tai yksityiskohtaista tahansa, olennaista on, että aineisto on edelleen rikkautaan lähes ehtymätön verrattuna siihen, missä määrin sitä lopulta hyödynnetään. (Alasuutari P. 2011, 66)

Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2023 helmikuun ja heinäkuun välisenä aikana. Aineiston keruuta varten laadittiin kysymyslomake tutkimusaiheen ympäriltä (liite 1.)

Kun tutkimusaihetta ei päätetty ennen haastatteluja, lomakkeen tuli kattaa laajasti vastuullisuutta organisaatioiden kaupallisesta näkökulmasta. Lomake sisälsi edellä mainitun takia 3 pääosa-aluetta; yrityksen yleinen osuus, strateginen osuus sekä operatiivinen osuus. Kysymyslomakkeen loppupuolella oli lisäksi kysymyksiä datan sekä asiakkaan vastuullisuusnäkökulmaan liittyen. Myyntijohtajien haastatteluissa näkökulma oli myynnin strategiassa sekä operatiivisessa toiminnassa ja vastaavasti markkinointijohtajien haastatteluissa kulma oli markkinoinnillinen. Jos haastateltavan positio organisaatiossa piti sisällään koko kaupallisen organisaation vastuun, haastattelut kohdistettiin myyntitoimintoihin.

Primäärinä tavoitteena oli haastatella kaupallisista toiminnoissa työskenteleviä johtajia, jotka kykenivät ottamaan kantaa vastuullisuuteen osana kaupallisen organisaation strategiaa sekä operatiivista toimintaa. Tiedonantajien tittelit organisaatiossa olivat myyntijohtaja, kaupallinen johtaja, brandijohtaja, markkinointijohtaja, liiketoimintajohtaja ja varatoimitusjohtaja. Aineiston keruun osalta haasteeksi muodostui tiedonantajien ajan puute, joka heijastui usein haluttomuudeksi osallistua tutkimukseen. Aihe koettiin kiinnostavaksi sekä tärkeäksi, mutta haastateltavien roolien vuoksi aikaa oli vaikea löytää. Tämän takia kaikkia alkuperäisessä listauksessa olleita organisaatioita ei päästy haastattelemaan. Haastattelujen saamiseksi hyödynnettiin maksimaalisesti tutkijan sekä Sustafit hankkeen Pia Hautamäen businessverkostoja. Käytännössä kaikki haastattelut saatiin sovittua verkostoa hyödyntäen sähköpostitse, sosiaalisen median kautta tai puhelimitse. Muutama haastateltava kieltäytyi, koska he olivat jo osallistuneet kyseisen vuoden aikana lopputyö tutkimukseen aikaisemmin. Haastattelut suoritettiin etätapaamisissa Microsoft Teamsia hyödyntäen. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla.

4.2.2 Aineiston käsittely ja litteraatio

Vähänkään laajempaa aineistokokonaisuutta ei kerta kaikkiaan voi eritellä ilman, ilman, että sen tiivistää suppeammin ja helpommin käsiteltävään muotoon. Miten paljon kvalitatiivisen haastattelu- tai havainnointiaineiston rikkaudesta ja moniulotteisuudesta saadaan säilytettyä, ja mitä puolia siitä redusoidaan tarkemman analyysin ulkopuolelle, riippuu litterointitekniikasta. (Alasuutari P. 2011, 65)

Litteraatio kuvaa mitä sosiaalisessa tilanteessa tapahtuu. Litteraation tulee vastata kysymykseen "mitä sanotaan?". Haastattelussa sekä haastateltavan vastaukset, että haastattelijan kysymykset litteroidaan. Tällä tavoin pystytään esittämään konteksti, johon vastataan sekä miten mahdolliset haastattelijan sana- ja lausemuodot vaikuttavat vastauksiin (Ruusuvuori 2010). Tutkimuksen laatu paranee kokonaisuutena, kun tällaiset seikat on otettu huomioon analyysissä. (Kallinen & Kinnunen. 2021)

Tutkimuksen haastattelut litteroitiin alustavasti Teamsin omalla työkalulla. Virallinen tarkka litterointi tehtiin Sustafit-hankkeen kumppanin toimesta tallennemateriaalin avulla yksitellen jälkikäteen.

4.3 Aineiston analyysi

Sarajärvi & Tuomi (2017) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy kiinnostavia asioita, joita ei välttämättä ole etukäteen osannut edes ajatella. Nämä asiat saattavat saada tutkijan hämilleen, sillä kaikkea näitä olisi kiinnostava erikseen tutkia. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että tutkija valitsee hyvin tarkasti rajatun ja kapean ilmiön, josta kerrotaan aivan kaikki mitä siitä saadaan irti. Loput mielenkiintoiset asiat jätetään seuraavaan tutkimukseen. Työn aineistosta nousi edellä kuvattuja kiinnostavia jatkotutkimusaiheita suuri määrä. Jatkotutkimusaiheista kirjoitetaan yksityiskohtaisemmin opinnäytetyön johtopäätösosiossa 6.1 pohja akateemiselle tutkimukselle.

"Laadullisissa menetelmissä aineistoon tutustutaan ensin perusteellisesti. Aineistosta poimitaan asioita, jotka toistuvat tai nousevat selkeästi esille." (Opinkirjo). Yleensä aineistoa on enemmän kuin tarvitaan ja näin ollen havaintojen määrää

pyritään rajoittamaan hallittavamman kokoisiksi. (Hirsjärvi et al. 2013. 76). Aineiston analysoinnin tarkoitus on tarkistaa sekä mahdollisesti täydentää aineistoa. Tarkistuksessa käydään kaikki vastaukset läpi. Tarpeen tulleen hylätään vastaukset, jotka eivät sovellu havainnoiksi. Tehdään selkeitä valintoja aineistosta. Joissain tilanteissa aineistoa joudutaan täydentämään keräämällä sitä lisää. (Opinkirjo.)

Hirsjärvi et al. (2013) toteaa laadullisen analysoinnin olevan havaintojen pelkistämistä, olennaiseen keskittymistä ja raakahavaintojen yhdistämistä. Laadullisissa menetelmissä usein käytetään ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa tavoitteena on tehdä päätelmiä (Opinkirjo.). Sarajärvi ja Tuomi (2017) tulkitsevat analyysin tekemistä osaksi myös keksimisen logiikkana. He kirjoittavat, että ei ole olemassa sellaista tieteellistä todistettua metodia, jota käyttämällä päästään absoluuttisen totuuden jäljille. Tutkimuksen tekijän itsensä on siis lopukädessä tuotettava analyysin ”totuus”.

Tutkimuksen haastatteluista analysoitavaa aineistoa kertyi suuri määrä valitun metodin takia. Vastuullisuuden, myynnin ja markkinoinnin näkökulmia käsiteltiin laajasti suurista kokonaisuuksista kohti operatiivisia yksityiskohtia. Aineiston monimuotoisuus toi haastetta analyysiin etenkin pohdittaessa, miten se tulisi saattaa hallittavampaan muotoon. Toinen vaikuttava tekijä, oli haastattelujen rakenteiden pirstaleisuus. Haastateltavien vastaukset rönsyilivät aihealueesta toiseen, suurten kokonaisuuksien hahmottaminen ja kategorioiminen vei aikaa. Tämä tarkoitti valintojen tekemistä.

Tutkimukseni analyysi suoritettiin kolmessa eri vaiheessa, jotta mahdolliset tulokset pystyttiin selkeästi ja luotettavasti toteamaan. Ensimmäinen vaihe piti sisällään haastattelujen litterointien yleisen analysoinnin ja referoinnin. Ensimmäisen vaiheen lopputuloksena aineistosta poimittiin tutkimusaiheen kannalta olennaiset raakahavainnot. Litterointiaineisto puhdistettiin epäolennaisuuksista ja jäljelle jäi selkeämpi, jäsennellympi versio aineistosta.

Toisessa vaiheessa luotiin pääkategoriat eli teemat käsitellystä raaka-aineistosta ja vastaukset anonymisoitiin. Pääkategorioiden tarkoitus oli tiivistää ja yksinker-

taistaa haastattelun löydöksiä määrää hallittavamman kokoisiksi ja täten selkeyttämään löydöksiä. Pääkategoriat luotiin jokaisen haastattelun osalta erikseen. Yksittäiset havainnot liitettiin pääkategorioiden eli teemojen osiksi aineistosta.

Kolmannessa vaiheessa kaikki pääkategoriat eli teemat yhdistettiin. Yhdistämisen jälkeen suoritettiin aineiston lopullinen syväanalyysi. Syväanalyysin pohjalta aineistosta nostettiin esiin tutkimuksen pääkategorioiden alateemat eli osa-alueet ja niiden löydökset tutkimusaiheesta. Teemojen ja löydöksiä pohjalta tehtiin harjittuja johtopäätöksiä aineistosta sekä korostettiin aiheita jatkotutkimukselle.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tutkimustulosten viitekehys

Tutkimuksen analysoinnin lopputuloksena aineistosta koottiin neljä vastuullisen myyntistrategian pääkategoriaa eli teemaa. Vastauksista on redusoidessa poimittu oleellisimmat ja eniten mainintoja saaneet vastaukset tämän tutkimuksen tuloksiin.



KUVIO 4. Tutkimuksen teemat ja osa-alueet.

Pääkategorioita kutsutaan jatkossa teemoiksi. Teemat ovat kuvion 4 mukaisesti myyntihenkilö, organisaation johtaminen, suorituskyky ja myyntistrategia. Jokainen teema sisältää alakategorioita, joita tästä eteenpäin kutsutaan osa-alueiksi. Osa-alueita on määrällisesti 1–4 kappaletta teemoissa. Asiakkaasta muodostui oma teemansa, joka itsenäisenä kokonaisuutenaan vaikuttaa kaikkiin teemoihin suoraan tai välillisesti. Teemojen ja osa-alueiden tulosten kautta vastataan tutkimuksen tavoitteeseen, eli pyritään tutkimaan ja ymmärtämään B2B-pörssiyrityksien vastuullisuuden vaikutusta myyntistrategioihin.

Haastateltava	Toimiala
H1	Teknolohiateollisuus
H2	Teknolohiateollisuus
H3	Valmistava teollisuus
H4	Julkaisutoiminta
H5	Energiateollisuus
H6	Vähittäiskauppa
H7	Vähittäiskauppa
H8	Valmistava teollisuus
H9	Valmistava teollisuus

TAULUKKO 1. Haastatellut henkilöt ja toimialat

Listaus haastatelluista henkilöistä sekä heidän edustamiensa yritysten toimialoista esitetään taulukossa 1. Tulosten yhteydessä siteerataan haastateltavien eli informanttien suoria vastauksia eri teemoista ja osa-alueilta. Haastateltavia siteerataan jatkossa taulukon 1. koodien mukaisesti. Tulosten yhteydessä usein viitataan yritysten vastuullisuusmaturiteetin tasoihin. Viittauksien taustana ja pohjana on lähdemateriaalissa esitetty Baumgartnerin ja Ebner (2010) vastuullisuuden päätyyppien maturiteettitasot.

5.2 Myyntistrategia teema

Haastateltavat vastasivat myyntistrategisiin kysymyksiin kuten, millainen vastuullinen myyntistrategia on, millainen on kestävästi toimivan yrityksen myyntistrategia sekä millaisia tärkeitä strategisia valintoja kestävästi toimivan yrityksen tulee tehdä? Myyntistrategia kokonaisuuden alle kertyi 59 suoraa vastausta aiheeseen liittyen, epäsuoria vieläkin enemmän. Vastauksista muodostui 4 osa-aluetta eli miten myydään, mitä myydään, vastuullisuusviestintä sekä sisäinen vastuullisuus.

Huomioitavaa on, että kahdella haastateltavalla organisaatioilla ei ollut myyntistrategiaa. Haastateltavat puhuivat painotetusti myynnin prosessien näkökulmasta. Heidänkin organisaatioissa oli kuitenkin tehty selkeitä vastuullisia myynnillisiä strategisia valintoja, jotka pystyttiin kategorisoimaan myyntistrategiksi ja näin ollen ne sisällytettiin mukaan tuloksiin. Kahdella haastateltavalla oli

vaikeuksia määrittää mikä on kestävä myyntistrategia. Eräs haastateltavista kommentoi asiaa näin:

”Siis en ole ikinä ennen miettinyt tämmöstä kysymystä, et mikä on kestävä myyntistrategia.” H7

Valtaosalla vastaajista kesti vastauksissaan keskimääräistä vastausaikaa pitempään määrittää kestävä myyntistrategia sekä puhua aiheesta yksityiskohtaisesti esimerkein. Keskusteluissa tuli ilmi, että vastuullisuudesta myyntistrategisesta näkökulmasta ei aiemmin ole käyty keskusteluja organisaatioissa tai muutenkaan. Pienellä osalla haastateltavista vastaukset olivat nopeita, selkeitä, yksityiskohtaisia ja jäsenneiltyjä. Eroavaisuuksista vastauksissa voidaan päätellä, että organisaatioiden vastuullisten myyntistrategioiden maturiteeteissa oli merkittäviä eroja.

