



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Vastuullinen myyntityö sähkön kuluttajamarkkinoilla: Sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen ulottuvuus**

Yrittäjyys, Turun yliopisto,

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Sanni Turunen

Ohjaaja(t):

Prof. Ulla Hytti

16.3.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Yrittäjyys

**Tekijä(t):** Sanni Turunen

**Otsikko:** Vastuullinen myyntityö sähkön kuluttajamarkkinoilla: Sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen ulottuvuus

**Ohjaaja:** Ulla Hytti

**Sivumäärä:** 63 sivua (+1)

**Päivämäärä:** 16.3.2026

## Tiivistelmä

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan vastuullisuuden ilmenemistä sähkön kuluttajamyynnin näkökulmasta, jossa vastuullisuus ymmärretään moniulotteisena ilmiönä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun kautta. Vaikka vastuullisuutta on käsitelty laajasti yritys vastuun ja liiketoiminnan tutkimuksessa, sen ilmenemistä myyntityön arjen käytännöissä, erityisesti myyjien kokemusten näkökulmasta on tarkasteltu verrattain vähän. Tutkimus kohdistuu tähän tutkimusaukkoon selvittämällä, miten vastuullisuus näyttäytyy myyntityössä ja millaisina käytäntöinä sekä merkityksinä se rakentuu myyjien puheessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin viidellä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Menetelmä valittiin, jotta saatiin syvällistä ja kokemuksellista tietoa myyjien näkemyksistä ja vastuullisuutta koskevista merkityksenannoista. Aineisto analysoitiin teema-analyysin avulla. Analyysi oli teoria-ohjaava, sillä aineiston tarkastelua jäsensi John Elkingtonin Triple Bottom Line-viitekehys, jonka mukaisesti vastuullisuutta tarkasteltiin sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun näkökulmista. Näiden pääteemojen alle muodostettiin aineistosta nousseita alateemoja, jotka kuvasivat vastuullisuuden ilmenemistä myyntityön arjessa.

Tutkimus vahvisti aiempaa tutkimustietoa siitä, että vastuullisuus on myyntityössä keskeinen tekijä, sillä se kytkeytyy luottamuksen rakentamiseen, asiakassuhteiden kestävyYTEEN ja myyntityön legitimizeettiin. Haastatteluaineiston perusteella vastuullisuus jäsenyi moniulotteisena kokonaisuutena, jossa sen eri ulottuvuudet limittyivät toisiinsa ja muodostivat pääosin yhteensopivan viitekehysten, vaikka ne eivät näyttäytyneet myyjien kokemuksissa tasapainoisina: sosiaalinen vastuu eli asiakkaisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät näkökulmat korostuivat selkeimmin, taloudelliset tekijät näyttäytyivät toimintaa jäsentävinä rakenteina ja ympäristöön liittyvät kysymykset jäivät vähäisemmälle painoarvolle.

Tutkimuksen kannalta merkittäväksi havainnoksi nousi, että kaikki haastatellut myyjät toimivat yrittäjätatuk-sella, mikä ei ollut tutkimuksen alkuvaiheessa tiedossa, mutta joka näyttäytyi vastuullisuuden toteutumista jäsentävänä rakenteellisena tekijänä. Tulokset osoittivat lisäksi, että vastuullinen ja asiakaslähtöinen myynti oli institutionalisoitunut sähkön kuluttajamyynnissä osaksi myyntityön peruskäytäntöjä. Jatkotutkimuksessa on perusteltua tarkastella yrittäjätatuk-sen vaikutusta vastuullisuuden kokemiseen ja myyntikäyttäytymiseen.

**Avainsanat:** Vastuullisuus, puhelinmyynti, kuluttajamyynti, sähkönmyynti, Triple Bottom Line, sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu, ekologinen vastuu

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset	8
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>9</b>
2.1	Triple Bottom Line	9
2.2	Sosiaalinen vastuullisuus	10
2.3	Taloudellinen vastuullisuus	11
2.4	Ekologinen vastuullisuus	13
<b>3</b>	<b>Myyntityö ja asiakasvuorovaikutus</b>	<b>15</b>
3.1	Kuluttajamyynä	15
3.2	Vastuullinen myyntityö	16
3.2.1	Sosiaalinen vastuullisuus myyntityössä	17
3.2.2	Taloudellinen vastuullisuus myyntityössä	18
3.2.3	Ekologinen vastuullisuus myyntityössä	21
<b>4</b>	<b>Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen</b>	<b>23</b>
4.1	Laadullinen tutkimus	23
4.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	24
4.3	Haastateltavien valinta ja kuvaus	25
4.4	Aineiston kerääminen haastatteluilla	27
4.5	Aineistonkeruumenetelmä	28
4.6	Aineiston analyysi	29
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>34</b>
5.1	Sosiaalinen vastuu puhelinmyynnissä	34
5.1.1	Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja luottamussuhde	34
5.1.2	Organisaation ohjeistukset ja koulutus vastuullisen myynnin tukena	36
5.1.3	Myyjän autonomia ja yrittäjästatus osana työhyvinvointia	38
5.2	Taloudellinen vastuu puhelinmyynnissä	40
5.2.1	Myyntitavoitteiden realistisuus ja koettu saavutettavuus	40
5.2.2	Yrittäjästatus ja palkitsemismalli vastuullisen myynnin ohjaajina	41
5.2.3	Myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun yhteensovittaminen	43

<b>5.3 Ekologinen vastuu puhelinmyynnissä</b>	<b>44</b>
5.3.1 Asiakkaiden suhtautuminen ekologisiin energiaratkaisuihin	44
5.3.2 Myyjän rooli ekologisten energiaratkaisujen esittelyssä	45
<b>6 Johtopäätökset</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun ilmeneminen myyntityössä</b>	<b>48</b>
6.1.1 Sosiaalinen vastuu myyntityön vuorovaikutuksessa ja rakenteissa	49
6.1.2 Taloudellinen vastuu myyntitavoitteissa ja kannustimissa	51
6.1.3 Ekologinen vastuu energiaratkaisujen myynnissä	53
<b>6.2 Tutkimuksen keskeinen kontribuutio</b>	<b>54</b>
<b>6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset</b>	<b>55</b>
<b>Lähteet</b>	<b>57</b>
<b>7 LIITTEET</b>	<b>63</b>

# TAULUKOT

TAULUKKO 1 HAASTATELTAVIEN KUVAUKSET

34

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Yritysvastuu ja vastuullisuus ovat vakiintuneet keskeisiksi teemoiksi liiketoiminnan tutkimuksessa ja käytännön yritystoiminnassa. Vastuullisuus ymmärretään nykykirjallisuudessa moniulotteisena ilmiönä, joka ulottuu taloudellisten tavoitteiden lisäksi sosiaalisiin ja ekologisiin vaikutuksiin (Carroll 1991). Kuluttajien kasvaneet odotukset eettisestä, ympäristöä kunnioittavasta ja läpinäkyvästä toiminnasta ovat vahvistaneet vastuullisuuden strategista merkitystä sekä yritysten legitimitettiin että kilpailukyvyn näkökulmasta (Porter & Kramer 2011). Vastuullisuus ei siten näyttäydy enää pelkästään sääntelyyn vastaamisena, vaan yhä useammin pitkäjänteistä liiketoiminnan kestävyyttä tukevana tekijänä, joka on integroitunut yrityksen arkeen.

Myyntityö muodostaa keskeisen rajapinnan yrityksen ja asiakkaan välille, minkä vuoksi vastuullisuuskysymykset konkretisoituvat erityisellä tavalla juuri myynnissä. Perinteisesti myyntityötä on tarkasteltu taloudellisen tehokkuuden ja tulostavuuksien näkökulmista, mutta tutkimuksessa on korostunut enenevästi myynnin eettisyys, asiakaslähtöisyys ja vastuullisuus (Crane, Matten, Glozer, & Spence, 2016). Aiempi tutkimus osoittaa, että epäeettiset tai painostavat myyntikäytännöt voivat heikentää asiakassuhteita, luottamusta ja organisaation mainetta, kun taas vastuullinen myyntityö tukee asiakastyytyvyyttä ja kestävien asiakassuhteiden rakentumista (Román & Ruiz 2005).

Vastuullisen myyntityön empiirinen tutkimus kuluttajamyynnin kontekstissa on edelleen rajallista, mikä tekee tämän tutkimuksen ajankohtaiseksi ja tutkimuksellisesti perustelluksi. Erityisesti kuluttajamyynni (B2C) tarjoaa perustellun kontekstin vastuullisuuden tarkastelulle, sillä myyntityö perustuu usein suoraan vuorovaikutukseen kuluttajien kanssa. Myyjät toimivat yrityksen arvojen ja toimintatapojen konkreettisina edustajina, ja heidän toimintansa vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisena yritys koetaan vastuullisuuden näkökulmasta (Bilro ym., 2023). Kuluttajamyynnissä vastuullisuus liittyy läheisesti eettiseen päätöksentekoon, asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen sekä myynnin yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten huomioimiseen käytännössä.

Tässä tutkimuksessa vastuullisuutta tarkastellaan John Elkingtonin (1998) kehittämän Triple Bottom Line (TBL) -viitekehyksen kautta. TBL jäsentää vastuullisuuden kolmeen toisiinsa kytkeytyvään ulottuvuuteen: sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen vastuuseen. Viitekehys on ollut keskeinen yritys vastuun tutkimuksessa ja tarjoaa systemaattisen lähestymistavan vastuullisuuden tarkasteluun yli perinteisten taloudellisten mittareiden (Elkington 1998; Nogueira 2025). Tässä

tutkimuksessa mallia sovelletaan myyntityöhön analysoimalla, miten vastuullisuuden eri ulottuvuudet ilmenevät myyntityön arjessa, myyntiprosesseissa ja asiakasvuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten vastuullisuus näyttäytyy myyntityössä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen ulottuvuuden näkökulmasta?

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa vastuullisuuden tarkastelu rajautuu sähkön kuluttajamyynntiin ja erityisesti puhelinmyynnin kontekstiin. Tutkimus kohdistuu myyjien kokemuksiin ja tulkintoihin vastuullisuudesta, eikä tarkastelun kohteena ole asiakkaiden näkökulma, organisaation strateginen vastuullisuusjohtaminen tai vastuullisuuden taloudellisten vaikutusten kvantitatiivinen arviointi. Tutkimus ei pyri muodostamaan kattavaa arviota organisaatioiden vastuullisuuden tasosta, vaan keskittyy siihen, miten vastuullisuus ilmenee myyntityön arjessa ja kokemuksissa.

Empiirinen aineisto koostuu viidestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, mikä rajaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan ilmiön syvällinen ymmärtäminen laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Haastateltavat edustavat sähkön kuluttajamyynntiä tekeviä myyjiä, eikä tutkimus kata muita myynnin toimialoja tai myyntikanavia. Lisäksi tutkimus rajautuu myyjien itse tuottamaan puheeseen ja kokemukselliseen tietoon, jolloin tulokset heijastavat haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä vastuullisuudesta. Tutkimuksessa ei arvioida vastuullisuuden toteutumista objektiivisten mittareiden tai asiakasaineiston kautta.

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin teema-analyysin avulla noudattaen Braun ja Clarken (2022) kehittämää kuusivaiheista teema-analyysia. Menetelmä korostaa tutkijan aktiivista roolia aineiston tulkitsijana, analyysin joustavuutta sekä teemojen rakentumista analyysiprosessin edetessä aineistosta nousevien merkitysten varaan (Braun & Clarke 2022, 3–5). Tässä tutkimuksessa analyysi oli teoriaohjaava, sillä aineiston tarkastelua jäseni Elkingtonin Triple Bottom Line -viitekehys, jonka mukaisesti vastuullisuutta tarkasteltiin sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen vastuun näkökulmista. Viitekehys ohjasi analyysin pääteemojen muodostumista, kun taas alateemat tunnistettiin aineistosta haastatteluissa esiin nousseiden merkitysten ja toistuvien ilmiöiden perusteella.

## 2 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys -luvussa tarkastellaan yritysvastuuta Triple Bottom Line (TBL) -mallin näkökulmasta. Triple Bottom Line -malli on John Elkingtonin (1998) kehittämä yritysvastuuta jäsentävä viitekehys, jonka keskeisenä ajatuksena on, että yritysten toiminnan tulisi perustua kolmen keskeisen ulottuvuuden samanaikaiseen huomioimiseen eli taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Tässä luvussa esitellään ensin TBL-mallin keskeiset periaatteet sekä sen merkitys yritysten vastuullisuuden tarkastelussa.

### 2.1 Triple Bottom Line

Perinteisen talouskeskeisen ajattelun mukaan yrityksen ensisijainen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen, mutta John Elkington (1998) korostaa, että kestävä yritystoiminta edellyttää taloudellisen tuloksen rinnalle myös positiivisia vaikutuksia työntekijöihin, asiakkaisiin, yhteisöihin sekä ympäristöön. TBL-mallin tavoitteena on siten laajentaa yrityksen tulosajattelua niin, että arvonaluonti koskee koko sidosryhmäverkostoa ja luontoa, eikä pelkästään omistajia. Vaikka Triple Bottom Line-viitekehys esitettiin alun perin 1990-luvulla, sitä pidetään edelleen keskeisenä lähestymistapana yritysvastuun ja kestävä kehityksen tarkastelussa. Viitekehys yhdistää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun yhdeksi kokonaisuudeksi ja tarjoaa kokonaisvaltaisen tavan arvioida organisaatioiden vastuullista toimintaa (Nogueira 2025).

Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa kannattavaa ja pitkäjänteisesti kestävää liiketoimintaa, mutta ilman että taloudellista hyötyä maksimoidaan sosiaalisten tai ympäristöllisten näkökohtien kustannuksella (Elkington 1998). Sosiaalinen vastuu puolestaan viittaa siihen, miten yritys kohtelee työntekijöitään ja asiakkaitaan, sekä miten se edistää oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä sekä luottamusta, ja miten se huomioi yhteisöjen hyvinvoinnin (Elkington 1998). Ekologinen vastuu liittyy yrityksen ympäristövaikutusten hallintaan, kuten energiatehokkuuteen, luonnonvarojen kulutukseen, päästöihin ja ekologisten riskien vähentämiseen (Elkington 1998). Nogueira ym. (2025) korostavat, että Triple Bottom Line -lähestymistapa auttaa organisaatioita tarkastelemaan vastuullisuutta strategisena kokonaisuutena ja yhdistämään kestävyysperiaatteet osaksi yritysten pitkän aikavälin suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Carter ja Rogers (2008) laajentavat ajatusta TBL-mallista yritysten kilpailuedun näkökulmasta. Heidän mukaansa yritykset, jotka onnistuvat integroimaan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen strategisesti osaksi toimintaansa, voivat saavuttaa vahvemman yrityskuvan, sitoutuneempia työntekijöitä ja pitkäkestoisempia asiakassuhteita kuin yritykset, jotka keskittyvät yksinomaan pelkästään

taloudellisen tuloksen maksimointiin. TBL-mallin käyttäminen voi luoda yritykselle kestävästä kilpailuetua, joka perustuu luottamukseen, maineeseen ja sidosryhmäsuhteiden vahvuuteen (Carter & Rogers 2008).

Savitz ja Weber (2013) konkretisoivat TBL-mallin soveltamista esittelemällä käsitteen ”sustainability sweet spot”, joka viittaa tilanteeseen, jossa yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet kohtaavat yhteiskunnallisen sekä ympäristön kannalta myönteiset vaikutukset. Tällöin vastuullisuus on tärkeä osa yrityksen arvonluontia, eikä vain kustannuserä tai erillinen yritys vastuun toiminto. Savitz ja Weber (2013) korostavat, että TBL-ajattelun toimivuus edellyttää mitattavia tavoitteita, läpinäkyvää raportointia ja jatkuvaa toiminnan arviointia. Ilman konkreettisia mittareita TBL voi jäädä symboliseksi ja altistua nopeasti viherpesun kritiikille, jossa vastuullisuudesta puhutaan enemmän kuin sitä toteutetaan käytännössä.

## 2.2 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen vastuullisuus viittaa yrityksen velvollisuuteen huomioida toiminnassaan eri sidosryhmien hyvinvointi sekä laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset. Kitzmueller ja Shimshack (2012, 51–55) korostavat, että sosiaalisen vastuun korostuminen yritystoiminnassa liittyy sidosryhmien odotusten kasvuun, nyt kun kuluttajat, työntekijät ja sijoittajat ovat yhä tietoisempia sekä kiinnostuneempia yritysten eettisistä ja sosiaalisista vaikutuksista. Eri maissa lainsäädäntö, valvonta ja yhteiskunnalliset odotukset voivat poiketa suuresti toisistaan. Hyvinvointivaltioissa, kuten Pohjoismaissa, suuri osa sosiaalista vastuuta koskevista asioista on kirjattu lakiin (Harmaala & Jallinoja, 2013, 22). Sosiaalinen vastuullisuus ilmenee esimerkiksi turvallisten ja laadukkaiden tuotteiden tarjoamisena, reiluna henkilöstöpolitiikkana, vastuullisena toimitusketjujen hallintana sekä eettisesti johdonmukaisena liiketoimintana (Kitzmueller & Shimshack 2012, 55–60) sekä osaamisen kehittämiseen yli työehtosopimusten ja lainsäädännön (Harmaala & Jallinoja, 2013, 22). Tällainen toiminta voi vahvistaa yrityksen mainetta, lisätä asiakasuskollisuutta ja sitouttaa osaavaa työvoimaa, mikä parantaa organisaation vakauden ja kilpailukyvyn edellytyksiä pitkällä aikavälillä (Kitzmueller & Shimshack 2012, 70–72).

Kehittyvissä maissa tilanne on vielä erilainen sillä lainsäädäntö ja sen valvonta voivat olla jokseenkin puutteellisia, mikä antaa yrityksille enemmän valtaa, mutta myös suuremman vastuun toimia vastuullisesti. Näissä maissa sosiaalinen vastuu tarkoittaa usein konkreettisia toimia, kuten turvallisten työolojen luomista, riittävän palkkatason varmistamista sekä lapsi-, ja pakkotyön torjumista, mikä voi olla Pohjoismaissa itsestänselvyys. Näin ollen sosiaalisen vastuun sisältö ja painopisteet määräytyvät pitkälti sen mukaan, millaisessa yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa ympäristössä

yritys toimii (Harmaala & Jallinoja, 2013, 22). Sosiaalisen vastuun vaikutukset näkyvät myös yritysten rakenteissa, hallinnossa ja johtamisessa. Eccles, Ioannou ja Serafeim (2014, 2836–2839) osoittavat niin kutsutuissa korkean kestävyuden yrityksissä sosiaaliset indikaattorit sisällytetään johdon tulospalkkaukseen, sidosryhmäsuhteita johdetaan systemaattisesti ja vuorovaikutus yhteiskunnan kanssa on läpinäkyvää ja jatkuvaa (Eccles, Ioannou & Serafeim 2014, 2842–2844). Tämä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää työhyvinvointia ja vahvistaa organisaation sisäistä luottamusta, mikä taas puolestaan parantaa yrityksen kykyä toimia vakaasti ja ennustettavasti kilpailuympäristössä (Eccles, Ioannou & Serafeim 2014, 2844–2845).

Sosiaalisella vastuulla on myös yhteiskunnallinen ulottuvuus ja Carrera (2022, 3-5) huomauttaa, että globalisaation seurauksena yritysten kytkökset paikallisiin yhteisöihin ovat usein heikentyneet verrattuna aikaisempaan ja se voi heikentää sosiaalista luottamusta yritysten sekä niiden toimintaympäristön välillä. Sosiaalinen vastuullisuus voi tällöin toimia mekanismina, jonka avulla yritys voi rakentaa ja ylläpitää yhteyttä lähiyhteisöönsä esimerkiksi tukemalla alueellista elinvoimaisuutta, osallistumalla paikallisiin kehittämishankkeisiin tai edistämällä työhyvinvoinnin ja palvelujen saavuutta työntekijöiden lisäksi myös yhteisölle (Carrera 2022, 4–7). Tämä territoriaalinen hyvinvointi laajentaa sosiaalisen vastuun ulottuvuutta yrityksen sisäisistä käytännöistä kohti sen roolia yhteiskunnan rakenteiden vahvistajana (Carrera 2022, 8–10). Sosiaalinen vastuu voidaan siis ymmärtää sekä organisaation sisäisenä että ulkoisena sitoutumisena sidosryhmien hyvinvointiin.

### **2.3 Taloudellinen vastuullisuus**

Taloudellinen vastuu muodostaa yritysvastuun perustan ja liittyy yrityksen kykyyn luoda kestävää taloudellista arvoa ja Carroll (1991, 42-45) esittää taloudellisen vastuun yritystoiminnan ensisijaiseksi lähtökohdaksi, koska yrityksen tulee pystyä tuottamaan voittoa säilyäkseen elinkelpoisena ja vastatakseen sidosryhmien odotuksiin. Taloudellinen vastuu ei kuitenkaan tarkoita lyhyen aikavälin tuoton maksimointia, vaan pitkäjänteisen sekä vastuullisen arvonluonnin periaatteita, joissa huomioidaan toiminnan vaikutukset yhteiskuntaan ja yrityksen omaan tulevaisuuteen (Carroll 1991, 43–44). Taloudellinen vastuu voidaan siten nähdä yritystoiminnan perustana, joka mahdollistaa muiden vastuullisuuden ulottuvuuksien toteutumisen. Taloudellisesti vastuullinen yritys toimii lainmukaisesti ja hoitaa velvollisuutensa yhteiskuntaa kohtaan noudattamalla säädöksiä, jotka koskevat esimerkiksi verojen ja työnantajamaksujen maksamista sekä rahanpesun ja harmaan talouden torjuntaa. Vastuullinen veronmaksu tarkoittaa sitä, että yritys toimii läpinäkyvästi ja maksaa veronsa sääntöjen mukaisesti, ilman veronkiertoa tai epärehellisiä menettelytapoja (Harmaala & Jallinoja, 2013, 19).

Kitzmueller ja Shimshack (2012, 51–55) osoittavat, että yritysvastuu on siirtynyt marginaalisesta ilmiöstä osaksi keskeistä markkinaehtoista kilpailua, ja että yritykset voivat hyötyä taloudellisesti vastuullisesta toiminnasta esimerkiksi positiivisen maineen vahvistumisen kautta. Lisäksi vastuullinen toiminta voi lisätä asiakasuskollisuutta, helpottaa osaavan työvoiman houkuttelua sekä sitouttamista sekä vähentää mahdollisia sääntely-, ja mainehaittojen riskejä (Kitzmueller & Shimshack 2012, 55–60). Taloudellinen vastuu voidaan tulkita yrityksen strategiseksi investoinniksi, joka tuottaa pitkän aikavälin kilpailuetua, erityisesti markkinoilla, joilla asiakkaat ja työntekijät arvostavat eettisiä toimintaperiaatteita. Myös kuluttajien maksuhalukkuus vastuullisesti tuotetuista tuotteista vahvistaa taloudellisen vastuun markkinalähtöistä luonnetta (Kitzmueller & Shimshack 2012, 70–72).

Porter ja Kramer (2011, 64–66) yhtyvät tähän ajatusmalliin taloudellisen vastuun rakentumista esittämällä jaetun arvon luomisen, jossa yrityksen taloudellinen menestys ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisääminen nähdään samansuuntaisina tavoitteina. Heidän mukaansa yritys voi parantaa kilpailukykyään tunnistamalla ja ratkaisemalla yhteiskunnallisia haasteita osana liiketoimintamalliaan (Porter & Kramer 2011, 70). Tällöin vastuullisuus ei ole irrallinen viestinnällinen tai hyväntekeväisyyteen liittyvä toiminto vaan osa yrityksen strategista ydinrakennetta ja innovaatioiden lähde (Porter & Kramer 2011, 73).

Lainsäädäntö määrittää selkeästi ne taloudelliset velvoitteet, joita yritysten on noudatettava. Yrityksen on toimittava kannattavasti ja tuotettava voittoa omistajilleen, sillä se on osa sen lakisääteistä tehtävää ja taloudellista vastuuta. Taloudellinen vakaus ja kannattavuus turvaavat yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja kilpailukyvyn. Lisäksi kestäväällä talouspolitiikalla voidaan ennaltaehkäistä tulevaisuuden riskejä ja varmistaa, että yrityksellä on resurssit huolehtia myös sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Näin taloudellinen vastuu muodostaa perustan koko yrityksen vastuullisuudelle (Harmaala & Jallinoja, 2013, 19).

Eccles, Ioannou ja Serafeim (2014, 2836–2839) osoittavat, että yritykset, jotka sisällyttävät vastuullisuuden strategiaan sekä mittaristoihin, menestyvät taloudellisesti paremmin pitkällä aikavälillä kuin yritykset, jotka eivät tee näin. Heidän tutkimuksensa mukaan korkean kestävyuden yrityksille on ominaista pitkäjänteinen päätöksentekotapa, vahvempi sidosryhmävuorovaikutus sekä läpinäkyvämpi raportointi, mikä taas vähentää operatiivisia ja mainehaittojen riskejä ja parantaa taloudellista kilpailukykyä (Eccles, Ioannou & Serafeim 2014, 2842–2845). Tämä tukee yhteistä näkemystä siitä, että taloudellinen vastuullisuus on strateginen valinta, jonka hyödyt realisoituvat ajan ja sidosryhmäluottamuksen kehittymisen myötä.

## 2.4 Ekologinen vastuullisuus

Ekologinen vastuu on Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line -ajattelun perustavana pidetty ulottuvuus, jossa yritystoiminnan on sovittava luonnon ekologisiin rajoihin ja pyrittävä minimoimaan ympäristöön kohdistuvat haitalliset vaikutukset. Elkington (1998, 75–82, 90–94) korostaa, että ympäristönäkökulma ei ole irrallinen lisä yrityksen tavoitteisiin, vaan jopa erittäin keskeinen kriteeri toiminnan oikeutukselle ja tulevaisuuden jatkuvuudelle. Ekologinen vastuu sisältää sekä nykyisten ympäristövaikutusten vähentämisen, sekä yrityksen roolin globaalien ympäristöhaasteiden, kuten ilmastonmuutoksen ja luonnonvarojen kulutuksen, ratkaisemisessa (Elkington 1998, 102–113). Ilmastonmuutos, luonnonvarojen kiihtyvä kuluminen, ympäristön saastuminen ja nopeasti kasvava väestö aiheuttavat tilanteen, jossa ihmisten elämisen edellytykset heikentyvät monella tavalla (Liappis 2019, 2.) Monet yritykset kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan niin, että ne tukevat asiakkaiden omia ympäristötavoitteita, esimerkiksi vähentämällä energiankulutusta tai jätteiden määrää. Samalla kierrätysliiketoiminta ja uusiutuvat ratkaisut ovat nousseet osaksi yritysten kilpailukykyä ja brändiä. Keskeisiä tavoitteita ovat myös raaka-aineiden alkuperän jäljitettävyyys ja toimitusketjun ympäristövaikutusten hallinta. (Harmaala & Jallinoja, 2013, 23). Yritysten on siksi tarkasteltava kriittisesti omia toimintatapojaan ja mietittävä, miten ne voivat toimia kestävästi tilanteessa, jossa ekologiset paineet kiristyvät jatkuvasti vuosivuodelta. Tilannetta on kuvattu osuvasti sillä, että jos maapallon elinvoima menetetään eikä ekologisuutta oteta huomioon, ei myöskään liiketoiminnalle jää tilausta, kestävyys ei siis ole vain arvo vaan pikemminkin elinehto (Liappis 2019, 2).

Ekologisen vastuun toteuttaminen edellyttää kuitenkin organisatorisia rakenteita, joiden avulla ympäristövaikutukset tehdään näkyviksi ja mitattaviksi. Schaltegger, Bennett ja Burritt (2006, 14–18) korostavat, että ympäristövaikutusten ohjaaminen vaatii taloudellisen ja ekologisen tiedon yhdistämistä päätöksenteossa. Heidän mukaansa kestävyuden johtamiseen liittyvät laskentajärjestelmät, kuten ympäristöjohtamisen laskenta, kestävyuden mittarit ja elinaikakustannusten arviointi, luovat yhteyden ympäristövaikutusten ja taloudellisen suorituskyvyn välille. Tällä pyritään siihen että ekologinen vastuu operatinalisoituu mitattavaksi sekä johdettavaksi osaksi yrityksen arkea, eikä vaan strategiselle tasolle (Schaltegger ym. 2006, 30–35).

Harmaala ja Jallinoja (2013, 23) täydentävät tätä näkemystä korostamalla, että ekologinen vastuu tarkoittaa käytännössä yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ja hallita sen toiminnasta aiheutuvat vaikutukset. Yrityksen vastuulla on varmistaa, että

luonnonvaroja käytetään säästeliäästi, päästöjä että kemikaaleihin liittyviä riskejä vähennetään järjestelmällisesti sekä jätteiden määrä pysyy hallinnassa. Heidän näkemyksensä mukaan ympäristövastuullisuus on kehittynyt pelkästä päästöjen hallinnasta koko tuotteen elinkaaren tarkasteluun suunnittelusta tuotantoon, käyttöön sekä kierrätykseen. Yrityksen vastuu ulottuu myös sen sidosryhmien eli yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden ympäristötoimiin, jolloin ekologinen vastuu on osa koko toimitusketjun hallintaa (Harmaala & Jallinoja, 2013, 23) Yritystasolla ekologinen vastuullisuus näkyy muun muassa resurssitehokkuutena, energian käytön vähentämisenä ja kiertotalouden periaatteiden noudattamisena, joiden integrointi myyntiin tukee yrityksen pitkän aikavälin kestävyttä (Hilvo & Rubanovitsch 2023).

Baumgartner ja Rauter (2017, 82–84) tarkentavat tätä viitekehystä osoittamalla, että ekologinen vastuu voi ilmetä eri operatiivisten prosessien tehokkuutta parantamalla sekä liiketoimintamallien ja arvolupausten syvällisenä uudistamisena. Jälkimmäinen edellyttää yritykseltä strategista muutosorientaatiota, jossa kestävyden tavoitteet määrittävät sitä, mitä ja miten yritys tekee ja millä tavoin se tuottaa arvoa. Ekologiset tavoitteet menettävät merkityksensä, mikäli yritys tarkastelee niitä irrallaan sidosryhmien odotuksista, pitkän aikavälin vaikuttavuudesta ja yhteiskunnallisista tarpeista (Awa et al. 2023, 12). Kokonaisuutena ekologinen vastuu voidaan ymmärtää normatiivisten arvojen, strategisen päätöksenteon rajapintana sekä institutionaalisten vaatimusten, jossa yrityksen toimintalogiikka ja pitkän aikavälin kilpailukyky kytkeytyvät ympäristön kestävyden periaatteisiin.

### 3 Myyntityö ja asiakasvuorovaikutus

Tässä luvussa tarkastellaan vastuullista myyntiä eettisten periaatteiden, asiakassuhteiden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta sekä sen merkitystä yrityksen pitkäjänteiselle arvonluonnille. Luvussa käsitellään kuluttajamyyniä ja kuluttajakäyttäytymistä sekä sitä, miten digitaalinen kehitys ja emotionaalinen arvonluonti vaikuttavat myyntiprosesseihin. Lisäksi tarkastellaan vastuullisen myynnin kolmea keskeistä ulottuvuutta: sosiaalista, taloudellista ja ekologista vastuuta myyntityössä. Näiden näkökulmien kautta kuvataan, miten vastuulliset myyntikäytännöt voivat vahvistaa asiakasluottamusta, kilpailukykyä ja yrityksen kestävästä menestystä.

#### 3.1 Kuluttajamyyni

Kuluttajamyyni eli business to consumer (B2C) - myyni viittaa liiketoimintamalliin, jossa yritys myy palveluita tai tuotteita suoraan loppukäyttäjälle eli tässä tapauksessa kuluttajalle. Kuluttajamyyni eroaa yritysten välisestä kaupankäynnistä siten, että sen keskiössä ovat yksittäisten kuluttajien tarpeet, motivaatiot ja käyttäytymismallit, jotka ovat usein emotionaalisia ja kokemuksellisia rationaalisen hyötyajattelun sijaan (Kenton, 2025). Kuluttajamyynnin päätöksentekoon vaikuttavat taloudellisten tekijöiden lisäksi psykologiset, sosiaaliset sekä kulttuuriset elementit, mikä tekee kuluttajamyynnistä moniulotteisen ja jatkuvasti muuttuvan ilmiön (Bilro ym., 2023).

Kuluttajamyyni kehittyi merkittävästi 1990-luvun lopulla digitaalisen murroksen myötä. Internetin ja sähköisen kaupankäynnin kasvu loi yrityksille uuden mahdollisuuden tavoittaa kuluttajat suoraan ilman jälleenmyyjiä. Tämä kehitys mullisti myyntirakenteita ja johti siihen, että suuret verkkokaupat kuten Amazon ja eBay nousivat globaaleiksi markkinajohtajiksi (Kenton, 2025). Digitaalisuuden myötä kuluttajatoimintaa alettiin toteuttaa useilla eri liiketoimintamalleilla, kuten suoramyynnillä, verkkoalustoilla, mainontaan perustuvilla palveluilla sekä erilaisilla alustoilla. Erilaisia malleja on ständimyynti, puhelinmyynti ja suoramyyni. Nykyisin mobiilikauppa ja sosiaalisen median kaupallistuminen ovat muodostuneet keskeisiksi osiksi kuluttajamyynnin infrastruktuuria, sillä ne mahdollistavat reaaliaikaisen vuorovaikutuksen ja yksilöllisen asiakaskokemuksen (Chaffey, 2015).

Kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen on kuluttajamyynnin myyntiprosessin keskeinen perusta. Huseynov ja Özkan Yıldırım (2019) osoittava, että kuluttajat eroavat toisistaan merkittävästi ostomotiivien, turvallisuushavaintojen ja ostokokemuksen hyödyllisyyden arvioinnin perusteella. Bilro ym. (2023) painottavat, että kuluttajamyyni kytkeytyy vahvasti emotionaaliseen arvonluontiin. Yritykset pyrkivät rakentamaan luottamusta ja uskollisuutta herättämällä positiivisia tunteita ja

samaistumisen kokemuksia. Kuluttajamyynnin ytimessä on kuluttajan ymmärtäminen ja kyky tuottaa emotionaalisesti ja toiminnallisesti merkityksellisiä kokemuksia.

### 3.2 Vastuullinen myyntityö

Vastuullinen myynti perustuu eettisiin periaatteisiin ja pitkäjänteiseen arvonluontiin, joissa korostuvat etenkin asiakkaan etu, rehellisyys ja yhteiskunnallinen vastuullisuus. Myynnin rooli on olennainen osa yrityksen sidosryhmäsuhteiden hallintaa ja maineen rakentamista, sillä monesti myyjä on ensikosketuksessa uuden asiakkaan kanssa. Vastuullisesti toimiva myyjä tasapainottaa organisaation tavoitteet ja asiakkaan tarpeet siten, että kaupallinen menestys saavutetaan moraalisesti kestäväällä tavalla (Schwepker 2019). Tämä liittyy myynnin osaksi laajempaa yritysvastuun (CSR) ja kestävä liiketoiminnan viitekehystä, jossa myyntikäyttäytyminen on sekä strateginen että vastuullinen valinta.

Roman ja Ruiz (2005) mukaan myyjän vastuullisella käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus asiakas-myyjä-suhteen laatuun. Vastuullinen myynti lisää asiakastyytyväisyyttä, luottamusta ja sitoutumista myyjään, jotka muodostavat suhteen laadun ytimen ja selittävät pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. Vastuullinen ja eettinen käyttäytyminen tarkoittaa sellaista toimintaa, joka on yhdenmukaista yhteiskunnallisten normien sekä arvojen kanssa kuten rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta ja asiakkaan etujen kunnioittamista. Vastuuton ja epäeettinen myynti ilmentää lyhytnäköistä hyötymistä asiakkaan kustannuksella (Roman & Ruiz, 2005, 440–442). Tutkimuksessa osoitettiin, että myyjän eettinen käytös lisää asiakkaan välitöntä tyytyväisyyttä sekä vahvistaa luottamusta ja sitoutumista ja toimii vastuullisen myynnin rakenteellisena perustana ja strategisena voimavarana.

Schwepkerin (2019) tutkimus täydentää tätä näkökulmaa korostamalla, että vastuullisen myynnin edellytyksenä on arvoyhteensopivuus myyjän sekä organisaation välillä. Jos myyjien henkilökohtaiset eettiset arvot ovat linjassa yrityksen arvojen ja eettisen kulttuurin kanssa, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita toimimaan vastuullisesti ja kehittämään asiakasarvoa sen pohjalta. Tällainen arvojen yhdenmukaisuus vähentää eettisiä ristiriitoja, lisää työtyytyväisyyttä sekä vahvistaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Schwepker, 2019, 915–917).

Molemmat tutkimukset tuovat esiin, että vastuullinen myynti on yksilön moraalisen valinnan lisäksi organisaatiokulttuurinen ilmentymä. Yritykset voivat luoda ympäristön, jossa vastuullinen myynti on normi, eikä poikkeus. Roman ja Ruiz (2005, 443) korostavat, että eettisen käyttäytymisen vaikutus on erityisen voimakas toimialoilla, joita asiakkaat pitävät epäluotettavina esimerkiksi finanssialalla tai myyntialalla, sillä eettinen toiminta ylittää asiakkaiden odotukset ja voi vahvistaa koko

toimialan mainetta. Schwepkerin (2019, 921–923) mukaan tämä vaikutus ulottuu myös sisäiseen organisaatiodynamiikkaan sillä luottamusta rakentava johtaminen lisää myyjien panosta asiakkaan arvon kehittämisessä.

Vastuullisen myynnin käytännön sovellukset liittyvät organisaation johtamiseen, rekrytointiin sekä koulutukseen. Yritysten tulisi rekrytoida työntekijöitä, joiden henkilökohtaiset arvot vastaavat yrityksen eettisiä periaatteita, ja varmistaa koulutuksella, että myyjät tunnistavat eettiset haasteet ja osaavat ratkaista ne vastuullisesti. Lisäksi myyntihenkilöstön arviointi- ja palkitsemisjärjestelmien tulisi kannustaa pitkäaikaisiin, asiakaslähtöisiin ja eettisesti kestäviin tuloksiin (Roman & Ruiz, 2005, 444–445, Schwepker, 2019, 924).

Vastuullinen myynti luo asiakkaalle arvoa, vahvistaa luottamusta ja sitoutumista sekä edistää yrityksen kestävästä menestystä ja mainetta. Näin ollen myynnin vastuullisuus ei ole irrallinen osa yritysvastuuta, vaan sen näkyvin ja asiakaskokemuksen kautta mitattava ulottuvuus. Innovatiivinen ja vastuullinen myyntivisio tukee organisaation kilpailukykyä, sillä se yhdistää kestävyuden, asiakaslähtöisyyden ja liiketoiminnan kehittämisen. Myynti toimii tällöin strategisena välineenä, joka edistää pitkäjänteistä menestystä ja vastaa muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Hilvo & Rubanovitsch 2023)

### 3.2.1 Sosiaalinen vastuullisuus myyntityössä

Schwepkerin (2025) tutkimus osoittaa, että myyjien eettisyys on keskeinen sosiaalinen tekijä, joka vaikuttaa suoraan asiakassuhteiden laatuun ja vuorovaikutuksen toimivuuteen asiakastyössä. Tutkimuksen mukaan myyjän kokemus organisaation psykologisesta vastuullisesta ilmapiiristä eli siitä, että yrityksellä on selkeät eettiset säännöt ja yhdenmukainen niiden valvonta ohjaa voimakkaasti myyjän omaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä muodostaa perustan sosiaalisesti vastuulliselle käyttäytymiselle. (Liappis ym. 2019, 184). Sosiaalinen vastuullisuus myyntityössä ei rajoitu pelkästään asiakkaiden reiluun ja läpinäkyvään kohteluun, vaan ulottuu myös siihen, miten yritys huolehtii myyntihenkilöstönsä hyvinvoinnista. Myyntityö on poikkeuksellisen altis työuupumukselle sillä myyjät kohtaavat jatkuvia suorituspaineita, tiukkoja aikarajoja ja intensiivistä kilpailua, mikä kasvattaa työkuormaa ja heikentää jaksamista (Castanheira & Chambel, 2010).

Sosiaalisen vastuun näkökulmasta organisaation vastuullisuuskäyttäytyminen näkyy asiakkaalle erityisesti myyjän rehellisyytenä, avoimuutena sekä haluna toimia asiakkaan parhaaksi myyntitilanteessa. Schwepkerin (2025) mukaan vastuullinen ilmapiiri vaikuttaa siihen, että myyjä välttää asiakkaalle haitallisia tai manipuloivia käytäntöjä ja toimii tavalla, joka vahvistaa luottamusta ja

asiakaskokemusta. Tällainen käyttäytyminen rakentaa vuorovaikutukseen sosiaalisen turvallisuuden tunnetta, jonka tutkimus tunnistaa tärkeäksi laadukkaiden asiakassuhteiden edellytykseksi. Viime vuosina aggressiivinen ja erityisen harhaanjohtava myynti on noussut esiin merkittävä ongelmana kuluttajien näkökulmasta. Haavoittuvaisessa asemassa oleviin asiakkaisiin kohdistettu myynti on herättänyt keskustelua ja siksi vastuullisesti toimiva yritys ei harjoita aggressiivista myyntikäytäntöä vaan varmistaa aina, että asiakkaiden päätöksenteko perustuu totuudenmukaiseen ja ymmärrettävään informaatioon (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 184). Luottamus puhelinmyynnin kontekstissa on erityisen merkittävää, sillä myyntitilanne tapahtuu etänä, jolloin asiakkaan kokema luottamus ja turvallisuus rakentuvat pitkälti myyjän vuorovaikutustaitojen varaan (Swan, Bowers & Richardson 1999).