5.2.1 Miten myydään

Analyysi haastatteluista selittää keskeisiä tekijöitä vastuullisesta tavasta myydä. Selkeät roolit ja vastuut ovat olennaisia, sillä ne varmistavat kaikkien toimivan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäiset koulutukset ja yhtenäiset näkemykset vastuullisuudesta tukevat myyntitiimin toimintaa yrityksen arvojen mukaisesti, kattaen asiakasviestinnän ja kumppanuudet.

Kun vastuullisuus on integroitu yrityksen visioon ja liiketoiminta- tai vastuullisuusstrategiaan, ohjaavat ne myyntistrategiaa, myyntiprosesseja ja myyntiorganisaation päätöksentekoa. Tämä korostuu myös myyjäkoulutuksissa, joissa edistetään kestävää kehitystä. Jos palvelu tai tuote itsessään lisää vastuullisuutta, yritykset osana myyntitoimintojaan valistavat kampanjoiden avulla asiakasyrityksiä sekä muita sidosryhmiään.

Monikanavaisuus ja selkeä hinnoittelu ovat tärkeitä myynnin toteutuksessa. Myynti tapahtuu useissa kanavissa, kuten verkossa, chatin, puhelimen ja kumppaneiden kautta. Vastuullisuus seuraa maturiteetiltaan kypsempien yritysten kaikkien myyntikanavien tavassa myydä. Asiakkaita informoidaan vastuullisuus- aspekteista. Vastuullisuudella, innovatiivisuudella ja asiantuntijuudella pyritään

luomaan tarvetta sekä erottautumaan kilpailijoista. Markkinaehtoinen hinnoittelu sekä läpinäkyvyys hinnoittelussa ovat myös olennaisia vastuullisuuden aspekteja. Energiateollisuustoimialan informantti kertoi, että lyhytnäköistä ylihinnointia ei harrasteta, vaikka se olisi mahdollista ajoittain.

Yhden vastattavan konkreettinen esimerkki vastuullisuuden sisällyttämisestä myyntitapaan on myyntitavan muuttaminen eli strateginen valinta, miten myydään. Eräs haastateltava vastasi näin:

”Mennään tuotemyynnistä ratkaisumyyntiin. Tässä me menemme asiakkaan epäsuorien päästöjen vähentämistavoitteisiin ja haasteisiin.” H9

Useassa vastauksessa painotettiin myös henkilöstön rekrytoinnin merkitystä toimintatavassa. Organisaatioiden rekrytoinnissa korostetaan kestäväää kehitystä arvostavia henkilöitä, mikä varmistaa yrityksen arvojen mukaisen toiminnan.

Yhteenvedona, vastuullinen tapa myydä perustuu selkeisiin rooleihin, tehokkaisiin prosesseihin, vastuullisuuden sisäiseen kouluttamiseen, asiantuntijuuteen ja yhteistyöhön.

5.2.2 Mitä myydään

Mitä myydään, ilmeni vastauksista eräänä keskeisenä myyntistrategisena osa-alueena. Vastauksissa korostuivat yritysten vastuullisuusmaturiteettien sekä markkinoiden eroavaisuudet. Muutamilla organisaatioilla vastuullisuus sisältyy osana tällä hetkellä yrityksen myymiin tuotteisiin ja palveluihin, jolloin pelkästään se, että asiakasyritys ostaa tuotteen tai palvelun on vastuullinen teko. Tämä tarkoittaa korkeimmassa maturiteettitasossa käytännössä sitä, että kaikki toiminnan osa-alueet hankinnasta, partnerivalintoihin ja tuotantoon ennen tuotteen myyntiä on auditoitu läpinäkyvästi. Tällöin yrityksen tuotteita myydään vastuullisuuden argumentein alusta asti. Ostajataho hyötyy siitä, että he ostavat tuotteen joka esimerkiksi parantaa heidän ESG arvojaan. Vastuullisuusregulaatio luonnollisesti ohjaa vahvasti kohti käytännön vastuullisempaa toimintaa. Eräs teknologiateollisuuden toimija vastasi näin:

”Se mitä me myydään, niin se on jo auditoitu ennen, kun ne lähtee etiäpäin meiltä. Kaikki lähtee sinne alkulähteille. Et kaikki mikä meil on varastossa tai myydään palveluina, niin se on jo vastuullisesti hankittu.” H1

Toinen näkökulma asiaan eräässä vastauksessa oli:

”Meillehän vastuullisuus ei oo vaan markkinointi- tai viestintästrategia vaan fossiilivapaan elämän ja tulevaisuuden mahdollistaminen on meil ihan koko yrityksen strategiatasolla.” H5

Mitä myydään, lähtee haastateltujen mukaan yrityksen arvoista, missiosta, visiosta ja jalkautuu strategioiden kautta operatiiviseen toimintaan.

Matalamman maturiteettitason yrityksissä vastaukset keskittyivät yksityiskohtaisempiin seikkoihin. Tiedostetaan vastuullisuuden rooli siinä mitä myydään, mutta tuote tai palvelu itsessään ei luo vastuullisuutta. Tällöin se mitä myydään ei suoraan tuo esimerkiksi vastuullisuusetuja asiakkailleen. Haastateltavat painottivat tällöin arvoketjun osien vastuullisuutta toiminnassaan, esimerkiksi kumppanivalinta, materiaalivalintoja, eettisinä ohjeistuksina myyntitoiminnoissa ja läpinäkyvyytenä toiminnassa. Se, että tuote tai palvelu ei itsessään lisää vastuullisuutta automaattisesti ei tarkoita sitä, että toiminta olisi vastuutonta matalammakaan yrityksen toiminnassa. Se on erilaista ja koostuu pienistä puroista kasvaen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Huomion arvoista oli, että kaikissa haastateltavissa yrityksissä oli mietitty asiaa paljon ja otettu se huomioon, kun on päätetty mitä myydään. Useissa vastauksissa korostui myös kannattava kasvu ja läpinäkyvyys. Kasvua haetaan mutta ei maksimaalisesti vastuuttomin keinoin.

5.2.3 Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä myyntistrategisesti korostui vastauksissa kahdesta eri näkökulmasta, markkinoinnillisesti sekä viestinnällisesti. Eräs energiatoimialan haastateltava kommentoi:

”Perusviestinnällisii asioita, et toisto on hyvä mittari. Ei nyt tarvi iha Maikkarille mennä toistaa, mutta ottaa sen puheeks riittävän usein ja jossai kohtaa se sitte jää muistiin, et noi kaverit puhuu tosta asiasta muuten aika usein, et se o varmaa aika tärkee koska ne puhuu siitä.” H3

Toinen haastateltava korosti asiakasviestinnän näkökulmaa:

”Myynnissä on vastuullisuusosio, kerrotaan asiakaskohtaamisissa mitä se on, miten vastuullisia XXX yritys on, miten sitä tulisi lähestyä yms. herätellään asiakkaita vahvasti teeman ympärillä.” H4

Edistyneimmät yritykset viestivät suunnitelmallisesti aiheesta eri kanavissa eri tavoin koko ajan. Heillä vastuullisuusviestintä on jalkautettu operatiivisesti toimintatapoihin ympäri organisaatiota myös myyntiorganisaatiossa, kuten haastateltava H4 jatkaa:

”Meil on jokasen tarjouksen perässä, jokaisen vuosisopimustarjouksen osana meil on tää meidän vastuullisuusasiat. Koska nähdään, että se on myös jonkunlainen erottautumiskeino.” H4

Kommentissa korostuu kaupallinen näkökulma erottautumisesta osana kaupan-tekkoa. Voidaan siis päätellä, että esimerkiksi tässä organisaatiossa vastuullisuus koetaan kannattavuutta ja kasvua edistävänä draiverina.

Osa asiakasyrityksistä koki tehtäväkseen olla edelläkävijä edistämässä sidosryhmiensä ja asiakkaidensa vastuullisuuden kehittymistä. Haastateltavat painottivat omaa rooliaan laajentamassa ymmärrystä vastuullisuudesta ja sen merkittävyydestä koko markkinassaan. Osa teki yhteistyötä viestinnällisesti myös kilpailijoidensa kanssa edistääkseen vastuullisuuden kehitystä. Yrityksillä on eri keinoja viestiä vastuullisuutta, joiden pitkän aikavälin tavoitteena toki on kasvattaa myyntiä. Keinoja olivat erilaiset vastuullisuusjulkaisut, blogit, alustat, tapahtumat, markkinointikanavat, somekanavat ja niin edelleen. Eräs haastateltava kommentoi:

”Ja tulee joku vaikka lakimuutos, niin me halutaan olla etunenässä hoitamassa, että kaikki menee mahdollisimman legitisti. Ja me testattiin sitä jo pitkälle viime vuonna, vaikkei, lain mukaan se tuli vast tänä vuonna ja nyt pohditaan sitä muissakin kanavissa, vaikka laki ei ees sitä tarvi. Ihan vaan, että meidän myynnistä tulee tai, et se on vastuullista.” H5

Keskitalon maturiteettitaso yrityksistä vastuullisuus on osa suurta kokonaisuutta mitä asiakkaille pyritään viestimään. Viestittäviä asioita on paljon eikä vastuullisuus erikseen painotu merkittävämpänä kuin muutkaan asiat. Näissä yrityksissä palvelut ja tuotteet itsessään eivät edistä vastuullisuutta suoraan, vaan välillisesti.

5.2.4 Sisäinen vastuullisuus

Sisäinen vastuullisuus osa-alue piti sisällään niin sosiaalisia kuin taloudellisia näkökulmia. Sisäisellä vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen myyntiorganisaation sisäisessä toiminnassa tapahtuvia asioita, jotka vaikuttavat myyntistrategiaan. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta korostui työntekijöiden vastuullinen kohtelu, inklusiivisuus sekä hyvät työolot. Eräs haastateltava kommentoi teemaa näin:

”Pidetään huoli, että kaikilla hyvä olla niin henkisesti kuin taloudellisesti-kin”. H5

Tähän vahvasti linkittyi maininnat pyrkimyksestä diversiteettiin sekä naisten aseman aktiiviseen parantamiseen myyntiorganisaatioissa. Erikseen mainittiin myös nollatoleranssi syrjinnälle sekä häirinnälle. Haastatteluissa nousi esiin, että edellä mainitut asiat ovat koko organisaationlaajuisia kokonaisuuksia, vaikka ne erikseen mainittiinkin myyntiorganisaation yhteydessä. Tämä on tärkeää nostaa esiin, sillä tällöin on kysymys organisaation arvoihin kytkeytyvistä eri organisaation osiin johdetuista osa-alueista.

Taloudellisesta näkökulmasta mainittiin erilaiset palkkiot, insentiivit sekä kannustimet. Myyntiorganisaatioiden osalta vastauksissa nousivat esiin läpinäkyvyys palkkiomalleissa sekä reilun kokoiset palkkiot hyvin tehdystä työstä. Erilaiset insentiivit sekä bonukset ovat yleensä osa myyntiorganisaatioiden kokonaispalkkiota, joten siksi olennainen osa organisaation toimintaa. Ne ohjaavat parhaimmillaan myyntiä suoriutumaan myyntistrategian mukaisesti kohti asetettuja tavoitteita. Tämän takia niiden merkitys myyntistrategiaan on suuri. Palkkatasa-arvo mainittiin kahdesti. Kommenteissa tuotiin esiin, että miehille ja naisille maksetaan yhtä paljon samasta tehtävästä ja että tämä on osa vastuullista toimintaa myös myyntiorganisaatioissa.

5.3 Myyntihenkilö

Haastateltavat korostivat vastauksissaan yksittäisen myyntihenkilön vastuuta ja valtaa suhteessa vastuullisuuteen. Haastattelurunko ei sisältänyt yksilökeskeisiä kysymyksiä, mutta haastateltavien vastauksissa yksilön rooli nousi esiin eri tavoin myyntiorganisaatioiden toiminnan näkökulmasta. Tästä syystä yksilö eli myyntihenkilö on yksi pääkategorioista.

Myyntihenkilö kokonaisuuden alle kertyi 19 suoraa vastausta ja kommenttia aiheeseen liittyen. Haastatteluvastauksista ilmeni, että yksilöllä on valinnanvapaus toimintaansa. On olennaista viedä strategia yksilön arkeen juuri hänelle merkityksellisellä tavalla. Jos strategia koetaan yksilötasolla merkittäväksi, on todennäköisempää, että yksilö kokee oman panoksensa olevan tärkeä sen toteuttamisessa. Ei riitä, että johdetaan tiimejä, pitää johtaa yksilöitä ja heidän toimintaansa. Myyntihenkilön teemassa osa-alueita on kaksi eli toimintatavat sekä arvot.

5.3.1 Toimintatavat

Toimintatavoissa keskeisin asia, joka nousi esiin, oli, että vastuullisuus ei ole jonkin muun yksikön vastuulla. Myynnissä pitää itse ottaa vastuu toimintatapojen vastuullisuudesta. Kuten yksi vähittäiskaupan toimialan haastateltava hyvin asian kiteytti:

”Se mitä myydään kestää päivänvalon” H5

Toimintatavoissa sosiaalinen vastuullisuus korostui. Vastauksissa painottui etenkin erilaiset vastuullisuuskoulutukset sekä eettiset ohjeistukset. Useassa haastattelussa mainittiin, että jokainen myyjähenkilö käy läpi systemaattisesti koulutuksia ja eettisiä ohjeistuksia liittyen vastuullisuuteen organisaatiossa.

Myyntiorganisaation strategisesta näkökulmasta olennaista on, että koulutuksien tarkoitus on laajentaa myyntihenkilöiden osaamista, jotta he voivat viestiä vastuullisuuden eri teemoja omille asiakkaille. Eräs vastaus korosti koulutuksien merkitystä yksilöiden näkökulmasta hyvin:

” Mikä on oikein, miten sä voit toimia kilpailijoiden kanssa tai asiakkaiden kanssa tai työyhteisössä. Hyvin laaja asia. Mutta tavallaan se, että sä ymmärrät, miten sinun kuulua toimia ja mikä on oikein, on se, niin ku koko täs teemassa se on, et mikä on oikein.” H4

Koulutuksilla koettiin olevan erityinen rooli yksilön toiminnan merkityksellisyyden korostamisessa. Organisaatiot kokivat, että proaktiivisella kouluttamisella pystytään osoittamaan, mikä on yksilön toiminnan vaikutus eri vastuullisuuden osa-alueisiin kuten hiilijalanjälkeen tai energiatehokkuuteen. Koulutuksilla oli myös viherpesua ehkäisevä tavoite, eli myyntihenkilöt ymmärtävät paremmin mitä viherpesu on ja miten sitä voidaan välttää puheissa ja teoissa.

Kahdessa korkean maturiteetin organisaatioissa on rakennettu osaamispolkuja ja kehitysohjelmia. Näissä poluissa, jokainen yksilö viedään läpi ohjelman askel askeleelta, jotta varmistetaan yksilön asetettujen maturiteettitasojen toteutuminen. Haastateltavat mainitsivat erikseen, että kyseessä ei ole vain yhden vuoden kokonaisuudet, vaan vuosia jatkuvat ohjelmat.

Eräässä organisaatioissa oli käytössä OKR-malli. Mallilla pyritään organisaatioissa ketteröittämään strategioiden toimeenpanoa, edistämään tavoitteellisuutta ja tuomaan läpinäkyvyyttä organisaatioon. Vastuullisuus on heidän OKR-mallissaan yksi keskeinen teema viidestä eri pääteemasta. Jokaisella teemalla on selkeät kaikille tiedossa olevat organisaatio-, tiimi- ja yksilötason tavoitteet, jotka jalkautuvat operatiivisella tavalla joka hierarkiatasolle. Tavoitteita mitataan selkeillä KPI:lla ja seurataan säännöllisesti. Tavoitteet ovat erittäin yksityiskohtaisia. Yksilötasolla niiden asettamiseen henkilöt osallistuvat itse. Tällä varmistetaan sitoutuminen tavoitteisiin. Mallilla pyritään ohjaamaan vahvasti sitä, että mm. vastuullisuudelle asetetut tavoitteet täytyvät myös yksilötasolla kaikissa organisaation elimissä myös myyntiorganisaatioissa.

5.3.2 Arvot - yksilötaso

Arvot yksilö- ja organisaatiotasolla nousivat vastauksissa selkeästi esiin. Yksilötasolla korostuivat yksilön ja organisaation asetettujen arvojen rinnakkaisuus

sekä päällekkäisyys. Yksilötasolla edellytetään toimimaan organisaation asetettujen arvojen mukaisesti, mutta yksilön omat arvot koettiin erittäin tärkeäksi, etenkin kun puhuttiin vastuullisuudesta. Ohjaavatko yksilön arvot proaktiivisesti yksilöä toimimaan vastuullisesti vai toimiiko yksilö vastuullisesti vain koska organisaation arvot velvoittavat häntä siihen. Vai kenties molemmat? Eräs haastateltava kommentoi:

”Sit se on mun mielest loppujen lopuks hirveesti kyse ihmisistä, et kuinka lähellä se sustainability on myös heidän omaa arvomaailmaansa ja kuinka tärkeenä he näkee sen, et on paljon, tunnistan ihmisiä, joilla se sustainability on todella sydämessä lähellä. Ja sit on taas ihmisiä, joilla se ei ehkä oo, niin ku nähdään tärkeenä, mut et ei ehkä oo silleen sydämen asia, niin sit se on vähän toisenlaisessa ehkä asemassa.” H9

Myyntiorganisaation näkökulmasta myös todettiin, että toiminnan tulee olla eettistä ja sitoutunutta. Pystyäkseen kiteyttämään ja viestimään lisäarvo miksi asia on tärkeä ja miksi sitä tehdään, on kokemus omistajuudesta vastuullisuudessa tärkeä elementti. Kuten yksi haastateltava ytimekkäästi totesi:

”Kun me myydään ei voi käyttäytyä kuin merirosvolaiva.” H1

5.4 Organisaation johtaminen

Organisaation johtaminen teemaan saatiin kaikista kategorioista eniten vastauksia. Teeman kokonaisuuden alle kertyi 78 vastausta aiheeseen liittyen. Tästä huolimatta teeman vastaukset pysyivät kohtuullisen homogeenisinä ja osa-alueita muodostui lopulta neljä. Kaikki vastaajat kokivat, että organisaation vastuullisuuden toimintaa ohjaavat missio, visio ja strategia. Tärkeinä vaikuttimina olivat myös arvot sekä kulttuuri. Vastuullisuutta pitää johtaa, joten johtaminen oli yksi tärkeä osa-alue edellä mainittujen lisäksi. Neljänneksi osa-alueeksi nousi vastauksista eräs vastuullisuuden muoto itsessään eli läpinäkyvyys.

Huomioitavaa vastauksissa oli, että organisaation rakenteita ja toimintaa kuvattiin osittain irrallisina oman roolin arjesta. Kommentit heijastivat organisaatioiden ylimmän johdon ja johtoryhmien valintoja ja vastuita, jotka tulivat annettuina ja päätettyinä ohjaamaan omaa toimintaa. Suurin osa vastaajista ei kuulunut osaksi organisaatioiden ylintä johtoa. Kolme vastaajaa kuului ylimpään johtoon. Heidän

vastauksissaan painottui erityisesti henkilökohtainen vastuu sekä valta yrityksen toimintojen ylläpitämisessä, johtamisessa sekä kehittämisessä.

Organisaation asetetut suuntaviivat johdosta käsin vaikuttavat myyntiorganisaation toimintaan niin strategisella kuin operatiivisella tasolla ja näin ollen ovat oleellisia myös myyntistrategian vastuullisuuden osalta.

5.4.1 Arvot ja kulttuuri - organisaatiotaso

Organisaatiokulttuurin osina kommentoitiin organisaatioiden sääntöjä, käyttäytymisnormeja, toimintatapoja ja arvoja. Niitä asioita, jotka ohjaavat toimintaa ja muokkaavat yrityksen kulttuuria. Osa haastateltavista kommentoi vastuullisuuden olevan osa organisaation DNA:ta, integraalinen ja erottamaton osa toimintaa, jolloin se on osa kulttuuria, osa arvoja ja osa toimintatapaa. Eräs haastateltava muotoili asian näin:

”Vastuullisuus on green fee, se on lupa pelata.” H4

Toiminnan tasolla vastaukset vaihtelivat riippuen organisaatiosta. Yhdelle organisaatiolle esimerkiksi kotimaisuus oli arvovalinta. Toiselle empatia oli nimetty osaksi arvoja. Sen tarkoitus oli viestiä, miten toimitaan sisäisesti, ulkoisesti, mutta myös ympäristöä kohtaan.

Usein kommentoitiin organisaation olevan osa kestävän kehityksen ohjelmia tai tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa ja luovat kulttuurista toimintatapaa. Organisaationäkökulmasta pidettiin tärkeänä, että viestintä ja asioiden toimeenpano toimivat eli että kaikki ovat tietoisia asioista, jotka luovat yrityskulttuuria sekä ohjaavat toimintaa. Yksittäisinä osina kulttuuria ja arvoja mainittiin muun muassa eettiset ohjeistukset, inklusiivisuus, tasa-arvo, vapaus tehdä töitä, naisten asema sekä nollatoleranssi syrjinnälle sekä häirinnälle.

Vastuullisuus kuului kolmen organisaation asetettuihin arvoihin. Muiden kommenteissa heijastuivat arvojen kautta vastuullinen toiminta, vaikka omana arvonaan vastuullisuus ei organisaatioissa ollutkaan. Arvovalinnaksi mainittiin

myös maltillinen tapa tehdä tulosta, eli ei maksimoida tuloksentekoa vastuullisuuden kustannuksella. Muutamien organisaatioiden arvovalinnat olivat keskeisesti linkittyneet tuotteisiin ja palveluihin mitä tarjottiin. Ne tarjoavat markkinoinnille ole-massolollaan vastuullisuutta ja tätä pidettiin yhtenä tärkeimmistä arvoista mitä yrityksellä on. Kykyä laajentaa ja levittää vastuullisuutta asiakkaille, kumppaneille ja yhteistyökumppaneille oman organisaation ulkopuolelle innovaatioiden kautta. Eräs haastateltava vastasi näin:

”Valjastetaan omat mediat puhumaan vastuullisuudesta, asiantuntijat tuovat näkemyksiään esiin ja heille annetaan foorumi – ohjeistetaan ja annetaan neuvoja, miten voi yritys toimia vastuullisesti.” H5

5.4.2 Strategia, visio, missio

Haastatteluissa nousi usein keskeiseksi mielipiteeksi se, että vastuullisuutta oh-jataan parhaiten, kun se on yrityksen visiossa, missiossa tai strategiassa. Eniten mainintoja sai strategia. Maturiteetiltaan kehittyneimmät organisaatiot mainitsivat vastuullisuuden olevan strategian lisäksi myös yrityksen ”tarkoituksessa” eli mis-siossa tai visiossa. Nämä yritykset pyrkivät omalla toiminnallaan kasvattamaan ja kehittämään ympäristöään, yhteiskuntaa ja muita sidosryhmäyrityksiä eri ta-voin, esimerkiksi teknologisin innovaatioin tai markkinoinnillisin keinoin. Kuusi organisaatiota kertoi vastuullisuuden olevan ydinosa liiketoimintastrategi-oissaan, esimerkiksi näin:

”Meidän se kuitenkin strategian ydin ja kasvu perustuu täysin vastuullisiin ratkaisuihin”.

Suurimmassa osassa organisaatioita löytyi myös erikseen vastuullisuus-strategia. Näissä organisaatioissa puhuttiin yhteneväisesti siitä, miten se ohjaa tekemistä ja näkyy toiminnassa eli arjessa.” H9

Korkean vastuullisuusmaturiteetin organisaatioissa liiketoimintastrategia ja vas-tuullisuusstrategia vaikuttavat ja ohjaavat myös kohti vastuullisempaa myyntistra-tegiaa. Tähän mainittiin muutamia syitä, yksi luonnollisesti on jos tuote tai palvelu itsessään on vastuullinen tai kannustaa vastuullisuuteen ostojen eli kulutuksen kautta. Toinen on johtamismalli, eli vastuullisuus on osa keskeisiä strategioita, jolloin niitä johdetaan tehokkaasti erilaisin johtamismetodein kuten OKR-mallissa.

Kolmas syy on vastuullinen missio tai visio. Missio ohjaa lähtökohtaisesti toimintaa yrityksen olemassaolon tarkoituksen kautta ja visiossa taas pyritään kohti suurempaa vaikeammin tavoiteltavaa pitkäaikaista tavoitetta tai tarkoitusta. Jos vastuullisuus oli näiden osia, niin se jalkautui myös strategiaan.

5.4.3 Vastuullisuuden johtaminen

Vastuullisuuden johtaminen osa-alue pitää sisällään sisäisen vastuullisen johtamisen, ulkoisen johtamisen sekä partneriketjun johtamisen. Kolmen edellä mainitun osa-alueen keskeinen sisältö haastatteluista olivat hyvin homogeenisiä keskenään.