Schwepkerin (2025) mukaan tutkimus osoittaa myös, että empatia on yksi keskeisimmistä tavoista, joilla eettisyys konkretisoituu myyntityön sosiaalisessa ulottuvuudessa. Sosiaalisen vastuuseen myyntityössä kuuluu myyjien kyky nähdä ja osoittaa aitoa kiinnostusta asiakkaan tilanteeseen, tukea asiakasta ongelmatilanteissa ja ymmärtää asiakkaan näkökulmaa vuorovaikutuksessa. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluukin olennaisesti myyjän empatiakyky ja on todettu, että se on vahvasti yhteydessä asiakassuhteen laatuun eli mitä empaattisempi myyjä on, sitä enemmän asiakkaat haluavat jatkaa yhteistyötä, suositella myyjää ja luottaa häneen tulevissa kohtaamisissa. Vastuullinen myynti on siten asiakkaan asemaa ja päätösvaltaa kunnioittavaa toimintaa, joka perustuu avoimuuteen, tasapuolisuuteen sekä dialogiin (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 184). Myyjän rooli nähdään sosiaalisen vastuun näkökulmasta asiakkaan ongelmanratkaisun tukijana, ei pelkästään myyntitavoitteiden toteuttajana (Hilvo & Rubanovitsch 2023). Schwepkerin (2025) mukaan vastuullisesti toimiva, empatiaa osoittava myyjä rakentaa suhteen, jossa asiakas tuntee tulevansa kuulluksi, arvostetuksi ja kohdelluksi reilusti.

### 3.2.2 Taloudellinen vastuullisuus myyntityössä

Taloudellinen vastuullisuus on myyntiorganisaatioissa keskeinen osa yrityksen kestäväää toimintaa, sillä se muodostaa perustan, jonka varaan muut vastuun ulottuvuudet rakentuvat. Carrollin ja Shabanin (2010) mukaan taloudellisen vastuun ydin liittyy yrityksen kykyyn tuottaa voittoa omistajilleen, varmistaa pitkän aikavälin taloudellinen elinkelpoisuus ja samalla toimia tavalla, joka tukee sidosryhmien odotuksia. Taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta myynnin keskeisin tehtävä on varmistaa, että kaupallinen toiminta on läpinäkyvää, eettistä sekä tukee yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Monesti perinteisesti yritysvastuuta ei ole mielletty osaksi myyntiä, sillä sitä on pidetty kustannuksia synnyttävänä, ydintoiminnoista irrallisena kokonaisuutena. Käsitys on kuitenkin

paljon muuttunut, ja vastuullisuuden on alettu nähdä luovan taloudellista arvoa, esimerkiksi vähentämällä sopimus- ja mainehaittoja sekä vahvistamalla asiakassuhteita (Liappis ym. 2019, 134)

Myyntiorganisaation vastuullisuuden kannalta sisäisen valvonnan eri järjestelmät ovat hyvin keskeinen väline, sillä ne mahdollistavat tunnuskulujen ja myynnin dokumentoinnin seuraamisen, jolloin voidaan tarkastella myyntiorganisaation vastuullisia toimintatapoja. Organisaation tulisi raportoida esimerkiksi myyntiprosessin kulku ja mahdolliset poikkeamat sovitusta tavoitteista, jolloin sisäinen valvonta voi kehittää ja seurata prosessien selkeyttä ja tehokkuutta (IFC 2021, 10.) Valvonnan avulla myyntitoimintaa mitataan ja dokumentoidaan, ja sillä edistetään läpinäkyvyyttä sekä vahvistetaan organisaation kykyä reagoida epätoivottuihin käytäntöihin, kuten epäeettisiin kannustinjärjestelmiin (IFC 2021, 9–10).

Myyntiorganisaatioilla on suuri rooli tässä, kuinka kannustinjärjestelmät ja myynnin palkitseminen on toteutettu. Kannustimet, jotka painottavat lyhyen aikavälin myyntimääriä tai nopeaa kaupantekoa, voivat ohjata myyntihenkilöstöä tavoittelemaan tulosta keinoilla, jotka eivät ole asiakkaan edun mukaisia, ja jotka vaarantavat koko myynnin vastuullisuuden. Väärin kohdenetetut myyntikannustimet voivat aiheuttaa haittaa kuluttajille, koska ne lisäävät riskiä esimerkiksi sopimattomien tuotteiden myyntiin ja valheellisiin sopimusehtoihin (FinCoNet 2016, 5). Taloudellisesta näkökulmasta vastuullinen myynti perustuu pitkäjänteiseen arvonluontiin lyhyen aikavälin nopeiden tulostavoitteiden sijaan.

Yrityksen taloudellinen menestys nähdään vastuullisten myyntikäytäntöjen seurauksena, eikä niiden vastakohtana (Hilvo & Rubanovitsch 2023). Ihanteellisessa tilanteessa yrityksen tavoitteet ja mittarit on suunniteltu niin, että ne ohjaavat henkilöstä luonnostaan toimimaan vastuullisesti (Ratsula 2019, 148). Organisaation myynnin bonusjärjestelmät painottuvat yleensä pelkästään taloudellisiin tuloksiin, eli myynnin määrään, jolloin on tärkeää muistaa myös muiden mittareiden käytön palkittamisessa. Ratsulan (2019) mukaan tällaisia mittareita voidaan rakentaa esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden, poissaolojen, asiakasuskollisuuden, työhyvinvoinnin, ja vaihtuvuuden seurannan sekä turvallisuuspoikkeamien ja -havaintojen raportoinnin ympärille. Ratsula (2019) esittää että osa palkkiosta voitaisiin sitoa itse myynnin määrään ja toinen osa niin sanottuihin pehmeisiin mittareihin, jotka kuvaavat sitä, miten tulokset on saavutettu, niin sanotusti pehmeämpisiin. Taloudellisesti vastuullinen myynti vahvistaa yrityksen kilpailukykyä lisäämällä asiakasluottamusta, sitouttamalla työntekijöitä ja vastaamalla asiakkaiden kasvaviin vastuullisuusodotuksiin, mikä tukee yrityksen kestävästä taloudellisesta menestystä (Hilvo & Rubanovitsch 2023, 11–13). Palkittamisjärjestelmän suunnittelussa on olennaista määritellä tarkasti, mistä bonukset maksetaan ja

millä ehdoilla, jotta järjestelmä ei palkitse epäeettisistä tavoista saavutettua volyyymia vaan tukee vastuullisia ja kestäviä asiakassuhteita (FinCoNet 2016, 5–6).

Monet viime vuosien väärinkäytöskohut osoittavat, että lyhyen aikavälin tulospainetta kokevat työntekijät ovat valmiita sivuttamaan organisaation eettiset periaatteet saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Todellisuudessa mikään vastuullisuuskoulutus ei riitä, jos yrityksen omat tavoitteet ja mittarit palkitsevat nopeista tuloksista, jossa eettisyys koetaan hidasteeksi. Tämä ristiriita korostaa erityisesti sitä, että vastuullisen myynnin sen on heijastuttava myös tavoitteisiin ja mittareihin, joilla toimintaa käytännössä ohjataan (Ratsula, 2019). Myyntitavoitteiden on oltava saavutettavia sekä realistisia, jotta myyntiä ei tehtäisi vastuuttomasti (Liappis 2019, 185).

Vastuullinen myyntikäyttäytyminen tukee myyntiorganisaation taloudellisia tavoitteita monin tavoin, sillä se vähentää riskejä ja kustannuksia (esimerkiksi reklamaatioita ja mainehaittoja), vahvistaa yrityksen legitimitettä ja mainetta sekä edistää asiakaslojaalisuutta, jonka Carroll ja Shabana (2010) nostavat taloudellisen vastuun keskeisiksi hyödyiksi. Lisäksi vastuullisesti toimivat myyjät rakentavat kilpailuetua pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden kautta, mikä heidän mukaansa on yksi taloudellisen vastuullisuuden keskeisistä mekanismeista. Myös Mansouri ym. (2022) osoittavat, että myyjien eettinen käyttäytyminen on yhteydessä asiakkaiden luottamukseen, tyytyväisyyteen ja lojaalisuuteen. Kuluttajat odottavat yhä useammin, että vastuullisuus näkyy konkreettisina hyötyinä, kuten tuotteiden parempana kestävyytinä, energiatehokkuutena tai pienempinä käyttökustannuksina. Myyjien tulisi osata perustella miten vastuulliset valinnat tuottavat taloudellista arvoa ympäristön lisäksi myös asiakkaalle. Hautamäki ym. (2025)

Carroll ja Shabana (2010) mukaan taloudellinen vastuullisuus myyntityössä ei siten tarkoita pelkästään tuloksellisuutta, vaan strategista valintaa, jossa myyntiorganisaatio pyrkii luomaan “win-win”-tilanteita, eli taloudellista arvoa yritykselle samalla kun asiakkaille tuotetaan aidosti merkityksellistä ja eettisesti kestävä hyötyä. Terho, Kairisto-Mertanen ja Bellenger (2013) korostavat että myyjien halu kehittää tapaa luoda asiakkaalle arvoa on keskeinen asia myynnin menestykselle. Oppimisorientaatio vahvistaa myynnin tuloksellisuutta, mikä korostaa sitoutumista pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen eikä pelkästään lyhyen aikavälin tuloksen tavoitteluun. Näin ollen myyjät, joiden arvot rakentuvat arvon tuottamiselle, omaavat tutkimusnäytön perusteella paremmat edellytykset saavuttaa korkeampaa suoritustasoa verrattuna niihin, joita ohjaavat lähinnä henkilökohtaiset hyödyt tai kilpailulliset tavoitteet. (Terho ym. 2013).

### 3.2.3 Ekologinen vastuullisuus myyntityössä

Myyntin ekologinen vastuullisuus kytkeytyy siihen, että myyjät ymmärtävät tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutukset koko elinkaaren tasolla ja osaavat viestiä niistä asiakkaille luotettavasti ja totuudenmukaisesti. Asiakkaat eivät osta ympäristöargumentteja irrallaan, vaan ne tulee kytkeä selkeästi liiketoiminnallisiin hyötyihin, kuten tehokkuuteen ja riskien vähenemiseen. (Patala ym. 2016). Malhotra ym. (2024) mukaan kuluttajat ovat yhä tietoisempia ympäristöasioista ja heidän asenteensa ympäristöystävällisiä tuotteita kohtaan on positiivisesti yhteydessä ostoaikomuksiin. Ympäristöasioiden merkitys kuluttajille on lisääntynyt ja vaikuttaa heidän ostopäätökseensä.

Ekologinen vastuullisuus näkyy myös yrityksen pyrkimyksiä minimoida toimintansa kielteiset ympäristövaikutukset ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle kestävien ratkaisujen kautta. Myyntityössä tämä konkretisoituu ennen kaikkea siinä, miten myyjät kykenevät integroimaan ympäristönäkökulmat asiakkaiden tarpeiden määrittelyyn, arvolupauksen muotoiluun sekä ratkaisujen muodostamiseen. Uudet tutkimukset osoittavat, että kuluttajien ympäristökestävyyssodotukset tekevät ekologisesta vastuusta strategisen tekijän myyntiorganisaatiossa, ja siksi asiakkaat vaativat yhä enemmän perusteluja, miten vähentää resurssihukkaa, päästöjä tai miten toiminta tukee muutoin yrityksen ympäristötavoitteita. (Hautamäki ym. 2025, 1–2)

Ekologinen vastuullisuus myyntityössä näkyy myös siinä, miten myyntin toimintatavat ja käytetyt työkalut vaikuttavat luonnonvarojen kulutukseen ja ympäristökuormitukseen myyminenarjessa. Myyntityön kestävyyttä voidaan edistää hyödyntämällä digitaalisia ratkaisuja, jotka vähentävät tarvetta fyysiselle liikkumiselle ja materiaalien käytölle esimerkiksi paikkariippumattomalla työllä. Etäyhteydet mahdollistavat asiakassuhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen ilman jatkuvaa matkustamista, mikä pienentää myyntityöhön liittyviä päästöjä. Samalla digitaaliset myyntikanavat ja virtuaaliset esitykset tukevat osaamisen jakamista ja asiantuntijoiden osallistumista ilman lisäresurssien kulutusta hyödyntäen kehittyntä teknologiaa. Kun teknologiaa käytetään suunnitelmallisesti osana myyntiprosesseja, voidaan parantaa myyntin tehokkuutta ympäristöä vähemmän kuormittavalla tavalla. Ekologinen vastuullisuus ulottuu myös myyntityön arjen käytäntöihin ja toimintamalleihin sekä myytäviin tuotteisiin (Plant Values 2023).

Ilman mitattavia vaikutuksia ekologinen argumentointi jää helposti abstraktiksi ja siksi yrityksen myynnissä kestävyysviestinnän tulee perustua todennettaviin ympäristövaikutuksiin ja mitattuihin tuloksiin, muuten viherpesun riski on suuri. Tutkimuksen mukaan myyntiorganisaation tulee käyttää dokumentaatiota ja dataa osoittaakseen ympäristöväitteiden paikkansapitävyyden osana myyntiä. Tutkimuksessa osoitetaan myös, että kilpailuedun ja asiakasarvon luominen edellyttää, että

ympäristökestävyys liitetään osaksi kustannussäästöjä ja pitkän aikavälin hyötyjä eikä irralliseksi lisäelementiksi (Hautamäki ym. 2025, 2-32–3-8). Myyntityön näkökulmasta ekologinen vastuullisuus näkyy siinä, kuinka myyjät pystyvät perustelemaan asiakkaille ympäristöystävällisten ratkaisujen hyödyt. Kun myyntikäytännöt tukevat aidosti ympäristövastuullisia valintoja, yritys vastaa kulluttajien kasvaviin odotuksiin ja rakentaa pitkäjänteisesti kestävämpää liiketoimintaa. (Leonidou, Katsikeas & Morgan 2013, 151-154)

## 4 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa avataan tutkimuksen taustalla olevia menetelmällisiä ratkaisuja ja perustellaan, miksi juuri nämä lähestymistavat on valittu tähän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, sillä sen avulla voidaan syventyä ilmiön merkityksiin sekä ymmärtää sitä tutkittavien näkökulmasta. Luvussa tarkastellaan myös yleisemmin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia ja teoreettisia periaatteita, jotka tukevat tätä menetelmävalintaa. Lisäksi käsitellään haastattelujen käytännön toteutusta eli miten haastattelut on suunniteltu ja toteutettu, millä perusteella haastateltavat on valittu ja millaisia käytännön järjestelyjä haastattelutilanteisiin liittyi. Samalla pohditaan myös aineistonkeruun eettisiä näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamista. Aineistonkeruumenetelmäksi tutkimuksessa on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka tarjoaa sopivan tasapainon suunnitelmallisuuden ja joustavuuden välillä.

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata selkeästi, miten tutkimus on toteutettu käytännössä ja miksi juuri valittu menetelmä tukee parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Näin luvussa luodaan pohja ymmärtää, miten ja miksi aineisto on kerätty, miten siihen on suhtauduttu tutkimusprosessissa ja millä tavoin se palvelee tutkimuksen kokonaisuutta.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä gradussa tutkitaan vastuullista myyntiä John Elkingtonin (1998) kehittämän Triple Bottom Line -viitekehyksen kautta, jossa vastuullisuus rakentuu taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden varaan. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten nämä kolme ulottuvuutta ilmenevät kuluttajamyymien arjessa puhelinmyynnissä. Tutkimus tarkastelee erityisesti sitä, miten vastuullisuutta toteutetaan konkreettisesti myyntityössä ja millaisia mahdollisuuksia sekä haasteita myyjät ja yritykset kohtaavat vastuullisuuden edistämässä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kokemusten tulkitseminen ja syvälinen ymmärtäminen. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys, vaan ilmiön merkityksellinen ja sisällöllinen avaaminen (Hirsjärvi & Hurme, 2015 22–26). Tämän vuoksi aineistoksi riittää harkitusti valittu, suhteellisen pieni joukko haastateltavia kuten tässä tutkimuksessa, joiden kokemukset ovat tutkimuskysymysten kannalta hyvin keskeisiä. Tutkittavan aineiston koolla ei ole merkitystä tutkimuksen onnistumiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 24).

Laadulliselle tutkimuksella on tyypillistä, että tutkimuskysymyksen ja asetelma voivat muotoutua ja tarkentua tutkimusprosessin edetessä. Aineistonkeruu ja analyysi etenevät usein rinnakkain ja uusia

oivalluksia voi syntyä tutkimuksen parissa kuten tässäkin tutkimuksessa. Tutkimuksen edetessä on mahdollista tarkentaa tutkimuksen näkökulmaa, syventää analyysia ja kohdistaa huomio entistä olennaisempiin kysymyksiin. (Hirsijärvi & Hurme, 2015, 22–26).

Tämän tutkimuksen kohteena ovat myyjien omat kokemukset, näkemykset ja tulkinnat vastuullisen myynnin toteutumisesta, tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa sen, että ilmiötä voidaan tarkastella kuluttajamyymyjien omista kokemuksista käsin ja tavoittaa merkityksiä, joita ei olisi mahdollista tavoittaa määrällisillä menetelmillä (Alasuutari, 2021, 47–50). Näin tutkimus tuottaa syvällistä ja kontekstuaalista ymmärrystä vastuullisuuden konkreettisesta toteutumisesta organisaatioissa. Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa, joka on laadulliselle tutkimukselle luonteenomainen. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkittavat valitaan tarkoituksellisesti siten, että heillä on olennaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, 8–21).

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin heidän kokemuksensa perusteella sähkömyynnistä kuluttajapuolella ja spesifimmin haastatteluihin valikoitui puhelinmyyjiä. Eskola ja Suoranta (1998, 20) sanovat, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole varsinaisesti kyse otoksesta vaan näytteestä, sillä tarkoitus ei ole tilastollinen edustavuus, vaan mahdollisimman syvällinen ilmiön ymmärtäminen aiheesta. Harkinnanvarainen otanta soveltuu erityisen hyvin tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on kuvata ja tulkita kuluttajamyymyjien kokemukseräistä tietoa vastuullisuuden toteutumisesta, ei yleistää tuloksia laajempaan populaatioon.

## **4.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antaman HTK-ohjeen mukaisesti (TENK 2023). Tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota tutkittavien henkilöiden sekä tutkimukseen osallistuneiden yritysten suojaan heidän toiveestaan. Haastateltavien anonymiteetti on varmistettu siten, ettei tutkimusraportissa esitetä henkilötietoja, nimiä, tunnistetietoja tai sellaisia taustatietoja, joiden perusteella yksittäinen henkilö tai yritys olisi mahdollista tunnistaa. Myös yritysten nimet ja muut tunnistettavat organisaatiokohtaiset tiedot on jätetty pois tai anonymisoitu, jotta tutkimuksen kohteita ei voida yhdistää tutkimuksessa esitettyihin näkemyksiin.

Aineistonkeruu on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja tutkittaville annettiin ennen aineistonkeruuta riittävä tieto tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta sekä aineiston käsittelystä sähköpostitse ja vielä uudestaan haastattelun alussa

sanallisesti. Tutkimuksessa ei ole kerätty arkaluonteisia henkilötietoja, ja aineistoa on käsitelty luotamuksellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tämä on linjassa TENKin ohjeistuksen kanssa, jonka mukaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta, tietosuojaa ja yksityisyyttä tulee kunnioittaa kaikissa tutkimuksen vaiheissa (TENK 2023).

Tutkimusaineiston omistus ja käyttöoikeudet on määritelty tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä. Kerätty haastatteluaineisto on tutkijan hallussa, ja sitä on käytetty ainoastaan tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksiin. Aineistoa ei ole luovutettu ulkopuolisille eikä hyödynnetty muissa tutkimuksissa. Aineiston säilyttämisessä ja käsittelyssä on noudatettu huolellisuutta ja vastuullisuutta siten, että aineisto ei ole ollut ulkopuolisten tahojen saatavilla. Tutkija vastaa aineiston asianmukaisesta käytöstä, säilyttämisestä ja hävittämisestä tutkimuksen valmistuttua hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (TENK 2023).

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan huolellisella ja systemaattisella tutkimusprosessilla. Aineiston keruu ja analyysi on toteutettu johdonmukaisesti tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mikä tukee tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tutkija on pyrkinyt tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti siten, ettei omat ennakko-oletukset tai mielipiteet vaikuttaisi tulkintoihin. Tämä on huomioitu analyysivaiheessa siten, että tulkinnot perustuvat aineistossa esiin nouseviin teemoihin ja haastateltavien näkemyksiin eikä tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin. Lisäksi tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvattu mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen toteutusta ja tulosten perusteltavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta vahvistaa juuri tutkimusprosessin avoin raportointi sekä aineistoon perustuva analyysi, joiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja tulosten luotettavuutta (Nowell ym., 2017).

### **4.3 Haastateltavien valinta ja kuvaus**

Tutkimuksen empiirinen aineisto rajattiin koskemaan sähkön kuluttajamarkkinoilla puhelinmyynnissä toimivaa myyntityötä. Aineisto kerättiin kahdesta suomalaisesta sähkönmyyntiyrityksestä, ja tutkimukseen osallistui yhteensä viisi puhelinmyynnissä työskentelevää myyjää. Rajaus tehtiin, jotta vastuullisen myyntityön ilmenemistä voitiin tarkastella syvällisesti nimenomaan sähkön myyntityön arjessa ja sen erityispiirteissä. Tutkimuksen haastateltavat tavoitettiin ottamalla yhteyttä sähkönmyyntiyrityksiin, joiden kautta osallistujat rekrytoitiin tutkimukseen.

Sähkönmyyjät muodostavat kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimuskohteen vastuullisuuden näkökulmasta, sillä sähkö on välttämätön hyödyke, joka koskettaa lähes kaikkia kotitalouksia.

Energiasektorilla on keskeinen rooli kestävän kehityksen ja ilmastotavoitteiden saavuttamisessa, minkä vuoksi alan toimijoihin kohdistuu kasvavia odotuksia huomioida toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset. Lisäksi energiamarkkinat ovat viime vuosina olleet voimakkaassa muutoksessa esimerkiksi energiasiirtymän, lisääntyneen sääntelyn sekä kuluttajien kasvavien vastuullisuusodotusten seurauksena. Sähkön kuluttajamarkkinoilla asiakkaiden voi kuitenkin olla vaikea arvioida esimerkiksi sähkösopimusten sisältöä, hinnoittelua tai sähkön alkuperää, mikä korostaa läpinäkyvän ja eettisen myyntityön merkitystä. Samalla tutkimukset osoittavat, että kuluttajien kiinnostus ympäristöystävällisiä energiaratkaisuja kohtaan on kasvanut ja vaikuttaa heidän ostopäätöksiinsä (Hartmann & Apaolaza-Ibáñez, 2012; Fometescu ym., 2024).

Tutkimuksen kohteena ei ollut sähkönmyyntiyritysten strateginen vastuullisuusustyö, raportit tai organisaatiotason linjaukset, vaan myyntityötä tekevien työntekijöiden omat kokemukset ja näkemykset vastuullisuudesta heidän päivittäisessä työssään. Aineisto rajattiin koskemaan puhelinmyyntiä, sillä se on myyntikanava, jossa vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuu suoraan ja jossa vastuullisuuteen liittyvät kysymykset nousevat usein konkreettisesti esiin.

Haastattelujen määrää ei määritelty ennalta, vaan aineistonkeruu eteni joustavasti laadulliselle tutkimukselle tyypillisen saturaatioperiaatteen mukaisesti. Saturaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa lisäaineiston kerääminen ei enää tuota tutkimuskysymysten kannalta olennaisesti uutta tietoa, vaan aineistossa alkavat toistua samankaltaiset teemat, näkökulmat ja merkitykset. Tarkoituksena oli haastatella kuutta henkilöä, mutta todettiin että haastattelut eivät enää lisänneet ymmärrystä tai syventäneet tutkittavaa ilmiötä, vaan uudet havainnot olivat pääosin jo aiemmin tunnistettujen sisältöjen toistoa. Saturaatiota ei tässä tutkimuksessa ymmärretty yksittäisenä selkeänä rajapyykkinä, vaan asteittaisena arviointiprosessina, jossa tutkija jatkuvasti peilaa aineiston sisältöä tutkimuksen tavoitteisiin sekä analyttiseen viitekehykseen (Saunders ym. 2018).

Aineiston rajaus viiteen haastatteluun ja kahteen sähkönmyyntiyritykseen perustui laadullisen tutkimuksen tavoitteeseen tuottaa syvällistä ja kontekstisidonnaista ymmärrystä ilmiöstä määrällisen yleistettävyyden sijaan. Rajauksen katsottiin mahdollistavan aineiston huolellisen ja perusteellisen analyysin sekä vastuullisuuteen liittyvien kokemusten ja niiden merkitysten tarkastelun myyntityön arjen käytännöissä. Tällainen rajaus on linjassa laadullisen tutkimuksen periaatteiden kanssa, joissa aineiston riittävyttä arvioidaan sisällöllisen kyllästymisen eikä ennalta määritellyn otoskoon perusteella (Saunders ym. 2018).

#### 4.4 Aineiston kerääminen haastatteluilla

Tutkielma toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Ennen haastatteluihin osallistumista kaikille haastateltaville toimitettiin sähköpostitse tutkimustiedote, jossa heitä informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä sekä anonymiteetin varmistamisesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavilla oli oikeus keskeyttää osallistumisensa missä tahansa tutkimuksen vaiheessa niin halutessaan. Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai heidän organisaatioyksiköitään ole mahdollista tunnistaa. Haastattelumenetelmä on erityisen tarkoituksenmukainen tutkimustilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole saatavilla valmista aineistoa tai joissa tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti yksilöiden näkemyksiä, kokemuksia ja ajattelutapoja tarkasteltavasta aiheesta (Eriksson & Kovalainen 2016, 85–87).

Haastattelurunko laadittiin tutkimuksen tavoitteiden ja keskeisten tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelurunko testattiin esihaastattelun avulla, jonka perusteella kysymysten selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja tutkimuksellista relevanssia arvioitiin ja tarvittaessa tarkennettiin. Esihaastattelun pohjalta haastattelurunkoa muokattiin siten, että kysymykset johdattelivat aiheeseen luontevasti ja keskustelu eteni loogisesti. Lisäksi kysymysten järjestystä ja muotoilua tarkennettiin, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman sujuva ja osallistujille helposti ymmärrettävä.

Esihaastattelun jälkeen haastateltaville toimitettiin tutkimukseen osallistumista koskeva suostumuslomake sekä tietosuojailmoitus. (Eskola & Suoranta 1998) mukaan haastattelurunko toimi hyvin keskustelun tukena, mutta sitä ei pidetty tiukkana kysymyslistana. Haastattelutilanteessa keskeinen terminologia avattiin tarvittaessa vielä erikseen jokaisen kysymyksen yhteydessä. Haastateltavia ei pyydetty perehtymään aiheeseen etukäteen kirjallisuuden avulla, vaan heitä ohjeistettiin pohtimaan teemoja omien kokemustensa ja asenteidensa pohjalta. Haastatteluissa painotettiin, että tutkimuksen kohteena on nimenomaan myyntityön vastuullisuus haastateltavien nykyisessä työssä sähköön puhelinmyyjinä. Haastateltaville annettiin tilaa kertoa omista kokemuksistaan ja haastattelija esitti niiden pohjalta tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelut tallennettiin osallistujien suostumuksella ja litteroitiin tekstimuotoon. Litteroinnin tukena hyödynnettiin Word-sovelluksen automaattista tekstitystoimintoa, minkä jälkeen litteraatit tarkistettiin ja täydennettiin alkuperäisten äänitallenteiden perusteella. Litteroidusta aineistosta poistettiin analyysin kannalta epäolennaisia toistuvia täytesanoja. Kaikki haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastattelun kestot olivat kaikki noin 45 minuuttia. Haastattelut äänitettiin, jotta

haastattelutilanteessa ei ollut tarvetta tehdä muistiinpanoja, mikä mahdollisti haastattelijan täyden keskittymisen vuorovaikutukseen ja keskustelun kulkuun (Ritchie & Lewis 2003, 166).

#### 4.5 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelut rakentuivat ennalta määriteltyjen teemojen ympärille, jotka liittyivät vastuullisuuden sosiaaliin, ekologiseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Puolistrukturoitu haastattelumuoto mahdollisti sekä tutkimuskysymysten kannalta keskeisten teemojen käsittelyn että haastateltavien omien kokemusten ja näkemysten esiin tuomisen joustavasti. Tämän vuoksi se soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään muodostamaan syvälinen ja kokemuksellinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien kokemuksen monitasoisen esiin tuomisen ja mahdollistaa uusien merkitysrakenteiden muodostumiselle analyysivaiheessa (Jowsey ym. 2021, 472). Hirsjärvi ym. (2015) tuo esiin, että aiempi tutkimus toimii analyysin taustakehyksenä, mutta ei kuitenkaan määritä ennalta sitä, millaisia tuloksia haastatteluaineistosta tulisi nousta esiin.

Haastattelurunko rakentuu viidestä pääteemasta, jotka johdetaan aiemmasta tutkimusta, tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä tutkielman tavoitteesta ymmärtää, miten vastuullisuus ilmenee myyntityössä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen ulottuvuuden kautta sekä millä eri tavoin myyntikäytäntöjä voidaan kehittää entistä vastuullisemmaksi. Teemat ohjaavat haastatteluja tarkastelemaan omia kokemuksia vastuullisuudesta myyntityössä sekä heidän näkemyksiään vastuullisen myynnin jatkokehittämismahdollisuuksista.

Ensimmäinen teema keskittyi haastateltavien taustatietoihin sekä heidän yleisiin näkemyksiinsä myyntityöstä ja vastuullisuudesta. Teeman tarkoituksena oli muodostaa laaja kokonaiskuva haastateltavien työrooleista, myyntityön luonteesta sekä heidän kokemuksestaan myyntialalla. Haastattelussa kartoitettiin, millaista myyntityötä haastateltavat tekevät, mitkä koetaan tärkeimmiksi asioiksi myyntityössä ja millaisissa myyntikanavissa he toimivat. Lisäksi selvitettiin myyntikokemuksen kestoa sekä niitä tavoitteita ja painopisteitä, joita haastateltavat pitivät keskeisinä omassa myyntityössään. Teema sisälsi myös vastuullisuutta koskevan yleisen keskustelun, jonka avulla pyrittiin hahmottamaan, miten haastateltavat itse määrittelevät vastuullisuuden ja millaisena he kokevat sen merkityksen myyntityön kontekstissa.

Toinen teema tarkasteli sosiaalista vastuuta myyntityössä erityisesti asiakaslähtöisyyden, reilun asiakaskohtaamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Teeman avulla selvitettiin, miten myyjät pyrkivät varmistamaan asiakkaalle sopivan ratkaisun sekä millainen rooli organisaation

ohjeistuksilla ja vastuullisella koulutuksella on sosiaalisesti vastuullisen myyntikäyttäytymisen tukemisessa. Lisäksi teemassa kartoitettiin myyjien omia käsityksiä sosiaalisen vastuun merkityksestä sekä heidän kokemuksiaan työhyvinvoinnista ja jaksamisesta myyntityössä. Teema toi esiin sosiaalisen vastuun sekä asiakassuhteisiin, että myyntityötä tekevien työntekijöiden arkeen kytkeytyvänä ilmiönä.

Kolmas teema keskittyi ekologiseen vastuuseen myyntityössä ja tarkasteli, miten ympäristöön liittyvät näkökulmat näkyvät myyjien arjessa sekä myytävissä tuotteissa ja palveluissa. Teeman avulla selvitettiin, millainen rooli esimerkiksi uusiutuvalle ja hiilineutraalille sähköllä on myyntikeskusteluissa sekä miten asiakkaat suhtautuvat ympäristövastuuseen ostopäätöksiä tehdessään. Lisäksi kartoitettiin myyjien omia käsityksiä ekologisen vastuun merkityksestä ja sen roolista osana myyntityötä. Tässä teemassa käsitellään sitä, miten ekologinen vastuu kytkeytyy sekä asiakasodotuksiin että myyjien ammatilliseen toimintaan.

Neljäs teema käsitteli taloudellista vastuuta myyntityössä ja keskittyi erityisesti asetettujen myyntitavoitteiden, ohjeistusten ja vastuullisen toiminnan väliseen suhteeseen. Teeman avulla tarkasteltiin, miten myyjät kokevat heille asetettujen myyntitavoitteiden realistisuuden ja saavutettavuuden sekä sen, tukevatko organisaation tavoitteet ja toimintamallit vastuullista myyntiä. Lisäksi selvitettiin, kokevatko myyjät mahdollisia ristiriitatilanteita myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun välillä sekä miten he itse määrittelevät taloudellisen vastuun osana omaa myyntityötään puhelinmyynnin parissa. Tämä teema toi erityisesti esiin taloudellisen vastuun merkityksen myynnin arjen valinnoissa ja päätöksenteossa.

Viides ja viimeinen teema keskittyi myyntityön kehittämiseen vastuullisuuden näkökulmasta. Teeman avulla tarkasteltiin, miten haastateltavat arvioivat vastuullisuuden nykyistä roolia myynnin arjessa sekä millaisia kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia he tunnistavat omassa työssään puhelinmyyjänä. Lisäksi teema tarjosi haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin sellaisia näkökulmia, kokemuksia ja havaintoja vastuullisesta myyntityöstä, joita aiemmat teemat eivät suoraan kattaneet tai jos jotain uutta nousi haastattelun lopuksi esiin. Tämä teema täydensi kokonaiskuvaa vastuullisuuden toteutumisesta myyntityössä ja avasi tilaa sanallistaa myyjien omille kehitysehdotuksille vastuullisen myyntityön parissa.

#### **4.6 Aineiston analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi alkaa tutkijan huolellisella perehtymisellä aineistoon, jolloin haastattelua luetaan useaan kertaan läpi ja sen pohjalta tehdään alustavia havaintoja ja

muistiinpanoja tutkittavien kokemuksista ja näkemyksistä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkimuksen aineisto analysoitiin Braunin ja Clarken teema-analyysin avulla. Analyysi oli teoreettisesti ohjautuva, sillä tulkintaa jäsensi John Elkingtonin Triple Bottom Line -viitekehys. Analyysissa pyrittiin tunnistamaan haastatteluaineistosta merkityskokonaisuuksia, jotka kuvasivat vastuullisuuden sosiaalista, ekologista ja taloudellista ulottuvuutta puhelinmyynnissä. Teemat muodostettiin analyysiprosessin aikana aineiston systemaattisen koodauksen, teemojen tarkastelun ja uudelleenmäärittelyn kautta. Analyysin tuloksena muodostui kolme pääteemaa, jotka heijastivat Triple Bottom Line -viitekehysten mukaisia vastuullisuuden ulottuvuuksia: sosiaalinen, taloudellinen vastuu ja ekologinen. Näiden pääteemojen alle tunnistettiin tarkempia alateemoja, jotka kuvasivat vastuullisuuden ilmenemistä puhelinmyynnin käytännöissä.

Braun ja Clarke korostavat, että teema-analyysissä koodaus voi olla joko induktiivista tai deduktiivista, jolloin analyysiä ohjaa teoria tai aiempi tutkimus. Menetelmä korostaa tutkijan aktiivista roolia aineiston tulkitsijana, analyysin joustavuutta sekä teemojen rakentumista analyysiprosessin edessä aineistosta nousevien merkitysten varaan (Braun & Clarke 2022, 3–5). Näkemys on linjassa laadullisen tutkimuksen peruseräiteiden kanssa, joissa analyysi ymmärretään tulkinnallisena sekä merkityksiä rakentavana prosessina, eikä pelkästään aineiston teknisenä luokitteluna (Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 2021). Analyysi rakentuu tutkijan tulkinnalliseen ja osallistuvaan suhteeseen tutkimusaineiston kanssa (Ozue, 2022). Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija perehtyi haastatteluaineistoon kokonaisvaltaisesti lukemalla litteroidut haastattelut moneen kertaan läpikohtaisesti ja tekemällä alustavia havaintoja haastateltavien kokemuksista (Braun & Clarke 2022, 35–36).

Analyysin toisessa vaiheessa haastatteluaineistoa jäsennettiin koodaamalla, jolloin aineistoon liitettiin joustavasti kooditunnisteita tutkimuksen kannalta olennaisten sisältöjen tunnistamiseksi. Tässä tutkielmassa koodauksen kohteena olivat ne tavat, joilla vastuullisuus näyttäytyy myyntityössä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun ulottuvuuksien kautta. Koodaus toteutettiin manuaalisesti, ja aineiston jäsentämisessä hyödynnettiin värikoodauksia ja kirjallisia kommentteja ja suoria sitaatteja. Koodit merkittiin suoraan haastattelulitteraatteihin Word-asiakirjan kommenttitoiminnon avulla, ja analyysin kannalta keskeiset sitaatit koottiin erilliseen Excel-taulukon teema-alueiden mukaisesti.

Kolmannessa vaiheessa muodostetut koodit ryhmiteltiin ja yhdistettiin alustaviksi teemoiksi tarkastelemalla niiden välisiä yhteyksiä sekä toistuvia merkityksiä aineistossa. Analyysi oli teoriaohjaava, sillä teemojen jäsentämistä ohjasi Elkingtonin Triple Bottom Line -viitekehys, jonka mukaisesti

pääteemat muodostuivat sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen vastuun ulottuvuuksista. Näiden pääteemojen sisällä tarkasteltiin kuitenkin aineistolähtöisesti, millaisia tarkempia ilmiöitä haastatelluaineistosta nousi esiin. Näin alateemat tunnistettiin haastateltavien vastauksissa toistuvien merkitysten ja kokemusten perusteella. Tässä vaiheessa tavoitteena ei vielä ollut muodostaa lopullisia teemoja, vaan hahmottaa koodatun aineiston keskeisiä sisältöjä sekä ilmiöiden välisiä yhteyksiä tutkimuskysymysten näkökulmasta (Braun & Clarke).

Neljännessä analyysivaiheessa alustavia teemoja tarkasteltiin hyvin kriittisesti suhteessa alkuperäiseen aineistoon. Tässä vaiheessa arvioitiin, kuvaavatko teemat aineistoa riittävän selkeästi sekä vastaavatko asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teemoja täsmennettiin ja rajattiin sekä niiden sisäistä yhtenäisyyttä sekä keskinäisiä eroja tarkasteltiin huolellisesti. Tämän vaiheen tavoitteena oli tarkastella, että teemat heijastavat aineistosta nousevia merkityksiä ja muodostavat loogisen kokonaisuuden eikä aineisto jää irralliseksi. (Braun & Clarke 2022, 100–107, Saldaña 2016).

Viidennessä vaiheessa teemojen määrittely ja oikea nimeäminen toteutettiin teema-analyysin periaatteiden mukaisesti. Ne jäsensivät aineistoa tutkimuskysymysten kannalta olennaisella tavalla ja loivat perustan tulosten tulkinnalle (Braun & Clarke 2022, 108–110.) Lopulliset teemat määrättiin ja nimettiin siten, että ne vastaavat mahdollisimman selkeästi tutkimuskysymyksiä. Teemojen nimeämisessä kiinnitettiin huomiota siihen, että ne kuvasivat vastuullisuuden ilmenemistä myyntityössä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun näkökulmista sekä toivat esiin myyjien omia kokemuksia vastuullisen myyntityön toteutumisesta ja kehittämismahdollisuuksista. Tavoitteena oli muodostaa analyttisesti johdonmukaiset ja kuvaavat teemat, joiden avulla aineistosta nousseet merkitykset voidaan kytkeä suoraan tutkimuskysymyksiin ja myöhempään tulkintaan ja uuteen tietoon.

Analyysin kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa teemat kirjoitettiin näkyviksi tutkielmaraporttiin ja kytkettiin osaksi tulosten esittämistä ja tulkintaa. Braun ja Clarke (2022, 111–115) korostavat, että teeman tulee kuvata jotakin olennaista tutkimusongelman kannalta, eikä se ole pelkkä aineistosta koottu epämääräinen aihepiiri. Tätä periaatetta noudattaen tutkielmassa kiteytettiin lopullisiin teemoihin analyysin keskeiset oivallukset ja rajattiin ne selkeästi muista aineistosta nousseista merkityskokonaisuuksista. Raportointivaiheessa teemojen sisältöä havainnollistettiin aineistosta poimituilla esimerkeillä, joiden avulla tuotiin esiin haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä heidän lähtökohdistaan (Braun & Clarke 2022, 35–36).

Teema-analyysin tuloksena muodostuneet teemat eivät ole suoria aineistosta löytyviä kategorioita, vaan tutkijan tekemään tulkintaan perustuvia analyttisiä rakenteita. Teema-analyysin periaatteiden

mukaisesti teemat rakentuvat aineiston ja tutkijan vuorovaikutuksessa, ja niiden tehtävänä on kuvata tutkimusongelman kannalta olennaisia merkityksiä ja ilmiöitä (Braun & Clarke 2022, 110–115; Saldaña 2016). Tässä tutkielmassa teemat kiteyttävät analyysin keskeiset oivallukset vastuullisuuden ilmenemisestä myyntityössä ja jäsentävät aineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Analyysin viimeisessä vaiheessa tuloksia tarkasteltiin suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen sekä aiempaan tutkimukseen. Tämä mahdollisti sekä aineistosta nousevien havaintojen kytkeämisen olemassa olevaan tutkimustietoon että uusien, aiemmassa kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle jääneiden näkökulmien tunnistamisen. Teoreettinen vertailu tukee laadullisen tutkimuksen tavoitteita tuottaen syvällistä ja kontekstuaalista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Braun & Clarke 2022; Alasuutari 2021).

Analyysin luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan systemaattisella ja läpinäkyvällä etenemisellä analyysiprosessin kaikissa vaiheissa. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan, ja tulkintoja verrattiin toistuvasti alkuperäisiin haastattelulitteraatteihin, jotta varmistettiin teemojen perustuminen aineistosta nouseviin merkityksiin eikä yksittäisiin irrallisiin havaintoihin. Tällainen iteratiivinen eteneminen ja jatkuva aineiston ja tulkinnan välinen vuoropuhelu on keskeinen osa laadullisen analyysin uskottavuuden ja sisällöllisen johdonmukaisuuden rakentamista (Braun & Clarke 2022).

Näin muodostui kahdeksan alateemaa, jotka jäsennettiin Elkingtonin Triple Bottom Line -viitekehysten mukaisesti sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun pääteemojen alle. Tämä rakenne loi analyysille systemaattisen kokonaisuuden, jonka kautta vastuullisuuden ilmenemistä myyntityössä tarkasteltiin näiden kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden näkökulmasta.