Useissa kommentteissa painotettiin erityisesti oman esimerkin tärkeyttä toiminnassa niin yrityksenä kuin yksilön henkilökohtaisessa roolissakin. Kaksi haastateltavaa kertoivat, että asiaa ei voi ulkoistaa, vaan on toimittava itse. Oma esimerkki antaa muille mallin siitä, miten voidaan ja pitäisi toimia. Eräs haastateltava sanoi:

”Johtamiskulttuuri on vastuullinen ja juontaa juurensa jo yrityksen perustamisen aikoihin.” H5

Toinen keskeinen asia oli jo aikaisemmin eri kategorioissa mainittu koulutuksen ja eettisen ohjeistuksen näkökulma. Niin sisäisesti, ulkoisesti kuin partneriverkostonkin osalta koulutuksella on tärkeä rooli johtamisessa. Vastuullisuuden osalta tietoutta kasvatetaan johtamalla koulutusohjelmia sekä varmistamalla että eettinen ohjeistus on sisäistetty. Koulutukset pitävät sisällään ”läpäistäviä” osioita, kokeita, eli pelkkä luentojen läpikäynti ei riitä, vaan on tehtävä tehtäviä, jotta voi siirtyä seuraavaan osioon omalla koulutuspolulla. Ylempi ja keskijohto sitoutuvat johtamaan kouluttautumista omien alaistensa osalta ja käymällä koulutuksen ensin itse läpi.

Kolmas keskeinen haastatteluista noussut asia on tavoitteita kohti johtaminen. Selkeät tavoitteet sekä vastuullisuuteen johtavat palkitsemismallit ovat tärkeitä. Yksi haastateltava kommentoi asiaa kiteytetysti:

”Jos se ei oo semmonen tietty intohimon asia, niin sitte, ethän sä voi sitä ohjata, ku ihan kovien tavoitteiden, bonusmatriisin, kautta.” H9

Vastuullisen johtamisen osalta yksittäisiä kommentteja saivat esimerkiksi datalla johtaminen, tuotekehityksen vastuullisuuden johtaminen sekä kuormittavan toimitusketjun vähittäinen poistaminen. Kommentit nousivat esiin valmistavan raskaan tuotannon toimialoilta. Näillä aloilla vastuullisuuden suurin jalanjälki saavutetaan nimenomaan toimitusketjun vastuullisilla muutoksilla, jotka ovat hitaita toteuttaa, mutta painoarvoltaan merkittäviä. Toimialan toimijat kommentoivat, että huolimatta halusta johtaa kehitystä kiivaammin kohti esimerkiksi vihreämpää tuotantoa, hidasteena ja ongelmana ovat globaalit markkinat, joissa eri alueiden vastuullisuuden maturiteetissa on valtavia eroja. Ulkoiset tekijät näillä markkinoilla määräävät esimerkiksi hinnan muodostusta, jolloin valintakriteerinä tämä ajaa ohi vastuullisten valintojen. Vastuullisuus esimerkiksi energiatehokkuuden tai alhaisen hiilijalanjäljen näkökulmasta on teknisesti mahdollista, mutta hitaan maturiteetin markkina-alueilla ne maksavat liikaa. Tämä luonnollisesti hidastaa kokonaisvaltaisesti eri valmistavan teollisuuden markkinoiden vastuullisten tuotteiden ja palveluiden valmistamista ja kehittämistä vihreämmillä tuotantoketjuilla, organisaatioiden sisäisten toimintojen muuttamista vastuullisemmiksi ja niin edelleen.

Toimijat kommentoivat, että ennen kuin regulaatio velvoittaa vastuullisempaan toimintaan globaalisti samoilla säännöillä kaikille, vastuullisuuden johtaminen on hidasta. Samaan hengenvetoon he toteavat myös, että tästä huolimatta koko ajan on tehtävä itse enemmän ja enemmän vastuullisia tekoja, sillä tällä tavoin kehitys etenee askel askeleelta eteenpäin vaikkakin hitaasti.

EU:ssä ja pohjoismaissa, joissa maturiteetti on korkeampaa ja regulaatio velvoittaa yrityksiä, vastuullisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden kysyntä on jo itsestään selvää. Jos et ole vastuullinen ja pysty osoittamaan sitä, et ole edes lähtöviivalla. Tämän takia, vastuullisuutta on johdettava niin sisäisesti kuin ulkoisestikin asetettujen tavoitteiden mukaisesti myös kaupallisten organisaatioiden osalta.

Asian kiteyttää hyvin erään valmistavan teollisuuden haastateltavan kommentti lähtökohdista, joista vastuullisuutta voidaan lähteä rakentamaan:

”On lähdetty kehittämään tuotetta, jolla on impaktia maailmassa relevanttiin ongelmaan ja siin nähdään liiketoimintamahdollisuus. Et se ei oo just lähteny siitä, et no hei nyt kaikki puhuu sustainabilitysta ja pitäskö meidänki nyt kehittää ainaki joku toisesta ääripäästä, et hei lähetääs kehittään tuotemarkkinointikampanja siihen liittyen. Vaan et se on lähteny tavallaan sieltä, jolla on vaikutusta.” H9

5.4.4 Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyys toiminnan suhteen sai kategorioista eniten yhteneviä kommentteja. Vastuullisuuden osoittamisen käytännössä, tavoitteiden asettamisen sekä tulosten mittaamisen osalta läpinäkyvyys todettiin erittäin olennaiseksi. Läpinäkyvyydellä voidaan todistaa toimintatapojen vastuullisuus. Aito läpinäkyvyys myös poistaa epäilyksiä ajankohtaisesta viherpesuilmioista, jossa epäaidosti tuodaan vastuullisuutta ja keinoja esiin muun muassa markkinoinnin ja viestinnän keinoin. Eräs haastateltava kommentoi, että tässä ajassa koko toimitusketjun on oltava läpinäkyvä ja vastuullinen, toinen, että edistetään vastuullisuutta koko toiminnassa. Eräs haastateltava kommentoi samaa asiakokonaisuutta näin:

”Jos sä yrität rakentaa kilpailukykyä asioiden päälle, jotka eivät ole kestäviä silloin, ennemmin tai myöhemmin siitä jää kiinni.” H4

Konsensus läpinäkyvyyden suhteen näkyi monipuolisesti haastateltavien kommentteissa. Lähtökohta oli, että ei vain noudateta regulaatiota vaan edistetään regulaation noudattamista etunenässä läpinäkyvästi ja kouluttamalla muita ja partneroitumalla muiden toimijoiden kanssa. Viestinnän ja markkinoinnin rooli läpinäkyvyyden osalta on keskeistä, niiden avulla muutkin saavat tietää organisaation vastuullisista toiminnoista. Läpinäkyvyyttä pidetään yhtenä suurena osana luottamuksen rakentamista organisaatiota kohtaan.

Eräs vastuullisuusmaturiteetiltaan edistyneimmistä yrityksistä totesi, että heidän tahtotilansa on vastuullisuuden johtaminen ja viestintä bottom up eli organisaatiossa alhaalta ylöspäin. He kannustavat henkilöstöä kokeilevaan kulttuuriin, jossa läpinäkyvyydellä on erityinen rooli vastuullisuuden osalta organisaatiossa. He ovat luoneet matalan kynnyksen viestintäketjuja organisaatiosta suorittavalta tasolta kohti ylintä johtoa erilaisten kannustimien avulla. Aloitteita tekeviä työntekijöitä palkitaan ja annetut ehdotukset näytetään organisaatiossa avoimesti.

Tämä edistää vastuullisen aloitekulttuurin kehittymistä, työntekijöiden oman roolin laajenemista, ajattelun kehittymistä sekä yksittäisen työntekijän näkökulmasta merkityksellisyyden tunteen kasvamista.

Noin puolessa haastatelluista yrityksistä läpinäkyvyys oli toistaiseksi enemmän tahtotila kuin käytännössä toimiva ja näkyvä kokonaisuus. Eräs vähittäiskaupan toimija kommentoi asiaa näin:

”Jatkossa varmaan päästään sinne hiilijalanjälkeen ja näin poispäin. Eli saadaan läpinäkyväks ihan lukujen kautta sitä vastuullisuutta.” H6

Yhdessäkään organisaatiossa ei koettu, että läpinäkyvyyden osalta oltaisiin täysin valmiita. Kommenteissa todettiin, että teoriassa tiedetään jo hyvin, mitä pitää tehdä, mutta toistaiseksi asiat eivät vielä käytännön tasolla näy. Yksi hyvä esimerkki on kaupallisten toimintojen läpinäkyvyys vastuullisuuden osalta. Suurin osa haastateltavista koki, että tällä osa-alueella on vielä erityisen paljon kehittämistä. Vastuullisuusasiat ylipäätään eivät ole olleet kaupallisten funktioiden suunnittelun tai toiminnan keskiössä painotetusti, jolloin luonnollisesti myös läpinäkyvyydessä on vielä erityisen paljon kehitettävää. Yksi suuri syy tähän on se, että vastuullisuusstrategian tai vastuullisen liiketoimintastrategian jalkautuksen osalta ei olla usein käytännön tasolla asettamassa vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita sekä mittareita visionäärisiä eli korkean maturiteetin organisaatioita lukuun ottamatta.

5.5 Suorituskyky

Suorituskyky teemana pitää sisällään kolme osa-aluetta; tavoitteet, mittarit ja sertifikaatit. Suorituskyky kokonaisuuden alle kertyi 26 vastausta aiheeseen liittyen. Kategorian vastaukset käsittelivät suorituskykyä niin koko organisaation näkökulmasta kuin oman vastuualueenkin osalta. Vastauksissa oli yritysten kesken suurta vaihtelua erityisesti toimintatavoissa sekä tavoitteissa, että mittareissa. Hyvä esimerkki tästä on, että yhdessä keskitason maturiteetin organisaatiossa kaupallisen yksikön selkeät vastuullisuuden tavoitteet ja mittarit puuttuivat kokonaan.

Havainnoin haastateltavien suorituskykyä käsittelevissä vastauksissa normaalia pidempiä viiveitä, hienoista epävarmuutta sekä ympärilyöntejä vastauksia, Tulkiten asian niin, että esimerkiksi spesifejä tavoitteita on vain harvassa organisaatiossa, tavoitteet ovat epäselviä, niitä ei välttämättä muisteta tai tiedetä tai ne eivät kosketa kyseisiä yksiköitä konkreettisella tavalla. Tavoitteiden ja mittarien osalta moni vastaaja kuitenkin totesi, että kyvykkyys spesifien tavoitteiden asettamiseen kyllä löytyy, eikä se loppukädessä vaadi suuria effortteja tulevaisuudessa. Eräs vastaaja kommentoi asiaa näin:

”Mut et mä näkisin silleen, et totta kai sä voit vyöryttää sen tosi pitkälle tavoitteisiin.” H9

5.5.1 Tavoitteet

Pääosassa organisaatioita kaupallisen tai myyntiorganisaation tavoitteet vastuullisuuden osalta olivat ylätasoisia yrityksen strategiasta johdettuja, eivätkä suoraan yksikön toimintaan sidottuja. Keskitason maturiteetin organisaatioissa vastaukset usein liitettiin esimerkiksi vastuullisuusstrategian asetettuihin tavoitteisiin tai vastuullisuusorganisaation omiin tavoitteisiin, jotka lopulta vyörytettiin jossakin vaiheessa prosessia myös osittain myyntiorganisaatioon. Korkean maturiteetin yrityksissä tavoitteet taasen olivat hyvin spesifejä, suoraan toimintaan vaikuttavia, läpinäkyviä ja tarkasti mittaroituja. Eräs haastateltava kertoi:

”Kaikilla työntekijöillä on nää OKR:t ja sitä kautta ne tavoitteet, jotka pohjautuu ihan näihin meidän lukuihin ja muihin.” H2

Erään toisen korkean maturiteetin organisaation tavoite oli selkeä, olla kotimaan vastuullisin kaikissa toiminnoissa omalla markkinallaan. Tavoitteet oli viety käytäntöön ylätasolta kyseisessä organisaatiossa koskettamaan kaupallisia toimintoja selkeästi niin asiakas- kuin kumppaniverkoston tasollakin.

Pääosa organisaatioiden tavoitteista olivat kvantitatiivisia, kuten esimerkiksi myyntyjen vastuullisuustuotteiden määrä, vastuullisuuskoulutettujen työntekijöiden osuus, osto-organisaation tuotteiden kotimaisuusaste tai vihreiden teknologia-tuotteiden osuus kokonaistuotannosta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että suoria vastuullisuustavoitteita oli asetettu erittäin vähän suhteessa ”normaaleihin” myyntiorganisaatioiden myynnillisiin tavoitteisiin, kuten myynti-, tarjous- ja käyntimäärät jne., nähden. Muutamissa yrityksissä tavoitteita kyllä oli, mutta osa niistä oli yhdistelmiä myynnillisistä tavoitteista, joita ei ohjannut vastuullisuus itsessään vaan primääristi myyntiin, katteeseen tai muihin taloudelliseen performansseihin liittyvät intressit.