### **1. Sosiaalinen vastuu myyntityössä**

- Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja luottamussuhteen rakentaminen
- Organisaation ohjeistukset ja koulutus vastuullisen myynnin tukena
- Myyjän autonomia ja yrittäjätatus osana työhyvinvointia

### **2. Taloudellinen vastuu myyntityössä**

- Myyntitavoitteiden realistisuus ja koettu saavutettavuus
- Yrittäjätatus ja palkitsemismalli vastuullisen myynnin ohjaajina
- Myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun yhteensovittaminen

### **3. Ekologinen vastuu myyntityössä**

- Asiakkaiden suhtautuminen ekologisiin energiaratkaisuihin
- Myyjän rooli ekologisten energiaratkaisujen esittelyssä

Nämä kahdeksan alateemaa muodostavat analyysin rakenteellisen rungon ja toimivat perustana seuraavassa luvussa esitettävillä tuloksilla, joissa vastuullisuuden ilmenemistä myyntityössä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin teemakohtaisesti.

## 5 Tulokset

Tutkimuksen tulososiossa tarkastellaan tutkimuksen laadullisissa haastatteluissa esiin nousseita tutkimustuloksia. Tässä luvussa teemoja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin analyysiin perustuvien havaintojen ja aineistoesimerkkien avulla. Haastateltava 1 (H1) toimii yritys X:ssä puhelinmyynnin parissa. Hän on työskennellyt yrityksessä yli vuoden, mutta myyntialalla on ollut yli kuusi vuotta. Haastateltava 2 (H2) tekee töitä yrityksessä X ja on työskennellyt alle vuoden ajan. Myynnin parissa on työskennellyt useamman vuoden eri yrityksessä. Haastateltava 3 (H3) tekee puhelinmyyntiä yrityksessä X. Alalla hän on työskennellyt yli vuoden, mutta on tehnyt muita myyntitöitä vuoden ennen puhelinmyyntiä. Haastateltava 4 (H4) on työskennellyt yrityksessä Y kaksi vuotta. Hän opiskelee samalla, mutta työskentelee täyspäiväisesti opintojen ohessa. Myyntikokemusta hänellä ei ole aikaisemmin. Haastateltava 5 (H5) on työskennellyt yrityksessä Y vajaan kolmen vuoden ajan. Aikaisempaa myyntikokemusta hänellä ei ole. Kaikki heistä toimivat sähkönmyyjinä kuluttajapuolella.

**Taulukko 1 Haastateltavien kuvaukset**

Haastateltava:	Työvuodet yrityksessä:	Yritys:
H1	1–2 vuotta	Yritys X
H2	alle 1 vuotta	Yritys X
H3	1–2 vuotta	Yritys X
H4	2 vuotta	Yritys Y
H5	2–3 vuotta	Yritys Y

### 5.1 Sosiaalinen vastuu puhelinmyynnissä

#### 5.1.1 Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja luottamussuhde

Sosiaalinen vastuu myyntityössä näyttäytyi haastateltavien vastauksissa asiakaslähtöisyytenä, reiluutena ja asiakkaan turvallisuuden huomioimisena myyntiprosessin aikana. Haastateltavat kuvasivat vastuullisen myynnin perustuvan asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen ennen varsinaisen tarjouksen tekemistä. Alkukartoitus nähtiin keskeisenä keinona varmistaa, että asiakkaalle tarjottu tuote tai palvelu on hänelle aidosti sopiva.

Useat haastateltavat korostivat asiakkaan ymmärryksen ja turvallisuuden merkitystä osana sosiaalisesti vastuullista myyntiä. Erityisesti haastateltava 1 kuvasi vastuullista myyntiä tilanteena, jossa asiakkaan luottamus on keskeisessä asemassa. Haastattelussa korostui näkemys siitä, että

myyntitilanteen tulisi olla asiakkaalle selkeä ja turvallinen, jotta asiakas voi tehdä päätöksen ilman epävarmuutta tai painetta.

Mulle on tärkeää, että asiakas kokee olonsa hyväksi ja turvalliseksi koko myyntiprosessin ajan. (H1)

Aineistossa korostui myös ajatus siitä, että myyntityö nähdään osana pidempiaikaista asiakassuhdetta. Haastattelujen perusteella vastuullinen myynti liittyi siihen, millaisena asiakas kokee vuorovaikutuksen myyjän kanssa ja voiko myyntitilanteesta syntyä pidempiaikainen asiakassuhde. Myyntikeskustelun tavoitteena on sopimuksen syntymisen lisäksi myös se, millainen kokemus asiakkaalle jää myyntitilanteesta.

Tutustuminen asiakkaan tarpeisiin nousi keskeiseksi teemaksi haastateltava 2 vastauksessa. Aineistossa korostui myyntiprosessin alkuvaiheen merkitys tilanteena, jossa pyritään luomaan avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa. H2 kuvasi perusteellisen alkukeskustelun keinona tutustua asiakkaaseen sekä luoda ilmapiiri, jossa asiakas kokee voivansa puhua avoimesti omasta tilanteestaan.

Tykkään tutustua asiakkaaseen alussa tarkasti, jotta hän uskaltaa puhua rehellisesti ja avoimesti ja asiakassuhde ja luottamus tässä syvenee. (H2)

Haastateltava 2 nosti esiin sen, että asiakkaaseen tutustuminen voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan nykyisen palvelun, kokemusten tai odotusten selvittämistä. Tällainen keskustelu voi auttaa asiakasta kuvaamaan omaa tilannettaan tarkemmin ja tuomaan esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa. Samalla myyjällä on mahdollisuus muodostaa kokonaiskuva asiakkaan tarpeista ennen ratkaisun esittämistä.

Haastateltava 3 syvensi asiakkaan tarpeiden kartoittamisen merkitystä sosiaalisesti vastuullisen myyntityön näkökulmasta. Haastateltava korosti, että asiakkaalle sopivan palvelun tunnistaminen edellyttää myyjältä kykyä asettua asiakkaan asemaan ja tarkastella myyntitilannetta asiakkaan näkökulmasta. Hänen mukaansa vastuullinen myynti ei rajoitu tuotteen esittelyyn tai sopimuksen solmimiseen, vaan keskeistä on arvioida kriittisesti, onko tarjottu ratkaisu asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen nähden tarkoituksenmukainen. Haastateltavan vastauksessa korostui ajatus siitä, että myyjän tulisi peilata omaa toimintaansa eettisesti ja pohtia, olisiko hän itse valmis tekemään saman päätöksen asiakkaan tilanteessa.

En myy asiakkaalle tuotetta, jos koen, ettei se ole hänelle sopiva. Yritän asettua asiakkaan asemaan ja miettiä, ostaisinko itse saman tuotteen. (H3)

Haastateltavan mukaan asiakkaan asemaan asettuminen toimii käytännön työssä eräänlaisena moraalisen ohjenuorana, joka auttaa arvioimaan myyntitilanteen eettisyyttä.

Haastateltava 4 toi aineistossa esiin sosiaalisen vastuun myös vaihtoehtojen vertailun ja rehellisyyden näkökulmasta. Aineistossa korostui, että vastuullinen myynti sisältyy asiakkaan nykyisen tilanteen tarkastelu sekä eri vaihtoehtojen vertaaminen. Haastateltava 4 kuvasi vastuullista myyntiä asiakkaan nykytilanteen selvittämisenä, jossa keskustelussa käydään läpi esimerkiksi asiakkaan nykyinen sopimus, hinnat, sopimusehdot sekä palvelun sisältö. Aineistossa ilmeni, että tällainen kartoitus nähtiin keskeisenä osana myyntikeskustelua, sillä sen avulla voidaan arvioida, tarjoaako uusi ratkaisu asiakkaalle todellista hyötyä verrattuna nykyiseen palveluun. Vastuullinen myynti näyttäytyi tässä yhteydessä tilanteena, jossa myyjä pyrkii yhdessä asiakkaan kanssa tarkastelemaan eri vaihtoehtojen eroja esimerkiksi hinnan, sopimusehtojen tai palvelun ominaisuuksien näkökulmasta. Aineistossa nousi esiin myös se, että vaihtoehtojen vertailu voi auttaa asiakasta hahmottamaan paremmin oman tilanteensa ja tekemään päätöksen riittävän tiedon pohjalta.

Haastateltava 5 yhtyi tähän ajatukseen toi esiin, että joskus kilpailevayritys voi olla parempi. Aineistossa kuvattiin, että myyntitilanteissa voi tulla esiin tilanteita, joissa asiakkaalla on jo käytössään kilpailukykyinen sopimus tai sellaiset ehdot, joita ei voida parantaa. Tällaisissa tilanteissa aineistossa korostui rehellinen ja avoin viestintä asiakkaan kanssa. Tämä ilmeni esimerkiksi kuvauksessa, jossa todettiin, että toisella yrityksellä voi olla asiakkaalle parempi tarjous.

Voi olla, että rehellisesti toinen yhtiö voi tarjota paremman diilin ja silloin se on niin. Siihen sanon suoraan, että emme voi kilpaille enkä halua myydä vain myymisen ilosta huonompaa sopimusta asiakkaalle. (H5)

### 5.1.2 Organisaation ohjeistukset ja koulutus vastuullisen myynnin tukena

Myyntityöhön liittyvä koulutus ja ohjeistus ovat osa myyjien työn arkea. Aineistossa kuvattiin, että erityisesti uusien myyjien perehdytyksessä käydään läpi myyntityöhön liittyviä toimintatapoja sekä yrityksen ohjeistuksia myyntitilanteita varten. Haastateltava 1 toi esiin, että vastuullisuus ja asiakaslähtöisyys ovat keskeisessä roolissa erityisesti uusien myyjien perehdytyksessä. Haastateltavan mukaan koulutuksessa käydään läpi myyntityön periaatteita sekä sitä, miten asiakasta kohdataan myyntitilanteessa.

Olen saanut koulutusta, mutta olen oppinut paljon myös käytännön työssä. Asiakaslähtöisyys ja vastuullinen myynti ovat vahvasti esillä koulutuksissa, ja uusien myyjien kanssa nämä käydään perusteellisesti läpi. Meillä on myös tarkat ohjeistukset myyntitilanteisiin. (H1)

Haastateltava 1 kuvasi, että osa myyntityön osaamisesta muodostuu käytännön kokemuksen kautta työssä. Samalla aineistossa tuli esiin, että myyntitilanteita varten on olemassa yrityksen määrittelemiä ohjeistuksia, joita myyjät voivat hyödyntää työssään. Tässä haastateltava viittasi siihen, että sosiaalinen vastuu nähdään organisaatiossa osana myynnin perusosaamista, ei erillisenä lisäelementtinä vaan yrityksen strategiana.

Haastatteluissa tuli esiin myös koulutuksen jatkuvuus sekä mahdollisuus saada tukea myyntitilanteisiin työssä. Haastateltava 2 toi esiin, että alkukoulutuksen lisäksi myyjillä on mahdollisuus kysyä neuvoa ja saada ohjausta erilaisiin myyntitilanteisiin. Haastateltava kuvasi, että tällainen tuki on osa työskentelyä ja sitä hyödynnetään tarvittaessa arjen myyntityössä. Vastauksessa korostui, että koulutus ei rajoitu pelkästään työn alussa annettavaan perehdytykseen, vaan myyjillä on mahdollisuus saada ohjausta myös myöhemmin työssä kohdatessaan erilaisia tilanteita.

Haastateltava 3 puolestaan kuvasi koulutuksen sisältävän myös yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin liittyviä periaatteita. Haastattelussa nousi esiin, että koulutuksessa käsitellään myyntityöhön liittyviä toimintatapoja, joiden tarkoituksena on ohjata myyjien toimintaa myyntitilanteissa. Haastateltava kuvasi, että koulutuksessa painotetaan erityisesti rehellisyyttä, selkeyttä sekä asiakkaan edun huomioimista myyntityössä.

Koulutuksessa painotetaan ainakin rehellisyyttä, selkeyttä ja asiakkaan etua. (H3)

Tässä haastateltava viittasi siihen, että sosiaalinen vastuu korostuu koulutuksessa enemmän, verrattuna ekologiseen ja taloudelliseen vastuuseen.

Haastatteluissa tuli esiin myös yrityksen ohjeistusten merkitys myyntityön toimintatapojen määrittelyssä. Haastateltava 4 toi esiin, että hän toimii työssään yrittäjästatuksella, mutta myyntityötä ohjaavat yrityksen määrittelemät ohjeistukset ja toimintamallit. Haastateltavan mukaan koulutuksella ja ohjeistuksilla on keskeinen rooli siinä, millaisia toimintatapoja myyntityössä pidetään hyväksyttävänä.

Koulutus on ollut meillä keskiössä, vaikka toimin yrittäjästatuksella niin ohjeistus tulee suoraan yritykseltä ja ei nyt varsinkaan oman yrityksen alla kehtaisi toimia miten sattuu. Nämä vastuullisuus asiat on meillä ihan perussetti. (H4)

Haastateltava toi esiin myös sen näkökulma, jossa myyjä saa organisaatiolta ohjeistusta vastuulliseen myyntityöhön, mutta toimivat samanaikaisesti yrittäjästatuksella. Haastateltava toi esiin, että yrittäjänä toimiminen lisää henkilökohtaista vastuuta myyntitilanteissa, sillä omalla nimellä tai yrityksellä toimittaessa ei koettu olevan hyväksyttävää toimia epäeettisesti. Näin aineistossa korostui eräänlainen kaksoisvastuu: toisaalta myyntityötä ohjaavat yrityksen vastuullisuuteen liittyvät ohjeistukset ja arvot, mutta samalla yrittäjäasema vahvistaa myyjän henkilökohtaista vastuuta omasta toiminnastaan ja sen seurauksista.

Kyllä, se on suoraan linjassa asiakkaan ostopäätökseen, miten häntä kohdellaan ja arvostetaan, joten asiakas on keskiössä. Koulutusta on ollut, ja selkeät linjaukset mitkä ovat yrityksen toimintamalli ja miten asiakas kohdataan. (H5)

Haastateltava 5 kuvasi vastauksessaan, että asiakkaan kohtaaminen myyntitilanteessa vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen asiakas saa myyntikeskustelusta. Haastateltavan mukaan myyntityössä kiinnitetään huomiota siihen, miten asiakkaalle puhutaan, miten häntä kuunnellaan sekä miten hänen tilanteeseensa suhtaudutaan. Haastattelussa nousi esiin, että asiakkaan arvostava kohtelu ja asiakaslähtöinen vuorovaikutus voivat vaikuttaa siihen, miten asiakas suhtautuu tarjottuun palveluun ja tekeekö hän sopimuksen.

### 5.1.3 Myyjän autonomia ja yrittäjästatus osana työhyvinvointia

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että kaikki haastateltavat toimivat myyntityössä yrittäjästatuksella eikä ollut perinteisesti palkkalistalla. Useat haastateltavat kuvasivat kokevansa myyntityön itselleen sopivaksi ja mielekkääksi erityisesti työn vaihtelevuuden ja yrittäjästatuksen tuoman vapauden vuoksi. Aineistossa tuli esiin, että myyntityön koettiin tarjoavan mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn ja omien työskentelytapojen hyödyntämiseen.

Myyntityö sopii minulle hyvin. Olen luonteeltani nopea ja pidän hektisestä työstä. Tiedostan ettei myyntityö sovi kaikille paineen ja muun vuoksi. (H1)

Aineistossa nousi esiin, että haastateltava koki myyntityön vaatimukset, kuten nopeatempoisen työrytmin ja jatkuvat asiakaskohtaamiset, itselleen luontevina ja omaan työskentelytapaan sopivina. Haastatteluissa kuvattiin myös, että työn luonne edellyttää kykyä toimia nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä sopeutua erilaisiin asiakaskohtaamisiin, mikä joidenkin haastateltavien mukaan tekee

työstä mielekkään ja motivoivan. Haastateltava voi esille, että työ ei sovi kaikille sillä paineet onnistua ja työn hektisyys voi rasittaa pidemmällä tähtäimellä.

Haastateltava 2 kuvasi, että työn tekemistä ei ollut sidottu tiettyyn kiinteään työaikaan, vaan työpäivän pituutta voitiin säädellä oman jaksamisen, elämäntilanteen ja työn määrän mukaan. Aineistossa kuvattiin, että työpäivät saattoivat olla esimerkiksi lyhyempiä, noin kuuden tunnin mittaisia, mutta toisinaan töitä tehtiin myös pidempiä päiviä tilanteen mukaan.

Yrittäjänä voin tehdä joustavia työaikoja, yleensä teen tehokkaasti noin kuusi tuntia päivässä.”(H2)

Haastateltavan mukaan työskentely perustuu usein tehokkaisiin, intensiivisiin työjaksoihin, joiden aikana myyntityötä tehdään keskittyneesti usean tunnin ajan.

Haastateltava 3 toi myös esiin, että myyntityö saattoi ajoittain olla kuormittavaa, mutta haastateltava kuvasivat voivansa säädellä työmäärää oman tilanteensa mukaan. Aineistossa kuvattiin, että työn tekemisen määrä saattoi vaihdella esimerkiksi eri vuodenaikoina. Työskentelyä voidaan ajoittaa siten, että joinakin ajanjaksoina työtä tehdään enemmän ja toisina vähemmän. Haastattelussa tuli esiin, että yrittäjänä vastuu työajoista on itsellään.

Työ voi olla ajoittain raskasta niin kuin kaikki, mutta itse en esimerkiksi työskentele kesäisin melkein yhtään ja talvella painan duunii enemmän. (H3).

Haastateltava 5 toi esiin myös sen, että myyntityö voi olla myös osittain kuormittavaa. Aineistossa kuvattiin, että työn tekeminen edellyttää aktiivista työskentelyä ja jatkuvaa myyntityötä toimeentulon turvaamiseksi.

Töitä on tehtävä ei muuten pärjää. Tässä voi sentään määritellä milloin tekee töitä ja mistä niitä tekee. (H5)

Haastateltavan vastauksessa korostui työn kaksijakoinen luonne. Vaikka myyntityö voi ajoittain olla kuormittavaa, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja työn tekemisen tapaan nähtiin merkittävänä työn joustavuutta lisäävänä tekijänä. Aineistossa tämä näyttäytyi tilanteena, jossa työn kuormittavuutta tasapainottaa yrittäjästatuksen tuoma autonomia työn organisoinnissa. Samalla tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin tällainen työskentelymalli tukee sosiaalisesti vastuullista myyntityötä, kun vastuu työmäärästä, jaksamisesta ja toimeentulosta jää pitkälti yksilön omalle vastuulle.

## 5.2 Taloudellinen vastuu puhelinmyynnissä

### 5.2.1 Myyntitavoitteiden realistisuus ja koettu saavutettavuus

Realistiset tavoitteet näyttäytyivät aineistossa tekijänä, joka mahdollistaa vastuullisen myyntityön ilman kohtuuttomia tulospaineita. Taloudellinen vastuu näyttäytyi tässä yhteydessä tavoitteiden läpinäkyvyytenä, kohtuullisuutena ja mahdollisuutena vaikuttaa omiin tavoitteisiin. Myyntitavoitteiden asettaminen koettiin vastuulliseksi, sillä ne perustuivat pitkän aikavälin dataan ja yksilölliseen suorituskykyyn.

Haastateltava 1 korosti myynnin tavoitteiden saavutettavuutta ja realistisuutta. Aineistossa ilmeni, että myyntidataa on seurattu jo pidempään ja sitä hyödynnetään tavoitteiden määrittelyssä. Haastateltavan mukaan tavoitteet eivät ole mielivaltaisesti määriteltyjä, vaan ne perustuvat aikaisempaan myynnin seurantaan ja siitä saatuihin tuloksiin. Näin tavoitteet näyttäytyivät myyjien näkökulmasta realistisina ja käytännössä saavutettavissa olevina.

Tavoitteet perustuvat pitkän aikavälin dataan, eivätkä ole tuulesta temmattuja. Siksi ne ovat realistisia. (H1)

Myös haastateltava 2 kuvasi myyntitavoitteiden määrittelyn tapahtuvan vuorovaikutuksessa esihenkilöiden kanssa. Haastattelussa tuli esiin, että tavoitteet eivät ole täysin ylhäältä määrättyjä, vaan niiden määrittelyssä huomioidaan myyjän oma työtilanne ja aikaisempi suoriutuminen. Haastateltavan mukaan tavoitteet asetetaan usein yhteistyössä tiiminvetäjän kanssa, ja ne voivat olla henkilökohtaisia, mikä mahdollistaa niiden sovittamisen myyjän omaan työskentelyyn.

Ne ovat realistisia ja saavutettavissa. Tavoitteet määritellään pitkälti yhdessä tiiminvetäjän kanssa, ja ne ovat henkilökohtaisia. (H2)

Haastateltava 3 toi vastauksessaan esiin henkilökohtaisten tavoitteiden merkityksen osana myyntityön motivaatiota. Haastattelussa kuvattiin, että yrityksen asettamien tavoitteiden lisäksi myyjät voivat asettaa itselleen myös omia tavoitteita, jotka ohjaavat heidän työskentelyään. Haastateltavan mukaan tavoitteiden merkitys liittyy erityisesti siihen, että niiden tulee olla saavutettavissa, jotta ne koetaan motivoiviksi.

Yrityksen asettamat tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa. Asetan myös itselleni sellaisia tavoitteita, jotka motivoivat minua ylittämään ne. Minua motivoi enemmän saavutettava tavoite kuin mahdoton. (H3)

Aineistossa korostui, että tavoitteiden realismisuus voi vaikuttaa siihen, miten myyjät suhtautuvat tavoitteisiin ja miten ne ohjaavat työskentelyä. Haastateltavan vastauksessa tuli esiin, että saavutettaviksi koetut tavoitteet voivat toimia myyjälle kannustavana tekijänä ja lisätä halua pyrkiä ylittämään asetetut tavoitteet.

Haastateltava 4 kuvasi myyntitavoitteiden realismisuutta myyntityön keskeisenä lähtökohtana. Haastattelussa tuli esiin näkemys, että yrityksen asettamat tavoitteet on määritelty siten, että ne ovat myyjien näkökulmasta saavutettavissa ja niiden tulisi olla mahdollista saavuttaa suhteellisen helposti. Haastateltava kuvasi tavoitteita pikemminkin perustasona, jonka saavuttaminen kuuluu osaksi normaalia myyntityötä.

Ovat realistisia, ne on asetettu henkilökohtaisesti ja tarkoitettu saavutettaviksi. Sanoisin että ei kannata olla telemyynnissä jos et pysty saavuttamaan asetettuja tavoitteita, sillä ne on todella kohtuulliset. Ne tulisi ylittää helposti ja itse olenkin asettanut itselleni kovemmat tavoitteet. (H4)

Aineistossa tämä näyttäytyi tilanteena, jossa yrityksen tavoitteet toimivat eräänlaisena lähtötasona, jota myyjät pyrkivät omassa työssään ylittämään. Tavoitteiden saavutettavuus nähtiin siten paitsi realistisena myös kannustavana tekijänä, joka mahdollistaa omien tavoitteiden asettamisen yrityksen tavoitteiden yläpuolelle.

### 5.2.2 Yrittäjästatus ja palkitsemismalli vastuullisen myynnin ohjaajina

Haastateltava 1 korosti palkitsemisjärjestelmän merkitystä vastuullisen myyntikäyttäytymisen ohjaajana. Haastattelussa tuli esiin, että myyjät toimivat yrittäjästatuksella ja heidän ansaintansa perustuu toteutuneisiin sopimuksiin. Haastateltavan mukaan palkkio maksetaan vain sellaisista sopimuksista, jotka jäävät voimaan, mikä vaikuttaa siihen, miten myyntityötä käytännössä tehdään. Haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

Kyllä. Meille maksetaan vain toteutuneista sopimuksista, kun ollaan yrittäjiä, mikä ohjaa tekemään asiat oikein. Laatu korostuu ehdottomasti enemmän. (H1).

Aineistossa korostui, että tällainen palkitsemismalli ohjaa myyjiä kiinnittämään huomiota myynnin laatuun eikä pelkästään myyntimäärään. Koska korvaus perustuu toteutuneisiin ja voimassa pysyviin sopimuksiin, myyjillä on taloudellinen kannustin varmistaa, että asiakkaalle tarjottu palvelu vastaa hänen tarpeitaan ja että sopimus pysyy voimassa myös myyntitilanteen jälkeen. Lisäksi aineistossa tuli esiin, että yrittäjätasoa lisää myyjän henkilökohtaista vastuuta myyntityössä. Kun tulot riippuvat suoraan toteutuneista kaupoista ja niiden pysyvyydestä, myyntitilanteessa tehtävien ratkaisujen taloudelliset seuraukset kohdistuvat suoraan myyjään.

Haastateltava 4 ja 2 kuvasi, että organisaatiossa vastuullisempien energiaratkaisujen tarjoamista tuetaan myös palkitsemisjärjestelmän kautta. Haastattelussa tuli esiin, että ympäristöystävällisiin energialähteisiin perustuvat lisäpalvelut, kuten uusiutuvaan energiaan liittyvät vaihtoehdot, ovat osa yrityksen palveluvalikoimaa ja niiden tarjoamista kannustetaan myyntityössä. Näiden palveluiden myyntiin liittyy erillinen proviisio-osuus, joka on usein peruspalvelua korkeampi. Haastateltavan mukaan tämä ohjaa myyjiä tuomaan vastuullisempia vaihtoehtoja aktiivisesti esiin myyntikeskusteluissa ja lisää niiden näkyvyyttä asiakkaalle esiteltävissä vaihtoehdoissa. Samalla vastaus viittaa siihen, että organisaatio pyrkii yhdistämään vastuullisuustavoitteet myynnin taloudellisiin kannustimiin, jolloin ympäristövastuulliset ratkaisut eivät jää pelkästään arvoihin perustuviksi valinnoiksi, vaan niille luodaan myös konkreettinen asema myyntityön rakenteissa.

Nämä on myös mistä saamme lisää proviisiota, eli kannustetaan myös tarjoamaan näitä vastuullisempia palveluita. (H4)

Haastateltava 5 kuvasi vastuullisuuden kytkeytymistä suoraan myyjän henkilökohtaiseen vastuuseen ja työn taloudellisiin seurauksiin. Haastattelussa tuli esiin, että yrittäjätasokaudella toimiminen tuo myyntityöhön erityisen vastuun, sillä myyjä toimii omalla nimellään ja kantaa itse seuraukset myyntitilanteessa tehdyistä ratkaisuista.

Kyllä pakostikin, koska nyt olen 'omalla naamalla' vastuussa hommasta, ei lyhyitä pikavoittoja kannata yrittää, kun ne voi johtaa kaupan purkuun. Meinaan sitä, jos vaikka jättäisi jostain tärkeää kertomatta ja se ilmenee myöhemmin, on sopimus mahdollista purkaa ja jää provikat saamatta. (H5)

Aineistossa yrittäjätasoa näyttäytyi tekijänä, joka kytkee myyntityön suoraan myyjän henkilökohtaiseen vastuuseen ja taloudelliseen riskiin. Haastattelussa kuvattiin, että myyntitilanteessa annetut tiedot ja asiakkaalle kerrotut ehdot voivat vaikuttaa siihen, pysyykö sopimus voimassa. Mikäli

sopimus myöhemmin puretaan esimerkiksi puutteellisen tiedon vuoksi, myyjä ei saa siitä korvausta. Haastateltavan vastauksessa korostui, että tällainen järjestelmä vähentää lyhyen aikavälin myynnin tavoittelua ja kannustaa varmistamaan, että asiakkaalle kerrotaan kaikki sopimukseen liittyvät olennaiset tiedot myyntitilanteessa.

Haastateltavien vastaukset osoittavat, että organisaatioiden myyntitavoitteet ja ohjeistukset koettiin pääosin vastuullista myyntiä tukeviksi. Taloudellinen vastuu näyttäytyi erityisesti kannustinjärjestelmissä sekä rakenteissa, jotka ohjaavat myyjiä toimimaan pitkäjänteisesti. Vastuullinen myynti syntyy ennen kaikkea siitä millaisia mittareilla myyntityötä ohjataan.

### 5.2.3 Myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun yhteensovittaminen

Taloudellinen vastuu näyttäytyi tässä yhteydessä ennen kaikkea rakenteellisena kysymyksenä, sillä ristiriitoja ei synny, mikäli myyntitavoitteet ja ohjeistukset on suunniteltu siten, etteivät ne mahdollista asiakkaan edun heikentymistä. Myyjien näkemykset olivat tältä osin hyvin yhteneväisiä. Taloudellinen vastuu ei merkinnyt maksimaalista myyntiä lyhyellä aikavälillä, vaan sellaista myyntityötä, joka rakentaa luottamusta ja kestäväää asiakassuhdetta.

Haastateltava 1 tunnisti tilanteita, joissa vastuullisesti tuotetun sähkön lisäpalvelut voivat nostaa merkittävästi asiakkaan kokonaiskustannuksia, mutta ei pitänyt tätä ristiriitana. Haastateltavien vastauksissa taloudellinen vastuu näyttäytyi myyjille ennen kaikkea reiluna, läpinäkyvänä ja pitkäjänteisenä toimintatapana, jossa asiakkaan etu asetetaan myyntimäärien edelle.

Joissain tilanteissa lisäpalvelut voivat nostaa hintaa paljon, jos asiakkaalla on jo edullinen sopimus. En kuitenkaan koe tätä merkittävänä ristiriitana, koska lisäpalvelut ovat juuri esimerkiksi näitä vastuullisempia vaihtoehtoja. (H1)

Tämä viittaa, että lisäkustannukset koetaan hyväksyttäväksi silloin, kun ne voidaan perustella asiakkaalle tuotettavalla lisäarvolla, kuten tässä vastuullisemmilla ratkaisuilla (esim. tuuli tai aurinkovoima).

Haastateltava 3 toi esiin myyntityössä tapahtuneen rakenteellisen muutoksen, jonka hän kuvasi vähentäneen mahdollisia ristiriitoja myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun välillä. Haastattelussa tuli esiin, että myyntiprosessiin liittyvät käytännöt ovat muuttuneet siten, ettei sopimusta tehdä lopullisesti myyntipuhelun aikana. Haastateltavan mukaan asiakas hyväksyy sopimuksen vasta

jälkikäteen, mikä tarkoittaa, että asiakkaalla on mahdollisuus tutustua sopimuksen sisältöön ja ehtoihin rauhassa ennen lopullista päätöstä.

Enää eivät. Ehkä viisi vuotta sitten olisi voinut olla, mutta nykyään ei. Asiakas hyväksyy sopimuksen jälkikäteen, joten painostavaa myyntiä ei voi tehdä. Järjestelmä estää sen (H3).

Aineistossa tämä näyttäytyi myyntityön rakenteellisena muutoksena, jossa tekniset ja prosessuaaliset ratkaisut ohjaavat myyntikäytäntöjä. Haastattelussa kuvattiin, että järjestelmät ja sopimusprosessiin liittyvät käytännöt voivat estää tilanteita, joissa asiakas tekisi päätöksen ilman riittävää aikaa harkita sopimusta. Kun sopimus hyväksytään vasta myyntipuhelun jälkeen, asiakkaalle jää mahdollisuus tarkistaa sopimuksen ehdot ja arvioida tarjottua ratkaisua ennen lopullista sitoutumista. Aineiston perusteella tällaiset käytännöt voivat vähentää painostavan myynnin mahdollisuutta ja toimia osana myyntityön rakenteita, jotka tukevat asiakkaan informoitua päätöksentekoa.

Haastateltava 4 korosti vastauksessaan, että myyntityössä ei ole tarkoituksena pakottaa asiakasta tekemään sopimusta. Haastattelussa tuli esiin näkemys, että myyntikeskustelun lähtökohtana on asiakkaan oma päätös eikä myyjän painostus. Haastateltavan mukaan myyntitilanteessa asiakkaalle esitellään tarjottava palvelu ja sen ehdot, mutta lopullinen päätös sopimuksen tekemisestä jää asiakkaalle. H4 kuvasi tätä toteamalla, ettei myyntityössä ole tarkoituksena ”pakkomyydä mitään kenellekään”.

Aineistossa tämä näyttäytyi näkemyksenä, jossa myyntityön tavoitteena ei ole saada sopimusta syntymään hinnalla millä hyvänsä, vaan tarjota asiakkaalle tietoa ja vaihtoehtoja, joiden perusteella asiakas voi itse arvioida, onko tarjottu palvelu hänelle sopiva. Tässä aineistossa myyntitavoitteet ja järjestelmät näyttäytyivät sellaisina, että ne tukevat vastuullista toimintaa ja ehkäisevät asiakkaan etua heikentäviä käytäntöjä, mikä on keskeinen osa taloudellista vastuullisuutta myyntityössä.

## **5.3 Ekologinen vastuu puhelinmyynnissä**

### **5.3.1 Asiakkaiden suhtautuminen ekologisiin energiaratkaisuihin**

Haastateltava 3 toi vastauksessaan esiin muutoksen asiakkaiden suhtautumisessa ympäristöasioihin. Haastattelussa tuli esiin, että asiakkaiden kiinnostus ympäristöasioihin vaihtelee huomattavasti. Haastateltava kuvasi, että osa asiakkaista pitää ympäristöön liittyviä tekijöitä tärkeänä osana sopimusvalintaa, kun taas toiset eivät koe niitä merkittäviksi päätöksenteossa. Vastauksessa korostui,

että ympäristöasioiden merkitys ei ole kaikille asiakkaille yhtä keskeinen, vaan joissakin tilanteissa sopimuksen valintaan vaikuttavat enemmän esimerkiksi sähkön hinta tai muut taloudelliset tekijät.

Myös haastateltava 5 toi esiin, että sekä ekologisiin palveluihin liittyvä kysyntä että tarjonta ovat viime vuosina lisääntyneet. Samalla hän korosti, että sähkön hinnan nousu on vaikuttanut asiakkaiden valintoihin ja ohjannut päätöksentekoa usein taloudellisista lähtökohdista.

On kysyntä ja varsinkin tietoisuus lisääntynyt nykypäivänä, mutta nyt kuitenkin sähkö on itsessään ollut kalliimpaa, niin ehkä eurot edellä suurin osa menee. (H5)

Aineistossa nousi esiin myös ekologisten vaihtoehtojen ja taloudellisten tekijöiden välinen jännite. Haastateltavat kuvasivat, että vaikka kiinnostus ympäristövastuullisiin energiaratkaisuihin on lisääntynyt, kaikki asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan niistä korkeampaa hintaa.

Haastatteluaineiston perusteella asiakkaiden kiinnostus ekologisiin energiaratkaisuihin on kasvanut, mutta ei ole kaikille yhtä merkittävä tekijä. Useat haastateltavat kuvasivat, että osa asiakkaista osoittaa aktiivista kiinnostusta ympäristöystävällisiin vaihtoehtoihin ja pohtii niiden merkitystä sopimusta tehdessään. Joillekin ekologiset ratkaisut ovat tärkeä osa päätöksentekoa, kun taas toisille sopimuksen valintaan vaikuttavat ensisijaisesti hinta tai muut taloudelliset tekijät. Haastateltava 4 koki, että on tietty asiakasryhmä, jotka ostaa aina lisäpalveluita ja vihreää sähköä hinnasta riippumatta. Kuitenkin hän toi myös ilmi sen, että yhä enemmässä määrin kokonaisratkaisun hinta vaikuttaa vastuullisuutta enemmän ostopäätökseen.

### 5.3.2 Myyjän rooli ekologisten energiaratkaisujen esittelyssä

Aineistossa on noussut esiin että, myyjien tulee osata esitellä vastuullisia energiaratkaisuja sekä vastata asiakkaiden kysymyksiin ekologisista vaihtoehdoista. Ekologinen vastuu näyttäytyi myyntityössä erityisesti siinä, miten myyjät esittelevät ja perustelevat näitä vaihtoehtoja asiakkaille. Ekologinen vastuu näyttäytyi aineistossa osana myyjän ammatillista osaamista ja asiantuntijaroolia myyntitilanteessa.

Haastatteluissa kuvattiin, että ympäristövastuullisten palveluiden tarjoamista kannustetaan organisaation tasolla, mikä ohjaa myyjiä tuomaan näitä vaihtoehtoja esille myyntikeskusteluissa. Haastatteluaineistossa ekologinen vastuu näyttäytyi osana yrityksen tarjoamia tuotteita ja lisäpalveluita. Haastateltava 1 kuvasi, että näitä lisäpalveluita tuodaan esille asiakkaille myyntitilanteissa ja niiden merkitystä pyritään avaamaan keskustelun aikana.

Meillä on Yritys X:llä useita lisäpalveluita, jotka perustuvat uusiutuvaan energiaan ja hiilineutraaliuteen. Näitä painotetaan asiakkaille myös yleisen maailmantilanteen vuoksi. Yritys X pyrkii olemaan vastuullinen, ja se näkyy selvästi tuotteissa. Pyrin itse saamaan asiakkaan ymmärtämään, että pienilläkin teoilla voi olla suuri vaikutus, kun ne kasaantuvat. (H1)

Haastateltava 2 toi esiin, että organisaation puolelta ekologisten vaihtoehtojen tarjoamista tuetaan sekä arvo- että liiketoimintanäkökulmasta. Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu uusiutuvaan energiaa: hiilineutraali sähkö, uusiutuva energia sekä esimerkiksi tuuli- ja aurinkovoimaan perustuvat lisäpalvelut ovat vaihtoehtoja, joita asiakkaat voivat harkita sopimusta tehdessään. Aineistossa kuvattiin, että myyntiorganisaatio kannustaa myyjiä tuomaan esille uusiutuvaan energiaan ja ympäristövastuuseen liittyviä vaihtoehtoja osana myyntikeskusteluja.

Haastateltava 5 toi esiin myös myyjän roolin asiantuntijana tilanteissa, joissa asiakkaat kysyvät tarkempia tietoja ympäristöön ja energiankulutukseen liittyvistä asioista. Haastattelussa kuvattiin, että asiakkaat voivat esittää myyntikeskustelussa hyvin konkreettisia kysymyksiä esimerkiksi kodin energiankulutukseen liittyen. Tällaisissa tilanteissa myyjän tehtävänä on pystyä selittämään, miten erilaiset tekijät, kuten kodin lämpötilan säätäminen, voivat vaikuttaa sähkönkulutukseen vaikkei se suoraan liity myyjän työnkuvaan. Samalla myyjän tulee osata kertoa yrityksen tarjoamista ympäristövastuullisista palveluista sekä siitä, miten yrityksen vastuullisuus näkyy käytännössä tarjottavissa tuotteissa. Haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

Ollaan (asiakkaat) kysely suoraan esimerkiksi miten oman kodin lämpötilan laskeminen esimerkiksi asteella vaikuttaa kokonais- sähkönkulutukseen. Osa haluaa sopimuksen missä suositaan näitä vastuullisia asioita, mutta kaikki ei. Joskus kysytään suoraan esimerkiksi, miten me olemme vastuullisia ja tulee osata kertoa pelkästään näistä palveluista. (H5)

Aineistossa tämä näyttäytyi tilanteina, missä asiakas nojautuu myyjään asiantuntijana ja hakee kokonaisvaltaista palvelua askarruttavien kysymysten parissa.

Haastateltava 4 toi myös esiin saman huomion: myyjiltä edellytetään osaamista vastata asiakkaiden kysymyksiin ekologisista energiaratkaisuista sekä selittää, mitä nämä vaihtoehdot käytännössä tarkoittavat. Haastattelussa kuvattiin, että myyjien tulee tuntea yrityksen tarjoamat uusiutuvaan energiaan ja ympäristövastuuseen liittyvät palvelut, jotta he voivat kertoa niistä asiakkaille ja vastata mahdollisiin lisäkysymyksiin myyntikeskustelun aikana.

Kyllä meillä on tarjontaa näistä vaihtoehtoista, niistä kysyttäessä tulee osata vastata mistä on kyse. Myyjän rooli on tässä tärkeä. (H4)

## 6 Johtopäätökset

Tutkielmassa tarkastellaan John Elkingtonin (1998) kehittämän Triple Bottom Line viitekehyksen kautta miten vastuullisuus jakautuu kolmeen toisiinsa liittyvään ulottuvuuteen. Tämän tutkielman tutkimuskysymyksenä oli tarkastella, miten vastuullisuus ilmenee sähkönmyyjien myyntityössä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun näkökulmista. Tutkimuksen kohteena ovat sähkönmyynnin parissa työskentelevät kuluttajamyyjät, jotka toimivat puhelinmyyjinä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten nämä vastuullisuuden ulottuvuudet näkyvät myyntityön arjessa ja millaisia merkityksiä sähkönmyyjät niille antavat. Aineistona käytettiin viittä puolistrukturoitua haastattelua, ja analyysi toteutettiin teema-analyysin menetelmällä. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen keskeiset havainnot esitetään teemoittain jäsennettyinä sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun näkökulmista. Kunkin pääteeman alla tarkastellaan tarkemmin aineistosta tunnistettuja alateemoja, jotka kuvaavat vastuullisuuden ilmenemistä myyntityön arjessa.

### 6.1 Sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen vastuun ilmeneminen myyntityössä

Haastatteluaineiston perusteella myynnin vastuullisuus rakentuu moniulotteisena kokonaisuutena, jossa sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuu limittyvät toisiinsa ja muodostavat pääosin keskenään yhteensopivan viitekehyksen. Ulottuvuuksien välillä oli tunnistettavissa selkeää synergiaa, sillä vastuullinen toiminta jäsenyi myyjien puheessa samanaikaisesti asiakkaan edun huomioimisena, taloudellisesti kestävästä myyntikäyttäytymisestä sekä vastuullisten palveluratkaisujen tarjoamisena.