5.5.2 Mittarit

Jos suoria vastuullisuustavoitteita oli vähän, mittareita oli vielä vähemmän. Vastaajista kaksi kolmasosaa ei nimennyt yhtäkään vastuullisuusmittaria myyntiorganisaatiossaan. Välillisiä mittareita yrityksillä oli, mutta suoria mittareita vähän.

Mittarina mainittiin useasti taloudellinen vastuullisuus itsessään eli se, että yritys on tuloksellinen ja hyvinvoiva. Tämä itsessään on yksi taloudellisen vastuullisuuden osa-alue, joka luo välillisesti hyötyjä laajasti arvoketjussaan. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi verotuloja yhteiskuntaan, työllistävä vaikutus ihmisille, tuotteiden ja palveluiden valmistus ja toimitus yhteistyökumppaneille heidän liiketoimintansa edistämiseen ja niin edelleen. Osuva kommentti teemaan nousi esiin eräältä vähittäiskaupan alan toimijalta:

”Mutta ei oo silleen suoraan, koska niin ku tos todettiin aikasemmin, niin vastuullisuus itsessään ei myy. Ja sitten on myös tosi vastuullista se, että on liiketoimintaa, joka myy, eli et se on.” H6

Yritykset, joissa vastuullisuusmittareita oli keskivertoa enemmän, olivat maturaiteiltaan kehittyneempiä. Yhdellä energiasektorin informantilla mittareina olivat muun muassa seurata myyjien keskusteluja asiakkaiden kanssa litterointien, chat keskustelujen ja mystery shoppingien kautta. Käytännössä mitattiin sitä, että olivatko keskustelut organisaation arvojen mukaisia ja täten sosiaalisesti vastuullisia.

Yhdellä valmistavan teollisuuden toimijalla mittarina oli carbon neutral – kehitys eri osastoissa mukaan lukien myyntiorganisaatio. Muutamilla muilla toimijoilla oli

sekä brändillisiä että mielikuvallisia mittareita oman asiakaskuntansa osalta, jotka koskivat myös myyntiorganisaatiota.

5.5.3 Sertifikaatit

Haastatteluissa kommentoitiin sivulauseissa vastuullisuudesta saatuja sertifikaatteja todisteena siitä, että organisaatiot todellisuudessa ovat vastuullisia. Sertifikaatteja on erilaisia, mainintoja saivat esimerkiksi Eco Vadiksen eri tasot, MSCI, CDP. Mainintoja saivat myös erilaiset ympäristösitoumukset kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Sertifikaatteja nostivat spontaanisti esiin etenkin organisaatioiden edustajat, joiden vastuullisuusmaturiteetti on korkealla tasolla. Kommentit niihin liittyen olivat pääsääntöisesti toteavia, eivät puolustelevia, tässä yksi esimerkki valmistavasta teollisuudesta:

”BVB-sertifiointi, ni kaikki tuotteet, mitä me tuodaan markkinoille ni ne täyttää tälläset vaatimukset. Eli niihin ollaan investoitu tosi paljo ja se sitte tietenki, me halutaa et käytetää sitä myös, et kerrotaa siitä asiakkaille et meil on tälläsiä.” H3

Sertifikaatteja ei yleisesti tunnettu erityisen hyvin, joka voi olla osasy siihen miksi niistä puhuttiin vähän, ottaen huomioon, että usealla organisaatiolla sertifikaatteja on. Myyntiorganisaatiossa tämä voisi olla yksi viestinnällinen kilpailuetu kilpailijoihin nähden.

5.6 Asiakas

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että asiakkaan rooli on merkittävä myyntistrategiassa, mutta myös vastuullisuuden näkökulmasta. Asiakas on organisaatioille selkeä vastuullisuuden edistämisen draiveri. Haastatteluissa nousi esiin asiakkaan odotukset organisaatioita kohtaan sekä asiakkaan oleminen keskiössä lähes kaikissa tekemiseen liittyvissä valinnoissa. Kaikissa haastatteluissa todettiin asiakkaan olevan tärkein ohjaava tekijä toimintaan.

Haastattelut alleviivaavat Panagopoulosin & Avlonitisin teoreettisen myyntistrategian havainnemalli käsitettä asiakkaan roolista. Asiakas on selkeä vaikuttaja

myyntistrategiaan. Tästä samasta syystä asiakkaan rooli vaikuttaa myös vastuullisuuteen myyntistrategiassa. Tämän takia, olen sijoittanut asiakkaan vaikuttavaksi irralliseksi tekijäksi teemoista. Asiakas on oma kategoriansa ja täten vaikuttava tekijä samalla kaikkiin teemoihin.

Asiakaskategoria sisältää kolme osa-aluetta. Asiakas- ja markkinatarpeet osa-alueena ilmentävät asiakkaan olemista keskiössä organisaation kehittämisen näkökulmasta tarpeiden täyttämiseksi. Vastuullisuusyhteistyö osa-alue tarkoittaa kiitetytysti vastuullisuuden edistämistä yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaan auttaminen taas viittaa koulutukselliseen ja mentorointityyppiseen toimintaan suhteessa asiakkaaseen ja vastuullisuuden edistämiseen myyntiorganisaation näkökulmasta. Asiakas teemaan kertyi yhteensä 38 aiheeseen viittaavaa vastausta.

5.6.1 Asiakas- ja markkinatarpeet

Asiakastarpeet kommentoitiin haastatteluissa jo niiden alusta asti. Organisaatiot olivat kautta linjan hyvin asiakasorientoituneita. Asiakkaiden tarpeita kartoitetaan erittäin tarkasti, myös vastuullisuuteen liittyen. Selkeää oli, että yksi vastuullisuuden maturiteettia vauhdittava ja nopeuttava tekijä oli asiakkaan tarpeet vastuullisuutta kohtaan. Useassa kommentissa kerrottiin, miten asiakkaan tarpeet ajavat organisaation prosessien kehitystä nopeutetusti eteenpäin tuotekehityksestä myyntitoimintoihin. Täten voidaan helposti todeta, että asiakkaan merkitys vastuullisuuden näkökulmasta myyntistrategiaan on suuri.

Toisena vaikuttimena mainittiin toimialan sekä markkinan vaatimukset ja tarpeet. Molempia termejä käytettiin, mutta niiden merkitys oli sama. Käytännössä ne toimivat synonyymeinä toisilleen. Eräs valmistavan teollisuuden toimija kommentoi kuvaavasti molempia samassa yhteydessä:

”Pitää ymmärtää paljon syvemmin sen toimialan haasteet vastuullisuudessa, jotta sä pystyt oikeesti ratkaseen ja tarjoo niitä oikeita relevantteja ratkaisuja, vaikka joillain dataohjatulla myynnillä... että sä pystyt olee relevantti sille asiakkaalle, et mun mielestä kestävä myynti erityisesti, kun puhutaan vastuullisuudesta, on nimenomaan sitä, et sä ymmärrät asiakkaan haasteet ja tarpeet ja sä pystyt sun yrityksen tarjoamalla vastaa niihin.” H9

Haastateltavat kokivat, että se miten asiakkaat ajattelevat heistä on erittäin tärkeää ja että asiakkaat odottavat heidän toimivan vastuullisesti. Tämä oli muuttaman haastateltavan mukaan selkeä ajattelutavan muutos viime vuosina.

Valtaosassa kommentteista kuvattiin asiakkaan olemista tekemisen keskiössä. Tässä hyvä esimerkki vähittäiskaupan toimijalta:

”Kaikki pitää lähteä asiakkaasta. Ja toisaalta niin meidän pitää tehdä semmoisia asioita mitä asiakkaat ei vielä tajua ajatella. Koska jos me teemme vaan niitä asioita mitä asiakas pyytää meiltä, niin me ollaan aina myöhässä!” H6

Kommentti kuvaa hyvin jatkuvan kehittämisen näkökulmaa, eli vastuullisuudella on merkitystä asiakkaan näkökulmasta. Kommentit ovat huomionarvoisia, sillä silloin sillä on merkitystä myös taloudellisesti. On organisaatiolle edunmukaista pystyä ennakoimaan ja luomaan tarpeita asiakkaalle. Laajennetusti tämä tarkoittaa esimerkiksi tuotekehityksen vauhdittamista ja differoitumista muista toiminnoista alalla. Organisaatiolle on etua olla kilpailijoita edellä toimialalla vastuullisuuden saralla. Monesti todettiin, että ainakaan jäljessä ei pitäisi olla, vaan pystyä draivaamaan markkinaa ja toimialaa myös vastuullisen toiminnan näkökulmasta, huolimatta siitä, että selkeitä taloudellisia etuja siitä ei lyhyellä aikataululla olekaan saatavissa. Tähän liittyi jo aikaisemminkin mainitut kommentit aiheesta, että vastuullisuus on vasta ”green fee”, eli lupa pelata, vaikkakaan se itsessään pääsääntöisesti vielä myy tai luo merkittävää lisämyyntiä.

Korkean maturiteetin yritykset kehittävät entistä vastuullisempia palveluita ja tuotteita. Tämä voi olla osa tuotantoprosessia, materiaalihankintaa tai vaikkapa palveluprosessia esimerkiksi asennusta tai huoltoa. Yritykset sertifioivat osia toiminnastaan todistaakseen ulkopuolisen auditoinnin kautta vastuullisuutensa. Tätä kautta myyntiorganisaation on helpompi todistaa asiakkaalle arvoketjun vastuullisuutta ja tätä kautta luoda tarvetta kilpailijoita paremmin.

Asiakkaan rooli suhteessa vastuullisuuden kehittymiseen on samankaltainen muna tai kana dilemman kanssa. Klassisesti kysytään kumpi tuli ensin. Haastat-

teluissa nousi esiin, että palveluita ja tuotteita tuotetaan asiakkaan tarpeen mukaan, mutta samalla tuotetaan palveluita ja tuotteita herättämään asiakkaan tarpeita. Kumpi tuli ensin, tai kumpi on tärkeämpi? Haastattelujen perusteella tällä ei ole merkitystä. Haastatteluista voidaan todeta, että molemmat näkökulmat ovat olemassa samanaikaisesti ja molemmilla on merkittävä rooli myyntitoimintojen vastuullisuuden kehittymisen näkökulmasta.

Erittäin relevantti tarpeeseen vaikuttava asia on regulaatio. Vastuullisuusregulaatio on ulkopuolinen vaikuttaja organisaatioille. Vaikuttaja, johon ei itse voi vaikuttaa. Regulaatio on otettava huomioon kaikissa yritysten toiminnoissa eli myös myynnissä. Selvää on, että tällöin se on otettava huomioon myös myyntistrategiassa. Lainmukaisuudesta kun ei voi tinkiä.

Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan olleet kiinnostuneita vastuullisuudesta päätöksentekoon vaikuttavana ominaisuutena. Vaikka asia oli haastateltavien mielestä tärkeä, niin sen merkitys vaihteli asiakkaittain. Eräs haastateltava kertoi:

”Asiakkaiden kiinnostus vastuullisuutta kohtaan eroaa vielä merkittävästi, joitain ei kiinnosta lainkaan. Tästä huolimatta tie on valittu ja usko pitkän ajan kasvuun nojaa tähän” H4

Jos kysyntä ja kiinnostus vastuullisuudelle on alhainen, se vaikuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä myös päinvastoin eli hidastavasti. Haastatteluissa todettiin, että vastuullisuus voi tarkoittaa asiakkaille yhtäläisyysmerkkiä kalliimman hinnan kanssa. Moni asiakas ei ole valmis maksamaan vastuullisuudesta ylimääräistä, päinvastoin. Tällöin kaupallisuus ajaa vastuullisuuden ohi vaikuttavana tekijänä kaupankäynnissä. Tästä syystä erityisesti regulaation velvoite on tärkeä, sillä se ohjaa organisaatioita vauhdittamaan arvo- ja tuotekehitystä vastuullisempaan suuntaan huolimatta asiakkaan lyhyen aikavälin tarpeista. Haastateltavat kommentoivat, ettei tämä suinkaan ole ilmaista vaan vaatii merkittäviä investointeja. Vastuullisuus on välttämättömyys, ja jos ei ole alusta asti etunenässä viemässä organisaatiota siihen suuntaan, on auttamattomasti myöhässä. Myöhässä oleminen maksaa enemmän kuin tuotekehitysinvestoinnit. Se maksaa pienenevän markkinaosuuden, alhaisemmat myyntiluvut ja pitkässä juoksussa yrityksen olemassaolon.

5.6.2 Vastuullisuusyhteistyö

Vastuullisuusyhteistyö näkyy erityisesti korkeamman vastuullisuusmaturiteetin yrityksiä toiminnassa. Vastuullisuusyhteistyö tarkoittaa strategista partneroitumista kumppanien tai asiakkaiden kanssa edistämään omaa ja yhteistä vastuullisuusagendaa. Muita tavoitteita ovat tietoisuuden kasvattaminen sekä vastuullisuuden levittäminen viestinnällisesti mutta myös tekojen kautta. Lopullisena tavoitteena toki on kasvattaa liiketoimintaa.