Aineistossa sosiaalinen vastuu korostui selkeästi Triple Bottom Line:n vastuullisen myyntityön keskeisimpänä ulottuvuutena verrattuna muihin ulottuvuuksiin, sillä se konkretisoitui erityisesti asiakkaan ymmärryksen varmistamisena, vuorovaikutuksen rehellisyytenä sekä asiakkaan kokonaistilanteen huomioimisena. Taloudellinen vastuu rakentuu puolestaan tätä tukevaan rooliin, painottuen luottamuksen säilyttämiseen, sopimusten kestävyteen ja pitkäjänteisten asiakassuhteiden rakentamiseen. Ekologinen vastuu jäi näihin verrattuna selvästi vähemmälle painoarvolle, vaan pikemminkin vastuullisuuden täydentäväksi ulottuvuudeksi. Tulokset viittaavat siten siihen, että vastuullisuuden ulottuvuudet eivät myyntityön käytännöissä muodosta täysin harmonista kokonaisuutta Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line -mallin implikoimalla tavalla, vaan näyttävät pikemminkin epäsymmetrisesti painottuneina ja hierarkkisesti jäsenyneinä.

### 6.1.1 Sosiaalinen vastuu myyntityön vuorovaikutuksessa ja rakenteissa

Elkingtonin (1998) TBL-ajattelun mukaisesti sosiaalinen vastuu toimii keskeisenä linkkinä taloudellisen ja ekologisen vastuun toteutumiseksi ja aineistosta nousi erityisesti sosiaalinen vastuu tärkeys sähkömyyjien arjessa. Myyntityön keskeisenä ulottuvuutena, jossa vastuullisuus konkretisoi-  
tuu asiakkaan turvallisuuden, luottamuksen ja eettisen vuorovaikutuksen kautta jopa arkipäiväisenä ilmiönä.

Haastatteluaineiston perusteella sosiaalinen vastuu puhelinmyynnissä rakentui erityisesti asiakkaan tarpeiden kartoittamisen, luottamuksellisen vuorovaikutuksen sekä työn rakenteiden kautta. Aineistossa korostui asiakkaan tarpeiden huolellinen selvittäminen sekä luottamussuhteen rakentaminen myyntitilanteessa. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vastuullinen myyntityö perustuu myyjän kykyyn toimia empaattisesti ja rakentaa vuorovaikutussuhde, jossa asiakas kokee tulevaisuutta arvostetuksi ja kohdelluksi reilusti (Schwepker 2025). Puhelinmyynnin kontekstissa myyjän vuorovaikutustaidot korostuvat erityisesti sillä, myyntitilanne tapahtuu etänä ilman kasvokkain tapahtuvaa kontaktia.

Tällöin luottamuksen rakentaminen perustuu pitkälti myyjän kykyyn viestiä asiantuntevasti, kuunnella asiakasta ja esittää ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin sopivalla tavalla. Aiempi tutkimus on osoittanut, että luottamus on keskeinen tekijä myyntisuhteiden syntymisessä ja kehittämisessä, ja sillä on merkittävä vaikutus asiakkaan asenteisiin ja ostopäätöksiin (Swan, Bowers & Richardson 1999). Tutkimuksessa nousi erityisesti asiakkaan asemaan asettuminen sosiaalisen vastuun ilmentymiksi ja näkemys on linjassaan Schwepkerin (2025) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan myyjien eettisyys ja empatia ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentumisessa. Haastateltavat kuvasivat vastuullisen myynnin perustuvan siihen, että asiakkaalle tarjotaan hänen tilanteeseensa sopiva ratkaisu ja että asiakas kokee myyntiprosessin aikana olonsa ymmärretyksi.

Sosiaalinen vastuu ei näkynyt yksittäisinä vastuullisina tekoina tai puheina vain oli keskeinen toimintatapa koko myyntiprosessin ajan ja tämä tukee Hilvon ja Rubanovitschin (2023) näkemystä siitä, että vastuullinen myynti rakentuu asiakkaan etua palvelevasta asiantuntijuudesta. Aineistossa tuotiin esiin se, että joskus kilpaileva yritys tarjoaa paremman sopimuksen ja sitä ei kannata vaihtaa. Tällainen toiminta ilmentää sosiaalista vastuuta, jossa asiakkaan etu asetetaan myyntituloksen edelle ja jossa rehellisyys toimii keskeisenä eettisenä periaatteena.

Toisena keskeisenä teemana aineistosta nousi organisaatioiden tarjoaman koulutuksen merkitys myyntityön ohjaajana. Sosiaalisen vastuun toteutuminen ei rakentunut pelkästään yksittäisten

myyjien henkilökohtaisten arvojen varaan, vaan sitä tuettiin organisaatiossa vastuullisuuskoulutuksella ja oli integroitu myös myyntiin. Tämä havainto on linjassa Elkingtonin (1998) näkemyksen kanssa, jonka mukaan vastuullisuuden eri ulottuvuuksien tulee olla sisäänrakennettuja organisaation rakenteisiin, jotta ne voivat toteutua käytännön toiminnassa. Myynnin vastuullisuus ei siten näytty irrallisena osana yritys vastuuta, vaan asiakaskokemuksen kautta konkretisoituvana toimintana, jossa myynti toimii strategisena välineenä organisaation vastuullisuustavoitteiden jalkauttamisessa (Hilvo & Rubanovitsch 2023). Aiempi kirjallisuus tukee koulutuksen merkitystä vastuullisen myyntikäyttäytymisen tukena, jossa koulutus auttaa myyjiä tunnistamaan eettisiä haasteita ja toimimaan vastuullisesti erilaisissa myyntitilanteissa (Schwepker 2019, 924). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullinen myynti on vahvasti rakenteisiin, toimintamalleihin ja myynnin ohjausjärjestelmiin kytkeytyvänä ilmiö.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että myyntityön tekeminen yrittäjätatuksella ja omalla nimellä voi vahvistaa vastuullista toimintaa. Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että omalla yrityksellä ja henkilökohtaisella vastuulla toimiminen lisää tarvetta toimia huolellisesti ja eettisesti asiakastilanteissa. Samalla sosiaalinen vastuu näyttöytyi aineistossa keskeisimpänä vastuullisuuden ulottuvuuksina, ja se nousi esiin myös organisaatioiden tarjoamassa koulutuksessa, jossa asiakaslähtöisyys, reilu vuorovaikutus ja asiakkaan edun huomioiminen korostuivat vastuullisen myyntityön keskeisinä periaatteina.

Sosiaalinen vastuu laajeni aineistossa myyjien työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviin kysymyksiin. Haastatteluissa selvisi, että myyjät toimivat yrittäjätatuksella, eikä perinteisiä palkansaajan työsuhde etuja ollut. Myyjillä oli täysi vapaus vaikuttaa omaan työaikaansa, ja yrittäjäsasemassa toimivat myyjät kuvasivatkin työn autonomian ja joustavat työajat keskeisinä tekijöinä, jotka tukevat heidän työssäjaksamistaan. Mahdollisuus päättää itse näistä nousi merkitykselliseksi hyvinvointia tukevaksi tekijäksi, vaikka vastuu työn organisoinnista oli myyjällä itsellään. Kirjallisuudessa sosiaalisen vastuun on todettu ulottuvan asiakassuhteiden lisäksi henkilöstön hyvinvointiin. Aiempi tutkimus korostaa, että myyntityö on erityisen altis työuupumukselle, koska siihen liittyy jatkuvia suorituspaineita, tiukkoja aikarajoja ja kilpailullinen työympäristö, jotka voivat lisätä työkuormaa ja heikentää jaksamista (Castanheira & Chambel 2010).

Tutkimusaineistosta nousee esiin sosiaalisen vastuun kaksijakoisuuden myyntityössä, sillä joustavuus ja autonomia altistaa myyjät tilanteelle, jossa vastuu hyvinvoinnista jää yksilön harteille. Elkingtonin (1998) TBL-viitekehyksen näkökulmasta sosiaalinen kestävyys tulisi perustua organisaation käytäntöihin eikä yksinomaan myyjän omiin resursseihin, mutta tässä yrittäjätatus tuo kaiken

vastuun yksinomaan myyjälle. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko yrittäjätatoksella toimiminen pitkällä aikavälillä sosiaalisesti vastuullinen ratkaisu. Haastateltavilla ei ollut vielä kovin pitkää työkokemusta alalta, mikä jättää avoimeksi, miten järjestelmä toimii tilanteissa, joissa työkyky heikenee esimerkiksi sairastumisen tai muista yksilöstä riippumattomien syiden vuoksi.

### 6.1.2 Taloudellinen vastuu myyntitavoitteissa ja kannustimissa

Haastatteluaineiston perusteella noussut alateema myyntitavoitteiden realistisuus toi haastelevien keskuudessa hyvin samankaltaisia ajatuksia. Myyntitavoitteet näyttäytyivät myyjien näkökulmasta pääosin saavutettavissa olevina sekä realistisina. Aiempi kirjallisuus tukee ajatusta, että tavoitteiden asettaminen perustui pidempään seurattuun myyntidataan ja myyntiprosessin raportointiin, mikä mahdollistaa tavoitteiden kehittämisen sekä myynnin tehokkuuden seurannan (IFC 2021). Tavoitteiden koettiin heijastavan myyntityön käytännön edellytyksiä, ja tavoitteisiin voitiin myös itse vaikuttaa. Lisäksi tavoitteiden määrittelyssä korostui vuorovaikutteisuus sekä läpinäkyvyys, mikä tukee vastuullista toimintaa, sillä ihanteellisessa tilanteessa yrityksen omat tavoitteet ja mittarit ohjaavat henkilöstöä toimimaan vastuullisesti (Ratsula 2019, 148).

Realistinen tavoiteasetanta voi siten vähentää kohtuuttomien tulospaineiden syntymistä ja tukea vastuullista myyntityötä. Samalla tavoitteiden saavutettavuus näyttäytyi aineistossa myös myyjien motivaatiota vahvistavana tekijänä. Haastatteluissa tuli esiin, että tavoitteet asetettiin yhdessä esihenkilön kanssa, ja niitä pidettiin realistisina ja saavutettavina. Tällaiset tavoitteet voivat kannustaa myyjiä paitsi saavuttamaan asetetut tavoitteet myös pyrkimään niiden ylittämiseen. Tämä tukee aiempaa kirjallisuutta, jonka mukaan realistiset tavoitteet ovat keskeinen edellytys vastuulliselle myyntityölle, koska liian vaativat tavoitteet voivat lisätä riskiä epäammattimaisiin toimintatapoihin tulosten saavuttamiseksi Liappis (2019). Tässä aineistossa kirjallisuudessa esiin nostettu ristiriita vastuullisuuden ja tulostavoitteiden välillä ei noussut keskiöön, vaan myyntitavoitteet kuvattiin sähkömyyjien työssä pääosin sellaisiksi, että ne tukevat vastuullista toimintaa sekä myyntityön pitkäjänteisyyttä.

Toisena aleteemana nousi palkitsemismalliin liittyvät kysymykset. Palkitsemismalli näyttäytyi aineistossa yhtenä vastuullista myyntikäyttäytymistä ohjaavana tekijänä. Haastateltavien mukaan vastuullisten lisäpalveluiden myynnistä maksettiin usein korkeampi provisio, mikä kannusti tarjoamaan asiakkaille myös ympäristövastuullisia vaihtoehtoja. Kun kannustinjärjestelmät tukevat laatua, asiakkaan etua ja sopimusten kestävyyttä, vastuullinen myyntikäyttäytyminen vähentää riskejä ja vahvistaa yrityksen legitimitettä, joita Carroll ja Shabana (2010) pitävät taloudellisen vastuun keskeisinä hyötyinä.

Kirjallisuudessa taloudellisen vastuullisuuden ytimessä korostetaan läpinäkyvää ja eettistä kaupallista toimintaa, joka tukee yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta (Liappis ym. 2019). Samalla tällaiset kannustinjärjestelmät voivat ohjata henkilöstöä toimimaan vastuullisesti, mikäli tavoitteet ja mittarit on rakennettu tätä tukevalla tavalla (Ratsula 2019). Tässä tutkimuksessa palkitsemismalli perustui kuitenkin yrittäjäasemaan, jossa korvaus maksettiin toteutuneista kaupoista. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että vastuullinen myynti edellyttää myyjän eettisen toimijuuden ja organisaation kannustinjärjestelmien välistä linjakkuutta. Aiemmassa kirjallisuudessa on tuotu esiin, että mikäli tavoitteet, mittarit tai palkitsemismallit painottavat yksinomaan myyntivolyymia, ne voivat heikentää vastuullisuuden toteutumista käytännössä, vaikka myyjien henkilökohtainen asenne olisi vastuullisuutta tukeva (Schwepker, 2013). Näin ei kuitenkaan tämän tutkimuksen aineistossa näyttäytynyt, vaikka palkkaus määräytyi myytyjen sopimusten perusteella. Haastatteluissa korostui, että yrittäjästatuksella toimivat myyjät työskentelevät omalla nimellään ja vastuullaan, mikä vahvisti heidän haluaan toimia huolellisesti ja eettisesti myyntitilanteissa. Tällöin myyntiä ei pyritty tekemään keinolla millä hyvänsä, vaan asiakkaalle sopivan ratkaisun tarjoaminen nähtiin tärkeänä myös oman maineen ja luotettavuuden kannalta. Näin yrittäjäasema näyttäytyi tässä tutkimuksessa tekijänä, joka vahvasti vastuullista myyntikäyttäytymistä siirtämällä vastuun myyjän omasta toiminnasta myös yksilötasolle.

Tämä havainto nostaa esiin myös kriittisen näkökulman myyntityön rakenteisiin. Palkitsemismalli voi kannustaa vastuullisten palveluiden tarjoamiseen, siihen liittyy myös mahdollisia riskejä. Kun vastuullisten tuotteiden myyntiä tuetaan taloudellisilla kannustimilla, herää kysymys siitä, missä määrin vastuullinen myyntikäyttäytyminen perustuu myyjän eettisiin periaatteisiin ja missä määrin se ohjautuu provisioiden kautta. Ratsulan (2019) mukaan organisaatioiden bonus- ja kannustinjärjestelmiä tulisi täydentää niin sanotuilla pehmeillä mittareilla, kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydellä, asiakasuskollisuudella, sekä henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen seurannalla. Tällöin vastuullisuus voi osittain rakentua taloudellisten kannustimien varaan eikä pelkästään asiakkaan edun tai myyjän arvojen pohjalta. Elkingtonin (1998) Triple Bottom Line -ajattelussa taloudellinen vastuu kytkeytyy kestävään arvonluontiin, mutta tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että taloudellinen kestävyys voi organisaation tasolla rakentua osittain yksilöllistetyn riskinkannon varaan.

Kolmantena alateemana aineistossa korostui myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun yhteensovittaminen. Haastatteluissa tuotiin esiin myyntityössä tapahtunut rakenteellinen muutos, jonka kuvattiin vähentäneen mahdollisia ristiriitoja myyntitavoitteiden ja asiakkaan edun välillä. Myyntiprosessin käytännöt olivat muuttuneet siten, ettei sopimusta tehdä lopullisesti myyntipuhelun aikana, vaan asiakkaalla on mahdollisuus hyväksyä sopimus myöhemmin. Tämä lisää asiakkaan mahdollisuutta

tarkastella sopimuksen ehtoja rauhassa ja tukee informoitua päätöksentekoa. Aineistossa tunnistettiin myös tilanteita, joissa vastuullisesti tuotetun sähkön lisäpalvelut voivat nostaa asiakkaan kokonaiskustannuksia, mutta tätä ei kuitenkaan kuvattu merkittävänä ristiriitana, mikäli lisäpalvelut voidaan perustella asiakkaalle tuotettavalla lisäarvolla. Tällöin vastuulliset valinnat on pystyttävä perustelemaan myös taloudellisesta näkökulmasta.

Taloudellinen vastuu määrittyi haastatteluaineiston perusteella myyjistä ennen kaikkea läpinäkyvänä ja reiluna toimintatapana, jossa asiakkaat asetetaan myyntimäärän edelle. Taloudellinen vastuu nähtiin tehokkaan myynnin edellytyksenä, jossa vastuullinen toiminta tukee sekä myyjän että organisaation taloudellista menestystä. Triple Bottom Line -mallin kokonaisvaltaista vastuullisuuskäsitystä. Elkingtonin Triple Bottom Linen (1998) mukaan taloudellinen vastuullinen toiminta tukee organisaation, asiakkaan ja myyjän kestävää taloudellista menestystä.

### 6.1.3 Ekologinen vastuu energiaratkaisujen myynnissä

Alateemaksi nousi asiakkaiden kiinnostus ekologisiin energiaratkaisuihin. Kiinnostus selvästi kasvanut, mutta se ei näyttäyty kaikille asiakkaille yhtä merkittävänä päätöksentekotekijänä. Osa asiakkaista osoittaa aktiivista kiinnostusta ympäristöystävällisiin vaihtoehtoihin ja huomioi niiden vaikutukset sähkösovimusta tehdessään, kun taas toisille sopimusvalintaa ohjaavat edelleen ensisijaisesti taloudelliset tekijät, kuten palvelun hinta. Tässä yhteydessä ekologinen vastuu konkretisoituu myyjien kyvyssä yhdistää ympäristövastuulliset ratkaisut asiakkaalle merkityksellisiin hyötyihin ja vastata kuluttajien kasvaviin kestävyysodotuksiin tavalla, joka tukee kestävä liiketoiminnan rakentumista (Leonidou, Katsikeas & Morgan 2013). Havainto tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan yritysten ekologinen vastuullisuus näkyy pyrkimyksenä vähentää toimintansa ympäristövaikutuksia ja tarjota asiakkaille kestäviä ratkaisuja, jotka tuottavat samalla lisäarvoa (Hautamäki ym. 2025). Samalla tulokset viittaavat siihen, että vastuullisten energiaratkaisujen yleistymisen myyntityössä edellyttää niiden perustelemista asiakkaille myös taloudellisesta näkökulmasta. Haastatteluissa korostui se, ettei ekologisuus yksin riitä ratkaisevaksi tekijäksi kaikille asiakkaille.

Tulokset heijastavat myös tämänhetkistä energiatalouden tilannetta, jossa sähkön hinnan nousu vaikuttaa kuluttajien päätöksentekoon. Aineistossa tuli myös esiin, että asiakkaat kysyvät myyjiltä neuvoja siitä, miten sähkönkulutusta ja sähkölaskua voisi arjessa pienentää. Tämä viittaa siihen, että kuluttajat ovat entistä tietoisempia energian käytöstä ja etsivät aktiivisesti keinoja hallita kustannuksiaan. Samalla havainto osoittaa, että taloudellinen tilanne ja energian hinnan vaihtelut voivat vaikuttaa siihen, missä määrin kuluttajat pystyvät käytännössä tekemään ympäristövastuullisia valintoja.

Toisena alateema nousi myyntityössä ekologinen vastuullisuus siinä, miten myyjät esittelevät ympäristövastuullisia energiaratkaisuja ja perusteleva niiden hyödyt asiakkaille. Vastuullisten vaihtoehtojen myynti edellyttää myyjiltä kykyä yhdistää ympäristöystävälliset ratkaisut asiakkaalle merkityksellisiin hyötyihin, kuten energiatehokkuuteen ja pitkän aikavälin kustannussäästöihin (Leonidou, Katsikeas & Morgan 2013, 151–154). Ekologiset energiaratkaisut eivät kuitenkaan näyttäyty myyntityössä itsestään selvinä valintoina, vaan niiden esittäminen edellyttää myyjiltä kykyä tunnistaa asiakkaiden arvot ja liittää vastuulliset vaihtoehdot asiakkaan tilanteeseen ja tarpeisiin (Hautamäki ym. 2025). Samalla myyjät toimivat keskeisessä roolissa organisaation vastuullisuustavoitteiden välittäjinä, sillä myyntitilanteessa yrityksen tarjoamat ekologiset ratkaisut konkretisoituvat asiakkaalle. Tutkimuksen mukaan yritysten pyrkimys rakentaa eettinen myyntiympäristö voi luoda toimintakulttuurin, jossa vastuullinen myyntikäyttäytyminen on normi eikä poikkeus (Roman & Ruiz 2005, 443).

## 6.2 Tutkimuksen keskeinen kontribuutio

Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa vastuullisuuden toteutumisesta puhelinmyynnin kontekstissa myyjien näkökulmasta. Aiempi tutkimus vastuullisesta myynnistä on keskittynyt usein yritysten strategiaan vastuullisuuskäytäntöihin tai kuluttajien näkemyksiin vastuullisuudesta, kun taas myyntityön arjen käytännöt ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen kontribuutio vastuullisuuden tutkimukseen on siinä, että se tuo esiin vastuullisuuden myyntityössä arkisena, käytännöllisenä sekä vuorovaikutteisena ilmiönä, eikä pelkästään abstraktina eettisenä periaatteena ulkopuolelta.

Erityisen merkittävä aineistosta esiin noussut havainto on se, että kaikki haastatellut myyjät toimivat yrittäjästatuksella, mikä ei ollut tiedossa tutkimuksen alkuvaiheessa. Aineiston perusteella yrittäjäys toimii vastuullisuuden kokemuksesta ja toteutumista muokkaavana tekijänä sekä haastateltavien puheessa yrittäjäys kytkeytyi henkilökohtaiseen maineeseen, vastuuseen ja asiakassuhteiden pitkäjänteisyyteen. Tutkimus osoittaa, että yrittäjästatus voi toimia vastuullisuutta vahvistavana tekijänä, joka vähentää koettua ristiriitaa myyntitavoitteiden sekä asiakkaan edun välillä.