Partneroitumisen muotoja on monia, esimerkiksi fossiilivapaiden palveluiden tuottaminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa tai yhteistyö liittojen kanssa vastuullisuusoppaiden luonnissa ja niin edelleen. Kaksi organisaatiota järjesti erilaisia vastuullisuustapahtumia ja keskusteluja eri alojen toimijoiden kanssa julkisesti yrityksiä johdolle.

Vastuullisuusyhteistyöhön liittyy tietoisesti myös vahva edelläkävijyyssaseman hakeminen ja mielikuvan luominen. Eräs haastatelluista kertoi asiasta näin:

”Ja me ollaan lähetty sitä tekemään markkinoinnin kautta tosi vahvasti itse asiassa. Ja tosi vahvasti silloin, kun korona iski ja kaikki käpertyivät, ni me päätettiin, et nyt on aika puhua isolla äänellä. Ja silloin me tehtiin sitä tosi paljon, saatiin paljon kiitosta. Ja ehkä sitä kautta meidän asiakkaat alkoi myös, huomaa, et noitten kans on muuten hyvä keskustella tämmösestä aiheesta, joka on nopeuttanut sit sitä meidän kehittymistä taas.” H4

Vastuullisuusyhteistyöiden kautta myyntiorganisaatiolle on kertynyt relevanttia sisältöä mistä kertoa omissa asiakaskohtaamisissa. Tämä osaltaan auttaa myyntiprosessin eri vaiheissa luomaan mielikuvaa hyvästä kumppanista ja näin ollen edistää yhteistyötä.

5.6.3 Asiakkaan auttaminen

Vastuullisuus koettiin haastatteluissa kuin näkymättömänä ketjuna, joka kasvaa, kun sitä ruokkii. Mitä enemmän asiasta keskustellaan ja tuodaan esiin eri tavoin, sitä enemmän se edistää vastuullisuutta kollektiivisesti. Näin suuri osa kehittyneen maturiteetin organisaatioista teemaa luonnehti. Keskeinen keino edistää

asiaa on auttaa asiakasta. Auttaa asiakasta kehittymään, auttaa asiakasta oppimaan ja auttaa asiakasta tekemään parempaa liiketoimintaa vastuullisesti. Eräs teknologiatoimialan organisaatio kertoi asiaa:

"Mehän halutaan auttaa meidän asiakkaita heidän liiketoiminnan toimintamallien ja prosessien uudistamisessa ja heitä saavuttamaan heidän kestävänsä kehityksen tavoitteet meidän teknologisten ratkasuiden avulla."
H2

Toinen näkökulma samaan teemaan medialiiiketoiminnan toimialalta:

"Asiakkaat ei oikein tiedä miten toimia, joten me jeesataan heitä tämän vastuullisuuden kanssa. Autetaan asiakkaita tekemään oikein, eli koulutetaan." H4

Asiakkaan auttamiseen oli muitakin keinoja kuin kouluttaminen sekä se, että tuote tai palvelu itsessään on vastuullinen. Energiateollisuuden toimija on rakentanut asiakkaistaan vastuullisuusmaturiteetti asteikon omasta asiakasdatasta, jota he käyttävät asiakaskeskusteluissa myyntiorganisaation toimesta. Eräs vähittäiskaupan toimija lähetti asiakkailleen toistuvien väliajoin eri lähteistä koottuja vastuullisuusraportteja kasvattamaan tietoutta. Raskaan teollisuuden valmistaja toi omia hyviksi havaittuja toimintamalleja asiakaskeskusteluihin:

"kun kerrotaan, et meillä on ratkasuja, joilla meidän asiakkaat pystyy pienentämään heidän hiilijalanjälkeä, niin sit sitä samaa tarkastelulinssiä käytetään siihen omaan tekemiseen, et no millä me pystytään pienentämään mahdollisimman paljon sitä meidän omaa hiilijalanjälkeä." H9

Keskeinen havainto haastatteluista oli, että asiakkaan auttaminen oli keskiössä niissä yrityksissä, joiden vastuullisuusmaturiteetti oli korkealla tasolla. Alemman maturiteetin organisaatioissa samantyyppistä asiakaskeskeisyyttä ei ollut havaittavissa.

5.7 Tutkimustulosten luotettavuus ja etiikka

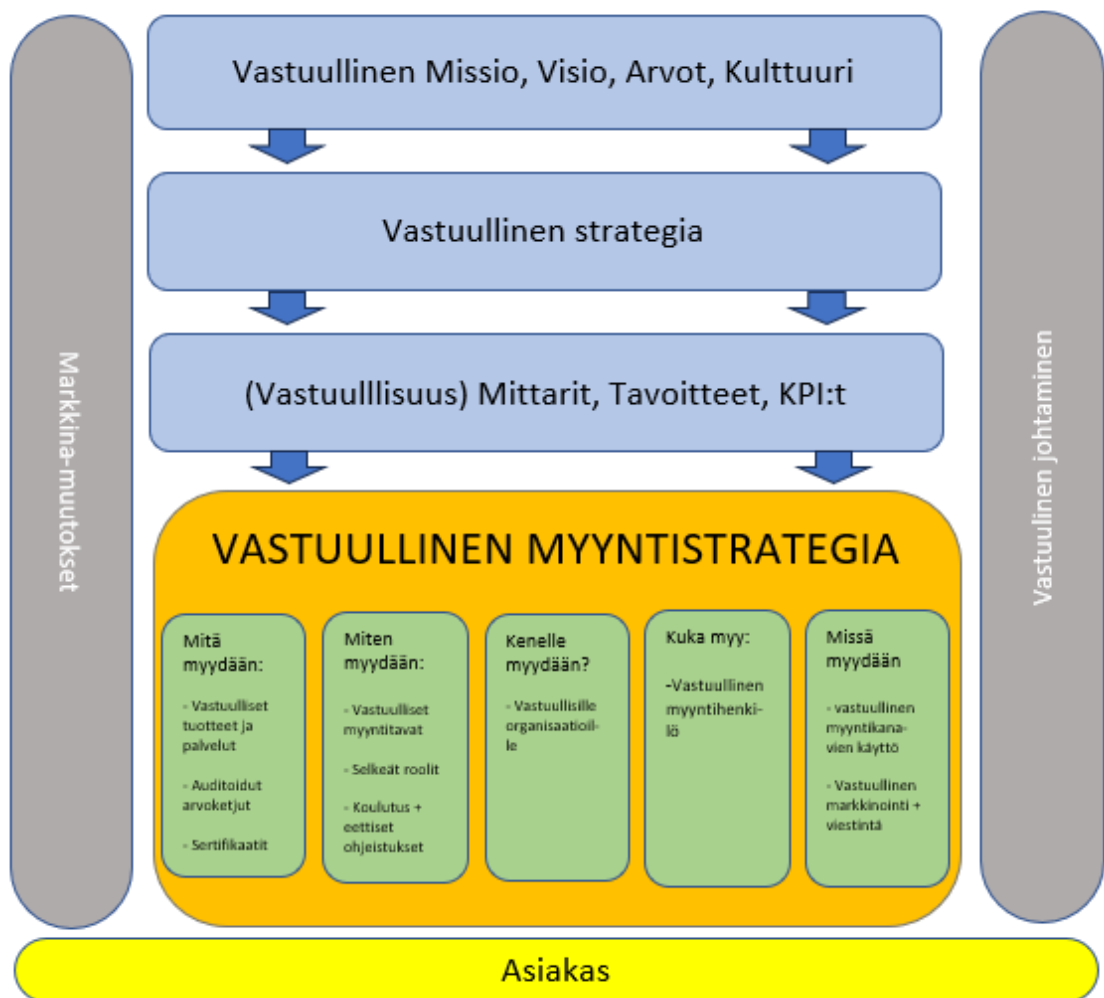
Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osalta totuuden ja objektiivisuuden kysymykset nousevat usein esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Luotettavuutta pidetään käyttökelpoisen aineiston kriteerinä. Tutkimus ei siis perustu tai nojaudu tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin. Kaikki tieteellinen tutkimus perustuu empiriseen todistusaineistoon ja pyrkimykseen objektiivisuudesta. (Alasuutari 2011, 69). Luotettavuuden rinnalle nousee keskusteluissa myös tutkimuseettinen näkökulma. ”Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Edellä mainittu ottaen huomioon, onko laadullinen tutkimus täyttänyt luotettavuuden ja etiikan kriteerit?

Tutkimustulosten luotettavuuden takaamiseksi tehtiin paljon työtä. Haastattelussa pyrittiin objektiivisuuteen, eettisiin ja läpinäkyviin toimintatapoihin. Pyrittiin vahvasti myös välttämään tutkijan vaikutus haastateltavien vastauksiin. Kaikki haastattelut dokumentoitiin ja litteroitiin. Haastattelut analysoitiin yksityiskohtaisesti ja kategorioitiin teemoihin ja osa-alueisiin, joista lopputulokset voidaan ammentaa. Laadullisen tutkimuksen luonteenomaisesti myös tehtiin valintoja eri vaiheissa tutkimusta oleellisen sekä epäoleellisen tiedon osalta, pitäen mielessä tutkittava aihe. Työn toteuttamisen lähtökohtana on alusta asti eettinen ja vastuullinen toimintatapa ja tutkimustoiminnan luotettavuus.

5.8 Yhteenveto tuloksista

Haastattelujen lopputulemana nousi esiin myös kaksi kategoriaa, joita ei työssä nostettu teemoiksi. Ensimmäinen näistä on *kehittettävää* kategoria, joka keskittyi siihen, mitä kehittettävää organisaatiossa haastateltavien mielestä vastuullisuuden näkökulmasta on. Tämä jätettiin pois pääkategorioista aiheen irrallisuuden vuoksi, eli se ei vastaa tutkimuksen tavoitteeseen eikä tarkoitukseen, mutta on mielenkiintoinen kategoria esimerkiksi jatkotutkimukselle. Kehittämiskategorian vastausten perusteella voidaan myös todeta, että organisaatioiden maturiteettitasot vastuullisuuden saralla ovat moninaiset ja kehitysohjelmat sekä tarpeet myös eroavat merkittävästi toisistaan.

Toinen teema, joka jätettiin pois, oli toiminta niminen kategoria. Toimintateemaan koottiin kaikki konkreettiset yksittäiset toiminnot organisaatiossa vastuullisuuden sala. Teemaan sisältyi erittäin paljon toimenpiteitä, jotka eivät suoranaisesti liittyneet myyntiorganisaation vastuulliseen toimintaan puhumattakaan myyntistrategiasta. Tästä syystä teema jätettiin pois lopullisista pääkategorioista. Teemasta itsessään saa mielenkiintoisen jatkotutkimuksen aiheen, sillä kategoriassa mainittiin erittäin laajasti erilaisia vastuullisuustoimenpiteitä pienistä suurempiin. Nostan tämän huomion esiin muiden jatkotutkimusaiheiden mukana 6.1 tutkimusagenda akateemiselle tutkimukselle- kappaleessa.



KUVIO 5. Vastuullinen myyntistrategia osana organisaation strategiaprosessia.

Tutkimuksen lopputulemana, ja lähteideni innoittamana, olen laatinut kuvion 5, joka kuvaa vastuullista myyntistrategiaa osana organisaation strategiaprosessia. Kuvio on synteesi työni lopputuloksista. Koin oleelliseksi havainnollistaa koko organisaation roolin suhteessa vastuulliseen myyntistrategiaan, sillä vastuullinen

myyntistrategia ei synny yksistään irrallisena muista toiminnoista. Päinvastoin se syntyy vain ja ainoastaan jos organisaatio kokonaisuudessaan on vastuullinen. Vastuullisuusmaturiteetiltaan kypsän organisaation vastuullisuus näkyy ja kuuluu kaikissa toimintatasoissa. Tällöin sitä johdetaan ylhäältä käsin kohti funktioita kuten myynti. Panagopoulos ja Avlonitis (2010) osoittivat mallissaan, että myyntistrategiaan vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät kuten markkinamuutokset, johtamiskyvykkyys sekä asiakas. Samat tekijät vaikuttavat haastattelujen perusteella myös vastuulliseen (myynti)organisaation. Tutkimuksen lopputuloksien kautta myyntistrategian pääteemojen yhteyteen lisättiin keskeisimmät vastuullisuusosa-alueet. Näistä eri teemojen alle sijoittuvista osa-alueista muodostuu vastuullinen myyntistrategia malli. Vastuullisen myyntistrategiamallin myötä työn tarkoitus osaltaan täyttyy.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia vastuullisuutta B2B-pörssiyritysten myyntistrategioissa. Tämän lisäksi tavoitteena oli ymmärtää, mitä eri vaikuttavia osa-alueita vastuulliset myyntistrategiat sisältävät.

Tarkoituksena oli osoittaa haastattelujen myötä mallintaa vastuullinen myyntistrategia. Tarkoituksena oli myös luoda pohja akateeminen jatkotutkimusagenda. Työn tavoite ja tarkoitus saavutettiin tutkimuksessa. Tässä kappaleessa käydään läpi tärkeimmät johtopäätökset, jatkotutkimuskohteet sekä vastuullisen myyntistrategian malli.

Tutkimus osoitti, että myyntifunktion vastuullisuuden tutkimiselle on selkeä tarve. Yritysten vastuullisuudessa on erittäin suuria eroja myyntiorganisaatioiden strategioiden sekä toimintojen näkökulmasta. Yritysten myyntitoimintojen ja -strategioiden vastuullisuuden maturiteettitasot vaihtelevat merkittävästi. Osa yrityksistä on jo erittäin pitkällä vastuullisen toiminnan tasolla ja osa on vielä vastuullisuusstrategian suunnitteluasteella. Tulokset myös osoittivat, että myyntitoimintojen strategiassa on merkittävästi kehitettävää vastuullisuuden osa-alueella jopa maturiteetiltaan kehittyneimmissäkin organisaatioissa.

6.1 Tutkimusagenda akateemiselle tutkimukselle

Suuret pörssilistatut B2B-organisaatiot ovat vastuullisuuden näkökulmasta vahvan murroksen keskellä. Vastuullisuusregulaatio velvoittaa tulevien vuosien aikana vähitellen yhä pienempiä yrityksiä suoraan vai välillisesti kuten lähteeni työssä osoittavat.

Muutos on suuri, sillä EU:n vastuullisuusregulaation puitteissa on raportoitava suuri määrä asioita läpinäkyvästi. Useille organisaatioille tämä tarkoittaa uusien tehtävien ja yksiköiden perustamista, uusien työkalujen hankkimista tiedon hankkimista varten, prosessien luomista, organisaation kouluttamista sekä uudenlaista johtajuutta sekä osaamista. Organisaatioiden on ymmärrettävä vastuullisuutensa nykytila toiminnan eri osa-alueilla sekä rakentaa strategia tulevaisuu-

den tavoitetilalle. Vastuullisuutta edellytetään lähitulevaisuudessa kaikissa organisaation toiminnoissa mukaan lukien myyntitoiminnot. Tästä huolimatta tutkimukseni lähdemateriaalin keräämisen yhteydessä huomasin, että vastuullisuutta myyntiorganisaation näkökulmasta on toistaiseksi tutkittu todella vähän. Myyntistrategisesta tai -operatiivisesta näkökulmasta en löytänyt yhtään suoraa tutkimusta, joka yhdistää vastuullisuuden ja pelkästään myyntitoiminnot. Tutkimukseni vahvuutena voidaankin pitää sen erikoistumista selkeälle spesifille tutkimattomalle osa-alueelle, eli listattujen B2B-myyntiorganisaatioiden myyntistrategioiden vastuullisuus.

Spesifiyden näin jälkikäteen voin tulkita myös heikkoudeksi. Tutkimusmetodini osoittautui toimivaksi, mutta prosessini olisi kaivannut selkeyttä tutkimuksen alkuvaiheeseen. Tarkempi aihe olisi ollut hyvä olla työn alkuvaiheessa selvillä. Kysymyslomakkeeni oli kohtuullisen geneerinen ja analyysivaiheessa spesifimmille kysymyksille olisi ollut tutkitun aiheen näkökulmasta hyötyä. Tämän takia aineiston vastaukset myös jäivät osittain yleisemmälle tasolle kuin olin toivonut. Moni vastaus olisi jälkikäteen analysoituna kaivannut lisätietoja selittääkseen aihealueen yksityiskohtaisemmin ja laajemmin. Aineistoa oli myös paljon hajautuneena ympäri haastatteluja. Tämä hidasti analyysivaihetta merkittävästi.

Samaan aikaan on todettava, että valitsemani metodi, aihealueen suppea lähdemateriaali sekä haastattelumateriaalit itsessään nostivat esiin suuren joukon selkeitä jatkotutkimusagendojen aiheita. Pelkästään näkökulman supistaminen tai laajentaminen yksilö, tiimi tai organisaatiotasolle luo uuden tutkimusagendan. Samoin aihealueen muuntaminen esimerkiksi markkinanäkökulmasta rajaten tai laajentaen. Vastaavasti jatkotutkimuksen aihe voisi olla yksittäisen spesifin markkinan, useamman markkina-alueen tai globaalin markkinan.

JATKOTUTKIMUSAGENDAT AKATEEMISELLE TUTKIMUKSELLE
1. Miten b2b organisaatiot kehittävät myyntitoimintojensa vastuullisuutta tulevaisuudessa.
2. Kvantitatiivinen tutkimusmetodi
3. Kansainvälisyys vastuullisuuden maturiteettinäkökulmasta ja geologiset erot b2b organisaatioissa
4. Kaupallisten organisaatioiden vastuullisuus (myynti, markkinointi, viestintä, pr jne.)
5. Toimialakohtainen myyntistrateginen tai -organisaatiokohtainen vastuullisuusnäkökulma
6. Vastuullisuuden kehittyminen pk-yrityksissä kaupallisissa toiminnoissa tai myyntiorganisaatioissa
7. Vastuullisen myyntiorganisaation johtaminen
8. Miten luodaan vastuullinen myyntiorganisaatio /kaupallinen organisaatio

TAULUKKO 2. Jatkotutkimusaiheet akateemiselle tutkimukselle

Jatkotutkimusaiheiden laaja kirjo ilmenee taulukon 2. riveiltä. Pysin nostamaan kappaleessa esiin ilmeisimmät ja tärkeimmät aihealueet jatkotutkimukselle haastatteluista nousseiden teemojen kautta.

Ensimmäinen jatkotutkimuksen aihealue on tulevaisuusnäkökulma. Miten organisaatiot regulaation voimaantumisen kynnyksellä kehittävät toimintojaan tulevaisuuden vastuullisuusvaatimusten mukaisesti. Mitä muutoksia tämä vaatii organisaatiolta ja mitä strategisia päätöksiä heidän on tehtävä saavuttaakseen tavoitteensa. Näkökulma voi olla organisaatiotasoinen tai funktiotasoinen.

Työni metodin ollessa kvalitatiivinen, on luonnollista jatkotutkia pitääkö tutkimuksen lopputulokset paikkansa, jos tutkittavien organisaatioiden lukumäärä olisi suurempi. Tällöin jatkotutkimusagendaksi nousee aihealueen tutkiminen kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Lähestymiskulma voisi olla esimerkiksi yksittäisen markkinan tai kokonaista toimialaa koskettava.

Kansainvälisyys ja maantieteelliset erot luovat yhden selkeän tutkimusagendan. Tutkimukseni tulosten mukaan markkina-alueiden vastuullisuus maturiteeteissa, on erittäin suuria eroja eri maantieteellisillä alueilla. Pitääkö tämä kuitenkin käytännössä paikkaansa vai onko kyseessä uskomus tai tunne?

Laajempi näkökulma jatkotutkimukselle on tutkia kokonaisten kaupallisten organisaatioiden vastuullisuutta. Kaupalliseen organisaatioon myynnin lisäksi voivat

organisaatiosta riippuen kuulua esimerkiksi markkinointi, viestintä, asiakaspalvelu ja pr. Tutkimukseni tulokset osoittivat, että myyntiorganisaatioiden vastuullisuutta johdetaan vielä vaillinaisesti. Onko tilanne sama koko kaupallisen organisaation näkökulmasta?

Toimialakohtainen tutkimus antaisi vastauksia vertailukelpoisemmin eri toimijoiden välillä kuin tekemäni tutkimus. Haastatteleman yritykset olivat useilta toimialoilta, osa oli kotimaisia, osa kansainvälisiä. Osalla oli omaa tuotantoa, osa myi palveluja. Osalla oli myyntistrategia, osalla ei. Suora vertailu tuloksissa oli täten vaikeaa ja johtopäätösten vetäminen yksityiskohtaisella tasolla käytännössä mahdotonta pienen toimialakohtaisen otannan vuoksi.

Jatkotutkimusta voidaan harkita myös yrityskoon näkökulmasta. Vastuullisuusregulaatio velvoittaa EU:ssa ensi vaiheessa vain suuria liikevaihdoltaan yli 500 miljoonan euron pörssilistattuja yrityksiä. Miten vastuullisuus huomioidaan tällä hetkellä keskisuurissa 100–500 miljoonan euron yrityksissä ja heidän myyntiorganisaatioissaan, tai vaikkapa pienemmissä alle 100 miljoonan yrityksissä? Regulaatio ei suoraan velvoita heitä vielä raportoimaan vastuullisuutta, mutta suuri osa keskikokoisista yrityksistä tekee yhteistyötä suurien regulaation alaisten pörssiyritysten kanssa, joten vaikutukset ovat oletettavasti välilliset. Miten tämä välillisuus huomioidaan myyntistrategiassa tai kaupallisissa operatiivisissa toiminnoissa?

Tutkimukseni lopputuloksena yhdeksi teemaksi muodostui organisaation johtaminen vastuullisuuden näkökulmasta. Teemaan saatiin paljon sisältöä vastaajilta, mutta ne herättivät myös kysymysmerkkejä. Tämän takia, yksi jatkotutkimuskohde voi olla vastuullisten myynti- tai kaupallisten toimintojen johtaminen. Miten johdetaan vastuullista kaupallista organisaatiota tai miten luodaan vastuullinen kaupallinen organisaatio.

6.2 Ehdotukset liike-elämälle ja tutkijoille

Haastateltujen organisaatioiden joukossa on useita suomen suurimpia hiilidioksidipäästöjen tuottajia, joita regulaatio velvoittaa merkittävästi vastuullisuuteen kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla jo nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimukseni tulokset

osoittavat, että samaiset yritykset ovat maturiteetiltaan lähes poikkeuksetta myös kehittyneimpiä vastuullisuudessa tiedon ja tekemisen osalta. Kehittyneimpien organisaatioiden joukossa oli toki muitakin toimijoita kuin eniten saastuttavimpia. Tutkimuksen suppean otannan takia, suoria korrelaatiota kuitenkin ei voida vetää. Kiteytetysti voidaan todeta, että vastuullisuusmaturiteetiltaan kehittyneimmät yritykset olivat sitä myös organisaation funktioissa, kuten myynnissä. Täten heidän myyntistrategioissaan vastuullisuus oli keskeisemmässä asemassa kuin alhaisemman maturiteetin omaavissa yrityksissä. Mainitsemisen arvoista on, että kokonaisvaihteluväli maturiteeteissa oli suuri eri yritysten osalta.

Toisena keskeisenä päähuomiona voidaan todeta, että organisaatioiden myyntistrategioissa vastuullisuus ei vielä yhdelläkään organisaatiolla ollut erittäin keskeinen vaikuttava tekijä itsenäisesti. Organisaatioissa, joissa vastuullisuus oli määritelty ylätasolla mission, vision tai strategian tasolla, se oli useammin konkreettisesti läsnä myös myyntistrategiassa, operatiivisessa toiminnassa, tavoitteissa ja mittareissa.

Tehtävää tulosten mukaan vastuullisuuden saralla vielä on. Tutkimukseni mukaan syitä vastuullisuuden keskeneräisyyteen on monia, mutta yksi keskeisimmistä on asiakkaiden ja markkinan vastuullisuusmaturiteettien eriävät tasot. Onko asiakkaille ja markkinalle oleellista panostaa vastuullisuuteen esimerkiksi hankintaorganisaatiossaan? Useissa kommentteissa tuli ilmi, että kaupallisuus ajaa toistaiseksi ohi vastuullisuuden päätöksentekokriteerinä. Tarkemmin mainittuna hinta, kannattavuus ja potentiaalinen liiketoiminnan kasvu. Tulokset osoittavat, että kaupalliset intressien niin ostettavassa palvelussa kuin itse myyvän organisaation suhteen vastuullisuus on toissijainen kriteeri. Vastuullisuutta kriteerinä ei ohiteta täysin, mutta sen vaikutus on toistaiseksi pieni. Tulevaisuuden suunta on kuitenkin selvä, vastuullisuuden merkitys kasvaa vuosi vuodelta. Organisaatioilla ei ole enää varaa olla vastuuttomia. Rajattoman informaation maailmassa vastuuttomuus johtaa nopeasti markkina- ja asiakaskatoon.

Regulaation luoma pelikenttä ohjaa vahvasti vastuullisuuteen. Vaikuttaa siltä, että se toimii täytöntöönpanon hetkellä haastatelluissa organisaatioissa kuten pitääkin. Ohjaa käytännössä vastuullisempaan toimintaan organisaation kaikilla ta-

soilla. Samalla se vaikuttaa ohjaavan myös arvoketjun toimijoiden vastuullisuus-toimenpiteitä, mutta tämä hypoteesi on validoitava kohdeyrityksissä. Haastateltavat itse painottivat arvoketjun vastuullisuuden johtamista ja partneroitumista vastuullisuuden edistämiseksi. Edelläkävijäyrityksissä toiminta on erittäin proaktiivista. Kyseiset organisaatiot pyrkivät ottamaan regulaatiosta niin toiminnallista, brändillistä, myynnillistä, viestinnällistä kuin markkinoinnillistakin hyötyä tekemällä enemmän kuin regulaation minimivaade tällä hetkellä on.