Vaikka yrittäjästatus näyttäytyi tässä tutkimuksessa vastuullisuutta vahvistavana tekijänä, tulokset avaavat myös tarpeen tarkastella kriittisesti sen kestävyyttä myös pitkällä aikavälillä. Haastatteluaineistossa yrittäjäys kytkeytyi vahvasti henkilökohtaiseen autonomiaan, vastuuseen ja mahdollisuuden toimia omien eettisten periaatteiden mukaisesti. Samanaikaisesti yrittäjästatus merkitsee kuitenkin vastuun kasautumista yksilölle tilanteissa, joissa työkyky heikkenee esimerkiksi

sairastumisen seurauksena. Toisin kuin perinteisessä työsuhteessa, yrittäjällä taloudellinen riski, toimeentulon jatkuvuus sekä sosiaaliturvaan liittyvät epävarmuudet painottuvat yksilön vastuulle.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tehdyllä tutkimuksella on omat rajoituksensa ja tutkimukselliset haasteensa. Tutkimus pohjautuu haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja heidän kuvauksiinsa myyntityön arjesta sekä siitä, miten vastuullisuus heidän näkökulmastaan näyttäytyy työssä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineisto perustuu haastateltavien omiin kokemuksiin ja tulkintoihin, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset heijastavat ennen kaikkea heidän henkilökohtaisia näkemyksiään. Lisäksi haastateltutilanteessa haastateltavat itse päättävät, mitä he haluavat kertoa kokemuksistaan, mikä voi taas vaikuttaa siihen, millaisia näkökulmia aineistossa nousee esiin. Näin ollen kaikkia myyntityöhön ja vastuullisuuteen liittyviä kokemuksia tai ilmiöitä ei välttämättä tule aineistossa esille, mikä voi osaltaan rajata tutkimuksen tuloksia.

Toinen tutkimuksen mahdollinen rajoitus liittyy tutkittavaan kohderyhmään. Tutkimus kohdistui rajattuun joukkoon puhelinmyyjiä, jotka työskentelivät sähkömyynnin parissa, minkä vuoksi tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin myyntialoihin. Lisäksi haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, mutta rajoittaa tulosten laajempaa yleistettävyyttä. Myös se, että osa haastateltavista oli työskennellyt alalla verrattain vähän aikaa, voi vaikuttaa siihen, miten he hahmottavat vastuullisuuden merkityksen myyntityössä. Näistä syistä tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella ennen kaikkea kuvailevina havaintoina sähkökuluttajamyynnin vastuullisuudesta tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tulokset avaavat jatkotutkimuksen suuntia, jotka liittyvät erityisesti myyjien toimijasuhteeseen ja sen vaikutukseen vastuullisuuden rakentumiseen myyntityössä. Tässä tutkimuksessa aineistosta aineistolähtöisesti esiin noussut yrittäjästatus osoittautui keskeiseksi vastuullisuutta muovaavaksi tekijäksi, vaikka se ei ollut tutkimuksen lähtöoletus. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin vastuullisen myyntityön ilmenemismuodot eroavat yrittäjäasemassa toimivien myyjien ja perinteisessä palkkatyösuhteessa toimivien myyjien välillä. Jatkotutkimuksessa olisikin perusteltua tarkastella vertailevasti, miten vastuun henkilöityminen, myyjän identiteetti ja taloudellinen riippuvuus omasta toiminnasta vaikuttavat vastuullisuuden toteutumiseen erilaisissa työsuhtemalleissa.

Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että yrittäjäasemassa vastuullisuus rakentuu kaksoisvastuun vaaraan, jossa myyjä toimii samanaikaisesti organisaation edustajana ja oman yrityksensä kasvona.

Tämä kaksoisrooli näyttyy vastuullisuutta vahvistavana tekijänä, mutta se voi myös sisältää jännitteitä, jotka eivät nousseet tässä aineistossa täysin eksplisiittisesti esiin. Jatkotutkimuksessa olisi tarpeen tarkastella syvällisemmin, millaisia ristiriitoja tai kuormitustekijöitä kaksoisvastuuseen mahdollisesti liittyy ja missä tilanteissa yrittäjätasutus voi myös heikentää vastuullisuuden toteutumista, esimerkiksi lisääntyneen taloudellisen paineen tai epävarman toimeentulon seurauksena, jolloin tämä auttaisi ymmärtämään vastuullisuuden rajoja myyntityössä. Yrittäjätasutus osoittaa, että vastuullisuus kytketty vahvasti myyjän asemaan, identiteettiin ja henkilökohtaiseen riskinottoon. Jatkotutkimuksessa olisi hedelmällistä yhdistää myynnin vastuullisuuden tarkasteluun yrittäjyyden, identiteettityön sekä ammatillisen toimijuuden teoreettisia näkökulmia, jotta voidaan syvemmin ymmärtää, miten vastuullisuus sisäistetään osaksi myyjän ammatillista itseymmärrystä.

Lisäksi tutkimus avaa mahdollisuuksia metodologisesti monipuolisemmalle jatkotutkimukselle. Laadullisen haastatteluaineiston rinnalle voitaisiin tuoda kvantitatiivisia asetelmia, joissa tarkastellaan laajemmalla aineistolla esimerkiksi yrittäjätasutuksessa toimivien sekä palkkatyösuhteisten myyjien eroja vastuullisuuskäsityksissä, eettisissä dilemmitilanteissa ja asiakassuhteiden kestossa.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus osoittaa, että myyntityön vastuullisuuden ymmärtäminen edellyttää entistä tarkempaa huomiota siihen, kuka myyntiä tekee ja millaisessa toimijasuhteessa. Jatkotutkimus, joka huomioi myyjän työsuhdemuodon, vastuun henkilöitymisen, voisi merkittävästi syventää sekä teoreettista että käytännöllistä ymmärrystä vastuullisesta myyntityöstä ja tarjota organisaatioille keinoja kehittää vastuullisuutta entistä kontekstisensitiivisemmin.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2021). Laadullisen tutkimuksen filosofia ja käytäntö. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Awa, H.O. (2024) Integrating stakeholder and CSR perspectives. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(11), pp. 1–14. <https://jcsr.springeropen.com/content/pdf/10.1186/s40991-024-00094-y.pdf>
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk551e/viewer/pdf/r72ub3coyn>
- Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. [https://utuvolter.fi/discovery/search?query=any,contains,Baumgartner,%20R.%20J.%20%26%20Rauter,%20R.%20\(2017\)%20%E2%80%98Strategic%20perspectives%20of%20corporate%20sustainability%20management%E2%80%99,%20Sustainability,%209\(9\),%201448.&tab=Everything&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&vid=358FIN\\_UTUR:VU1&offset=0](https://utuvolter.fi/discovery/search?query=any,contains,Baumgartner,%20R.%20J.%20%26%20Rauter,%20R.%20(2017)%20%E2%80%98Strategic%20perspectives%20of%20corporate%20sustainability%20management%E2%80%99,%20Sustainability,%209(9),%201448.&tab=Everything&search_scope=MyInst_and_CI&vid=358FIN_UTUR:VU1&offset=0)
- Bilro, R. G., Loureiro, S. M. C., & Souto, J. E. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122–148. <https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi:2443/jbim/article/38/13/122/194581/A-systematic-review-of-customer-behavior-in>
- Braun, V. – Clarke, V. (2022) Thematic analysis: a practical guide. SAGE Publications, London.
- Carrera, L. (2022) ‘Corporate Social Responsibility: A Strategy for Social and Territorial Sustainability’, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7(7), 1–11. <file:///Users/sanniturunen/Downloads/s40991-022-00074-0.pdf>
- Carroll, A. B. (1991) ‘The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders’, *Business Horizons*, 34(4), 39–48. <file:///Users/sanniturunen/Documents/content.pdf>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. [https://libkey.io/libraries/348/articles/23556190/full-text-file?utm\\_source=api\\_931&allow\\_speedbump=true](https://libkey.io/libraries/348/articles/23556190/full-text-file?utm_source=api_931&allow_speedbump=true)
- Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008) ‘A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory’, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

- Management*, 38(5), 360–387. [https://libkey.io/libraries/348/articles/59437456/full-text-file?utm\\_source=api\\_931&allow\\_speedbump=true](https://libkey.io/libraries/348/articles/59437456/full-text-file?utm_source=api_931&allow_speedbump=true)
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). *Burnout in salespeople: A three-wave study to examine job characteristics' predictions and consequences for performance*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 511–528. [https://www.researchgate.net/publication/236943328\\_Burnout\\_in\\_salespeople\\_A\\_three-wave\\_study\\_to\\_examine\\_job\\_characteristics'\\_predictions\\_and\\_consequences\\_for\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/236943328_Burnout_in_salespeople_A_three-wave_study_to_examine_job_characteristics'_predictions_and_consequences_for_performance)
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-Commerce Management*. Pearson Education Limited. <https://openurl-ebsco-com.ezproxy.utu.fi:2443/linksvc/linking.aspx?sid=Primo&volume=9&date=20140701&spage=379&issn=1842-0206&issue=3&genre=article&title=Management+%26+marketing>.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (Eds.). (2016). *SAGE brief guide to corporate social responsibility*. SAGE Publications. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.utu.fi:2443/doi/full/10.1177/0022185615609817b>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014) 'The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance', *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://openurl-ebsco-com.ezproxyutu.fi:2443/openurl?sid=Primo&volume=60&date=2014-11&spage=2835&issn=0025-1909&issue=11&genre=article&title=Management+science.&epage=2857&doi=10.1287%2Fmns.2014.1984>
- Elkington, J. (1998) 'Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business', *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://research-ebsco-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk55le/viewer/pdf/m5j2lwy5pr>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications. <https://methods-sagepub-com.ezproxy.utu.fi:2443/book/mono/qualitative-methods-in-business-research/toc>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047/preview>
- FinCoNet. 2016. *Report on Sales Incentives and Responsible Lending*. International Financial Consumer Protection Organisation. [https://www.finconet.org/content/dam/finconet/en/publications/2016/Report\\_Sales\\_Incentives%20\\_Responsible\\_Lending.pdf](https://www.finconet.org/content/dam/finconet/en/publications/2016/Report_Sales_Incentives%20_Responsible_Lending.pdf)
- Fometescu, A., Hategan, C.-D., & Pitorac, R.-I. (2024). How responsible are energy and utilities companies in terms of sustainability and economic development? *Energies*, 17(23), 6209 <https://doaj.org/article/ce8b948eb12d4866b7dfe19cb7d70b66>

- International Finance Corporation. (2021). *Internal control handbook* (IFC Corporate Governance Methodology). <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ic-handbook-2021.pdf>
- Harmaala, M-M., Jallinoja, N. 2013. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Ekirja. Helsinki: Sanoma Pro . [https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.ezproxy.utu.fi:2443/teos/FAEBHXBTDG#/kohta:1.\(\(20\)Johdanto\(:1.1\(\(20\)Taustalla\(\(20\)olevia\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ritelmi\(\(e4\)\(:Kest\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(20\)kehitys/piste:tjS](https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.ezproxy.utu.fi:2443/teos/FAEBHXBTDG#/kohta:1.((20)Johdanto(:1.1((20)Taustalla((20)olevia((20)m((e4)((e4)ritelmi((e4)(:Kest((e4)v((e4)((20)kehitys/piste:tjS)
- Hautamäki, P., Keränen, J. & Jalkala, A., 2025. *Enabling the sustainability transition in buyer–seller relations: How B2B firms facilitate environmental sustainability in customer relationships*. *Journal of Business Research*, 170, pp.1–11. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi:2443/science/article/pii/S2666791625000090>
- Hilvo, T., & Rubanovitsch, M. D. (2023). *Kestävä myynti & johtaminen: The Nordic Way: 6 sielua myynnin ja johtamisen kilpailuetuna*. Nordic Way Group Oy
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: Do greeners lead to greener? *International Journal of Marketing*, 30(1), 143–163. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk551e/viewer/pdf/7wcix5x4ln?route=details>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://resolver-vitalsource-com.ezproxy.utu.fi:2443/9781036202187>
- Huseynov, F., & Yildirim, S. O. (2019). Online consumer typologies and their shopping behavior: A literature review and classification. *SAGE Open*, 9(3). <https://www-proquest-com.ezproxy.utu.fi:2443/intermediateredirectforezproxy>
- Jowsey, T. – Deng, C. – Weller, J. (2021) *General-purpose thematic analysis: A useful qualitative method for anaesthesia research*. Elsevier, Oxford. [https://www.bjaed.org/article/S2058-5349\(21\)00094-9/fulltext](https://www.bjaed.org/article/S2058-5349(21)00094-9/fulltext)
- Kenton, W. (2025). *Business-to-Consumer (B2C) Sales: Understanding Models and Examples*. Reviewed by Thomas Brock. Fact checked by Yarilet Perez. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>
- Kitzmueller, M. & Shimshack, J. (2012) ‘Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility’, *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84. <file:///Users/sanniturunen/Documents/2012-economic-perspectives-on-corporate-social-responsibility.pdf>
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 151–170. <https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi:2443/content/pdf/10.1007/s11747-012-0317-2.pdf>

- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A., 2019. *Menesty yritys vastuulla. Käsikirja konkaisuuteen*. [https://digikirja-edilex-fi.ezproxy.utu.fi:2443/digikirja/37-7510-0?lid=1c898&synched=1#10\(20\)Yritysvastuu\(20\)eri\(20\)funktioissa:10.5\(20\)Yritysvastuu\(20\)myynniss\(e4\)\(20\)ja\(20\)markkinoinnissa\(20\)](https://digikirja-edilex-fi.ezproxy.utu.fi:2443/digikirja/37-7510-0?lid=1c898&synched=1#10(20)Yritysvastuu(20)eri(20)funktioissa:10.5(20)Yritysvastuu(20)myynniss(e4)(20)ja(20)markkinoinnissa(20))
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doaj.org/article/765b3a92e8444f8aad8b8720e6c38459>
- Nogueira, S. (2025). The relevance of the triple bottom line framework for sustainable business performance. *Discover Sustainability*, 6, Article 804. <https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi:2443/article/10.1007/s43621-025-00804-x>
- Malhotra, R., Garg, V., Aggarwal, A., Bansal, O. & Tusnial, B. (2024) *Consumer perception and buying behaviour regarding eco-friendly products*, *Journal of Business and Management Information Systems*, 11(1), 1–?? [https://www.researchgate.net/publication/382913078\\_Consumer\\_Perception\\_and\\_Buying\\_Behaviour\\_Regarding\\_Eco-Friendly\\_Products](https://www.researchgate.net/publication/382913078_Consumer_Perception_and_Buying_Behaviour_Regarding_Eco-Friendly_Products)
- Mansouri, H., Boroujerdi, S.S. & Husin, M.M. (2022) The Influence of Sellers' Ethical Behaviour on Customer's Loyalty, Satisfaction and Trust. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 26(2), pp. 267–283. <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2021-0176>
- Ozuem, W. – Willis, M. – Howell, K. (2022) Thematic analysis without paradox: Sensemaking and context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 25 (1), 143–157.
- Plant Values (2023). *Sustainable sales vs. sustainability in sales*. Plant Values. [https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5993836/pdf/11135\\_2017\\_Article\\_574.pdf](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5993836/pdf/11135_2017_Article_574.pdf)
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) 'Creating Shared Value', *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk55le/search/advanced/publications/HBR?selectedDb=bsujnh&db=bsu>
- Hartmann, P., & Apaolaza-Ibáñez, V. (2012). Consumer attitude and purchase intention toward green electricity. *Renewable Energy*. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi:2443/science/article/pii/S0148296311004012>
- Ritchie, J. – Lewis, J. (2003) *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage Publications, London <https://doaj.org/article/b7b868ff847a4867990bd3787c83c1a2>
- Roman, S. & Ruiz, S. (2005) Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: The customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), pp. 439–445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>

- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. (2018). *Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization*. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://research-ebsco-com.ezproxy.utu.fi:2443/c/sk551e/viewer/pdf/tzpp6fahpb?route=details>
- Savitz, A.W. & Weber, K., 2013. *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too*. Revised and updated edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/detail.action?docID=1495625&pq-origsite=primo>
- Schaltegger, S., Bennett, M. & Burritt, R. (2006). *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer. <https://link-springer-com.ezproxy.utu.fi:2443/book/10.1007/978-1-4020-4974-3>
- Schwepker, C. H. (2025). Forging quality business-to-business customer relationships: The role of salesperson psychological ethical climate perceptions, empathy and job stress. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://www-emerald-com.ezproxy.utu.fi:2443/jbim/article-pdf/40/7/1539/9960347/jbim-01-2025-0067en.pdf>
- Schwepker, C. H. Jr. (2019) Strengthening Customer Value Development and Ethical Intent in the Salesforce: The Influence of Ethical Values Person–Organization Fit and Trust in Manager. *Journal of Business Ethics*, 159(3), pp. 913–925. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3851-0>
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of Business Research*, 44(2), 93–107. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi:2443/science/article/pii/S0148296397002440>
- Ratsula, N. (2016). *Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta*. Talentum / Alma Insights. <https://utuguides.fi/c.php?g=730189&p=5322564>
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 169–180. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.utu.fi:2443/science/article/pii/S0019850116300232>
- Terho, H., Kairisto-Mertanen, L. & Bellenger, D. N., 2013. *Salesperson goal orientations and the selling performance relationship: The critical role of mediation and moderation*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(6), pp. 493–501. [https://www.researchgate.net/publication/264578851\\_Salesperson\\_Goal\\_Orientations\\_and\\_the\\_Selling\\_Performance\\_Relationship\\_The\\_Critical\\_Role\\_of\\_Mediation\\_and\\_Moderation](https://www.researchgate.net/publication/264578851_Salesperson_Goal_Orientations_and_the_Selling_Performance_Relationship_The_Critical_Role_of_Mediation_and_Moderation)

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S.-K.,  
Tarkiainen, T., & Kaila, E. (toim.). (2023).

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

## 7 LIITTEET

### Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä (ChatGPT 4.0) pro gradu -tutkielmaprosessin tukena rajatusti ja pääosin kirjoitusprosessin apuna. Tekoälyn käyttö jakautui kolmeen kokonaisuuteen:

#### 1) Käytön vaihe: Tutkimuksen kieliasun tarkistaminen ja parantaminen

**Käyttötarkoitus:** Hyödynsin tekoälyä omien virkkeideni ja kappaleideni uudelleenmuotoiluun, jotta ilmaisusta tulisi selkeämpää ja akateemiseen tyyliin paremmin sopivaa. Käyttö koski esimerkiksi lauserakenteiden hiomista, toiston vähentämistä sekä tekstin sujuvuuden parantamista.

Esimerkkikehotteita:

“Miten parantaisit seuraavaa kieliasultaan?”

“Muotoile tämä virke akateemiseksi ilman, että sisältö muuttuu.”

“Tiivistä tämä kappale säilyttäen keskeinen merkitys.”

**Todentaminen:** ChatGPT antoi kehitysehdotuksia useiden vaihtoehtojen avulla, miten virkkeitä voisi muotoilla uudelleen akateemiseen tyyliin sopivammiksi. Tarkistin huolellisesti ehdotetut muutokset varmistaakseni, että sisältö ja merkitys säilyivät eikä tekstin tiedot tai tulkinnat muuttuneet. Vastuu tutkielmaan sisältyvästä tekstistä, sen sisällöstä ja tieteellisestä luotettavuudesta on minulla.

#### 2) Ideointi

**Käyttötarkoitus:** Käytin tekoälyä ideoinnin tukena erityisesti silloin, kun hahmottelin tutkielman rakennetta ja pohdin, miten käsitteitä, teemoja tai tuloslukujen kokonaisuutta voisi jäsentää selkeämmin. Lisäksi hyödynsin tekoälyä vaihtoehtoisten otsikointien ja kappalerakenteiden luonnosteluun.

**Todentaminen:** Hyödynsin tekoälyn tuottamia ehdotuksia ainoastaan pohdinnan ja hahmottelun tukena, enkä siirtänyt niitä sellaisenaan tutkielmaan. Arvioin ja muokkasinkin kaikki ideat itsenäisesti suhteessa tutkimusaineistoon, teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin.

#### 3) Tutkimusaiheen etsiminen ja rajaus

Käyttötarkoitus: Hyödynsin tekoälyä tutkimusaiheen alustavassa kartoittamisessa ja rajauksen tarkentamisessa, jotta aihe olisi tutkimuksellisesti riittävän uutuusarvoa tuottava, mutta samalla mielekäs ja perusteltu omien kiinnostuksenkohteideni sekä aineiston saatavuuden näkökulmasta. Tekoälyä käytettiin vaihtoehtoisten aihe- ja näkökulmaehdotusten tuottamiseen sekä tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten muotoilun testaamiseen.

Todentaminen: Lopullisen aiheen valinta, tutkimusongelman määrittely, tutkimuskysymysten muodostaminen sekä teoreettisen viitekehyksen valinta perustuivat omaan päätöksentekooni ja tutkielmassa käytettyyn kirjallisuuteen. Tekoälyä ei käytetty lähteiden keksimiseen eikä tutkimustiedon tuottamiseen, vaan ainoastaan vaihtoehtojen ja näkökulmien jäsentelyn apuna.