Vastuulliset yritykset haluavat jatkossa tehdä yhteistyötä vain vastuullisten yritysten kanssa useasta syystä. Tutkimus osoitti, että regulaation vaatimus tässäkin ohjaa voimakkaasti siihen, että asiakasyritysten, sidosryhmien ja toimittajien taustat enenemissä määrin tarkistetaan etukäteen vastuullisuuden näkökulmasta. Yritykset eivät halua myydä tulevaisuudessa kenelle vain taholle, jos vastuullisuusvaateet eivät täyty. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vastuulliset yritykset haluavat myydä toisille vastuullisille yrityksille. Vastuullisen myyntistrategian yksi keskeinen tekijä on siis, että kohderyhmänä ovat yritykset, jotka läpäisevät vastuullisuusriskiarvion. Yritysten tehtävänä täten on luoda itselleen oma asiakkaiden ja sidosryhmien vastuullisuusriskiarvio.

Tutkimuksen tulokset olivat osittain linjassa työn teoreettisen viitekehyksen sekä sen kautta luodun kuvion 3. kanssa. Panagopouloksen ja Avlonitisin (2010) sekä Baumgartner ja Ebner 2010 tutkimusten päätelmät nousivat esiin usein ja selkeästi haastatteluissa. Heidän panoksensa näkyy vahvasti myös laatimani mallin eli kuvion 5. pohjana.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaation tuotteiden ja palveluiden tulisi olla joko kokonaisuudessaan tai osittain vastuullisia. Osassa yrityksiä arvo- ja /tai tuotantoketju olivat osittain tai kokonaan vastuullisia (esim. auditoituja) ja osassa ketjut ja palvelut jopa lisäsivät ostajan vastuullisuutta. Erittäin vastuullisilla yrityksillä oli usein ulkoisen toimijan myöntämiä vastuullisuussertifikaatteja. Nämä edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat kysymykseen mitä myydään. Kaikki tutkimuksen organisaatiot, maturiteettiasostaan huolimatta, pyrkivät vaikuttamaan merkittävästi siihen, että se mitä myydään nyt ja tulevaisuudessa, on vastuullista.

Miten myydään, on vastuullisen myyntistrategian yksi kulmakivistä. Vastuulliset myyntitavat, joissa huomioidaan ja tiedostetaan mitä tämä kussakin organisaatiossa tarkoittaa. Myyntihenkilöstölle järjestetään koulutuksia, koulutusohjelmia sekä erilaisia eettisiä ohjeistuksia osa-alueen kehittämiseksi. Vastuullisessa myyntiorganisaatiossa selkeät roolit korostuivat, etenkin vastuullisuuden rooli suhteessa työhön ja vastuuseen henkilöstöllä. Kuinka vastuullisuus otetaan huomioon, mikä on myyntiorganisaation tehtävä kokonaisuutena ja miten vastuullisuus istuu tähän kokonaisuuteen. Tähän organisaatio vaikuttaa usealla tavalla, ylhäältä käsin vastuullisen yritysstrategian, tavoitteiden ja mittareiden kautta, mutta myös itse myyntiorganisaation strategian ja sen johtamisen kautta. Yksilötasolla tämä tarkoittaa, että esimerkiksi myyntijohtajalla on erilainen rooli kuin myyntipäälliköllä. Heillä on eri vastuut sekä tavoitteet. Vastuullisuus näkyy heidän arjessaan täten eri tavoin, vaikka päämäärä on yhteinen.

Myyntistrategiassa määritetään kuka myy. Kuka on henkilö, myyjä, joka myy halutulle kohderyhmälle. Vastuullisessa myyntistrategiassa myyjä itse on toiminnassaan vastuullinen. Mitä tämä käytännössä tarkoittaa, sen määrittää jokainen organisaatio erikseen omien sisäisten vastuullisuusohjeistuksiansa ja tavoitteidensa kautta. Strategiassa määritetään mitä myyjän rooli sisältää, mitkä ovat vastuut, mitkä arvot allekirjoitetaan tekemisessä, mitkä toimintatavat ja myynnilliset prosessit otetaan huomioon. Näissä kaikissa vastuullisuuden on oltava yhtenä vaikuttavana osa-alueena.

Keskeinen osa vastuullista myyntistrategiaa on valita oikeat myyntikanavat niin myyntiorganisaation, markkinoinnin kuin viestinnänkin näkökulmasta. Sosiaalinen media sekä median murros ovat vaikuttaneet siihen, että eettisyys viestinnässä, myynnissä ja markkinoinnissa on entistä tärkeämpää. Myynnin maksimointi ei ole itseisarvo vaan tuloksen tekeminen eettisesti ja vastuullisesti. Tällöin myyntikanavienkin on oltava linjassa muiden vastuullisten myyntistrategisten osa-alueiden kanssa. Voidaan puhua myyntiviestinnässä sekä myyntiorganisaation markkinointiteoista osana myyntitoimintoja. Tällöin organisaation on syytä linjata myyntistrategiassaan missä voidaan myydä, viestiä sekä markkinoida ja millä tavoin.

Tulokset osoittavat, että tutkimuksessa mukana olleiden yritysten myyntistrategiat eivät toistaiseksi täytä esitetyn mallin, kuvio 5:n, mukaisen vastuullisen myyntistrategian osa-alueita. Haastatelluissa organisaatioissa on vaihteleva määrä vastuullisen myyntistrategian tunnusmerkeistä. Kuten aiemmin jo todettiin, vaihteluväli on suuri. Vaikka organisaatio itsessään on vertailuryhmässään maturiteetiltaan erittäin kehittynyt, myyntistrategisesta näkökulmasta työtä on vielä tehtävänä. Yritysten tulee erityisesti panostaa kolmeen asiaan eli miten vastuullinen strategia jalautetaan toimintaan, mitä toiminta itsessään tarkoittaa vastuullisuuden näkökulmasta kussakin organisaatioissa ja miten tätä kaikkea johdetaan, mittaroidaan sekä implementoidaan vastuullisesti.

LÄHTEET

- Alasuutari, P., 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino, Print.
- Aras, G., Tezcan, N., Kutlu Furtuna, O. and Hacıoglu Kazak, E. 2017. "Corporate sustainability measurement based on entropy weight and TOPSIS: a Turkish banking case study", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 391-413,
- Baumgartner, R., and Ebner, D., 2010. "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels." *Sustainable development (Bradford, West Yorkshire, England)* 18.2: 76–89.
- Cespedes, F., 2014. *Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors That Drive Effective Selling*. 1st ed. Boston: Harvard Business Review Press
- Engert, S., Baumgartner, R., 2016. "Corporate Sustainability Strategy – Bridging the Gap between Formulation and Implementation." *Journal of cleaner production* 113 : 822–834.
- Epstein, M. J., Roy, M. J. 2001. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- Eskola, J., Suoranta, J., 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen (10 painos)*. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki. Tammi. Print.
- C. Homburg, M. Droll, D. Totzek. 2008. Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, 72 (5), pp. 110-130

- Snow C.C., Hambrick, D.C., 1980. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5 (4), pp. 527-538
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Leigh, T. W. 2002. Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559–567.
- Ilvonen T. 2023. Vastuullisuusstrategia vai vastuullinen strategia. *Inhunt*. Viitattu 14.3.2024. <https://inhunt.fi/2023/11/vastuullisuusstrategia-vai-vastuullinen-strategia/>. Web.
- Juutinen, S., 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. 1. painos. 2016. Helsinki: Talentum Pro.
- Kallinen, T., Kinnunen, T., 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 8.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kallinen, T., Kinnunen, T., 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 8.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Kallinen, T., Kinnunen, T., 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarquivo (ylläpitäjä ja tuottaja). Viitattu 8.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti; strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. 6. painos. Helsinki: Talentum.
- Kaskinen. T., Kuittinen. O., Neuvonen. A., Ritola. M., Hämäläinen. M., Nuutinen. J., Tarvainen. A., Lahtinen. V., 2013. Strateginen vastuullisuus: 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä. Helsinki: Sitra, ISBN 978-951-563-871-7 (PDF)

Kinni, T. 2004. How strategic is your sales strategy? Harvard Management Update (pp. 3–5).

KPMG. Valmistautuminen kestävyysraportointiin. Viitattu 22.8.2024. <https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2023/12/valmistautuminen-kestavyysraportointiin.html>.

Kurittu, K., Rankinen, L., 2023. Menesty kestävästi!: vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Helsinki: Alma Talent.

Kurvinen, J., Seppä, M., 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Lindroos, J., Lohivesi, K., 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Maitin, S., & Lacy, P. 2011. Towards a new era of sustainability in the automotive industry. UN Global Compact-Accenture CEO Study.

McKay, A., 2017. Strategic Sustainability : Why It Matters to Your Business and How to Make It Happen. First edition. London: Taylor and Francis.

Mercuri International. n.d. Kasvu lähtee myynnistä! Viitattu 2.6.2024. <https://mercuri.fi/insights/kasvu-lahtee-myyynnista/>.

Mäkelä, K., 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Opinkirjo. Aineiston analysointi ja tulosten visualisointi. Kehittämiskeskus Opinkirjo. Viitattu 8.5.2024. www.opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/.

Panagopoulos, N.G., Avlonitis, G.J., 2010. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), pp. 46-5

PWC Suomi. Yritysvastuu ja ESG palvelut. Viitattu 22.8.2024.
<https://www.pwc.fi/fi/palvelut/yritysvastuupalvelut.html>.

Rumelt, R. 2011. *Good Strategy, Bad Strategy : The Difference and Why It Matters*. London: Profile Books.

Ruusuvuori, J., 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Terho, Harri et al. 2015. "How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-Based Selling." *Industrial marketing management* 45: 12–21.

Thun, T.W., Schneider, A., Kayser, C., Zülch, H., 2024. The role of sustainability integration into the corporate strategy - A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*. Jan 20;10(3):e25008. doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e25008. PMID: 38317958; PMCID: PMC10838788.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ ja elinkeinoministeriö. Vastuullisuusraportointi. Viitattu 8.4.2024.
<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Varja, L., Tienari, J., 2022. Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa. Boardman, FIBS, Perheyriyten Liitto.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Zoltners, G. A. 2001. *The complete guide to accelerating sales force performance: How to get more sales from your sales force*, 1st ed New York: AMACOM.

Zoltners, Andris A, Sally E Lorimer, and Prabhakant Sinha. 2009. Building a Winning Sales Force Powerful Strategies for Driving High Performance. 1st ed. New York: AMACOM.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Haastattelurunko

1. Tausta

- Kuka on ja miten pitkään toiminut markkinoinnin / myynnin johdossa?
- Miten pitkään kestävä liiketoiminnan kanssa tekemisissä?

2. Kestävä liiketoiminta – orientaatio

- Kertoisitko vähän, miten YK:n eli Yhdistyneiden kansakuntien-painopistealueet näkyvät teillä arjessa?
 - Miten kestävä liiketoiminta näkyy ja missä? (tuotteet & palvelut / toiminta / strategia / johdon toiminta)
- Miksi on lähdetty rakentamaan kestävää liiketoimintaa? Mikä/kuka alun perin draivannut muutosta kestävydessä?

3. Kestävä markkinointi- ja myyntistrategia

- Millainen on kestävä markkinointistrategia?
- Millainen on kestävästi toimivan yrityksen myyntistrategia?
 - Millaisia tärkeitä strategisia valintoja kestävästi toimivan yrityksen tulee tehdä?
- Millä tavoin vastuullisuus ja kestävyysstrategia näkyvät myynnin / markkinoinnin operatiivisessa toiminnassa?
- Miten näkyy mittareissa?
- Millaista kestävä markkinointi on? Kestävä myynti on?
 - Miten UN-painopisteet näkyvät myynnissä ja markkinoinnissa?
 - Millainen rooli on datalla? Teknologioille? IoT? AI:lla?

4. Kestävän liiketoiminnan markkinointi- ja myyntijohtaminen

- Miten forerunner yrityksen markkinointia johdetaan? Mikä ohjaa?
- Mikä ohjaa kestävään markkinointiin /myyntiin siirtymistä? Millainen on asiakkaan rooli tässä kaikessa? Mikä draivaa?
- Miten kestävä myynti ja markkinointi näkyvät asiakkaiden suuntaan?

5. Lopuksi

Oliko jotain sellaista, mitä pohdit mutta emme kysyneet kestävä markkinointi/myyntijohtamisen alueelta? Mitä muuta haluaisit sanoa?